



# LE LEADERSHIP VERTUEUX

Alexandre Dianine-Havard

*Le Laurier*

**L**e leadership n'est pas une question de rang ou de hiérarchie : c'est une disposition de l'être. Le leadership n'est pas une question de tempérament : c'est une question de caractère. Le leadership n'est pas réservé à une élite : c'est la vocation de la multitude. Le leadership est un idéal de vie qui reconnaît, assimile et propage la vérité sur l'homme ; un idéal de vie placé tout entier sous le signe de la grandeur et de l'épanouissement de la personnalité humaine.

« En ce début d'un nouveau millénaire, alors que résonnent encore aux oreilles de nos cœurs les appels de ceux qui ont vaincu les divisions nées des guerres, fait tomber les murs de honte et changé notre regard sur nos frères les hommes et sur nous-mêmes, Alexandre Dianine-Havard ouvre pour nous les portes d'une grande espérance (...). La grande espérance, c'est que chaque femme, chaque homme peut dans sa vie ordinaire être un bâtisseur de cathédrale ».

*Jacques de Chateauevieux*  
PDG du Groupe Bourbon



D'origine française, russe et géorgienne, Alexandre Dianine-Havard est l'auteur du système de Leadership Vertueux et le fondateur de l'Institut de Leadership Vertueux ([www.hvli.org](http://www.hvli.org)), bien établi à Moscou, Washington, Shanghai, Paris, Helsinki et Nairobi. Diplômé en droit de l'Université René Descartes (Paris V), Alexandre Dianine-Havard

a exercé comme avocat à Strasbourg et à Helsinki. Depuis 2007, il vit à Moscou, où il enseigne le leadership. Son livre *Le leadership vertueux* (2008) a été traduit en 19 langues. Il est également l'auteur de *Créé pour la grandeur, le leadership comme idéal de vie* (2012). Il enseigne notamment au top management de la Russian Railways qui compte près d'un million d'employés ou encore à l'École de Guerre de la US Army et à l'École de Guerre de la US Navy.

Couverture : Jeanne d'Arc  
*Léon-François Bénouville*, 1859.  
Musée des Beaux-Arts, Reims.

ISBN 978 2 86495 403 3



Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

*pouvoir* excessif, ne sont pas des leaders : ce sont des outsiders. C'est un cercle vicieux : celui qui manque d'autorité tend à abuser de son pouvoir, ce qui provoque une érosion plus ample de son autorité. Et le chemin vers l'authentique leadership est pour lui définitivement bloqué.

Parce que le leadership est une question de vertu, et que la vertu est une habitude acquise par la pratique, on doit affirmer sans hésitation que personne ne naît leader ; on le devient par l'entraînement. Tous ne peuvent devenir président, Premier ministre, gagner le Prix Nobel de Littérature ou jouer au centre pour le Paris Saint-Germain. Mais chacun peut croître en vertu. Le leadership n'exclut personne.

Le vrai leader rejette une approche utilitariste de la vertu. La vertu n'est pas quelque chose qu'il cultive avant tout pour devenir *efficace* dans ce qu'il fait. Il cultive la vertu en premier lieu pour devenir *meilleur* comme individu. *Areté*, le mot grec pour vertu, signifie l'excellence d'être avant de signifier l'excellence de faire. L'excellence de faire n'est en fait qu'une conséquence de l'excellence d'être.

[1](#) P. Drucker, *The Practice of Management*, Elsevier, Oxford, 2005, p. 155.

[2](#) W. Bennis, *On Becoming a Leader*, New York : Addison-Wesley, 1989. Introduction.

[3](#) Sg 8, 7.

[4](#) S. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, New York : Free Press, 2003, p. 21-22.

## **PREMIÈRE PARTIE**

### **GRANDEUR ET SERVICE**

La magnanimité et l'humilité sont les vertus qui caractérisent le leader.

La magnanimité est la quête de l'esprit pour les grandes choses. Celui qui cherche la grandeur et s'efforce d'y correspondre est magnanime. La magnanimité prend sa racine dans une ferme confiance dans les plus hautes possibilités de la nature humaine.

L'humilité est l'habitude de vivre dans la vérité : la vérité sur Dieu, sur les autres, sur soi-même. C'est aussi l'habitude du service vis-à-vis de la famille, des amis, des collègues et clients, de la société et de l'humanité toute entière. L'humilité engendre dans le cœur du leader l'ambition de servir inconditionnellement.

# CHAPITRE 1

## MAGNANIMITÉ : LE SENS DE LA MISSION

*L'important c'est la grandeur du projet.*  
Joseph Brodsky, Prix Nobel de Littérature

Les leaders sont magnanimes. Leur rêve est de conquérir le sommet de l'excellence personnelle et de la performance professionnelle.

La définition classique de magnanimité est *extensio animi ad magna* : la tension de l'esprit vers les grandes choses. Le mot latin *magnanimitas* est la traduction du grec *megalopsychía*. Son opposé est *micropsychía*, qui signifie pusillanimité ou étroitesse d'esprit.

Une personne étroite d'esprit ne peut concevoir la grandeur. L'idée que la vie possède un objectif élevé lui est profondément étrangère. Ivanov, le personnage central de la pièce d'Anton Tchekhov du même nom, nous donne un conseil que celui qui rêve d'être magnanime serait bien avisé d'ignorer : « Mon cher ami, vous avez terminé l'université l'année dernière, vous êtes encore jeune et brave. Ayant trente-cinq ans, j'ai le droit de vous conseiller... Choisissez une charmante jeune fille bien commune, sans aucune originalité, ni brillante personnalité. Planifiez votre vie pour la tranquillité la plus plate et la plus monotone, ainsi donc la meilleure... C'est le moyen agréable, honnête et sain de vivre.<sup>5</sup> »

Les leaders sont magnanimes dans leurs rêves, leurs «visions» et leur sens de la mission ; dans leur capacité d'espérance, de confiance et d'audace ; dans leur enthousiasme pour l'effort à accomplir ; dans leur aptitude à utiliser les moyens proportionnés à leurs buts ; dans leur capacité à fixer des

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Bien qu'Escriva ait été considéré au cours de sa vie comme un hérétique et un fou par des personnages d'Église « tout à fait respectables », son enseignement fut entériné par le Concile Vatican II (1963-1965), et dans le monde entier la multitude entendit son appel : plus de 400 000 personnes assistèrent à sa canonisation le 6 octobre 2002 sur la place Saint-Pierre à Rome.

Jean-Paul II, un autre géant spirituel du XX<sup>e</sup> siècle, est un modèle de magnanimité. On pourrait résumer sa vision par cette phrase de la Sainte Écriture avec laquelle il inaugura son pontificat, « N'ayez pas peur », et avec les paroles de son testament personnel : « À l'humanité qui parfois semble perdue et dominée par le pouvoir du mal, de l'égoïsme et de la peur, le Seigneur ressuscité offre comme cadeau son amour qui pardonne, réconcilie, et ouvre à nouveau l'esprit d'espérance. »

Le pape polonais inaugura son pontificat à une époque où l'Église catholique avait plus l'apparence d'un cadavre que d'un organisme vivant. Sur une période de vingt-cinq ans, il renouvela chez des millions de catholiques, surtout parmi les jeunes, la fierté et la loyauté envers leur Église. L'espérance dont parle Jean-Paul II n'est pas une espérance sentimentale, c'est une espérance authentique et théologique, une espérance ancrée dans la foi, une espérance qui exige un témoignage et des actions héroïques.

Les immenses foules de jeunes qui accueillirent le pape dans ses nombreux voyages à l'étranger, et qui se rassemblèrent spontanément pour le soutenir pendant son agonie, témoignent de l'impact puissant de sa personnalité et de son message. Au moment de sa mort, le 2 avril 2005, personne ne douta un seul instant que l'Église catholique, quels que soient ses problèmes, était vivante et dynamique.

Jean-Paul II était un pape slave dont la philosophie de

l'histoire trouvait son inspiration, non pas chez Hegel et les philosophes rationalistes, mais plutôt chez les grands penseurs polonais et russes comme Adam Mickiewicz et Vladimir Soloviev. Loin d'exclure Dieu de l'histoire humaine, Karol Wojtyla cherchait à identifier les signes des temps, ces signes qui demandent une réponse active de la part des chrétiens à chaque époque de l'histoire. Comme George Weigel, biographe du pape, le fait remarquer : « C'était précisément parce que Jean-Paul II était convaincu que Dieu est au centre de l'histoire humaine qu'il pouvait appeler les hommes et les femmes à une conversion morale et religieuse, et leur donner des outils de résistance morale et spirituelle que le communisme ne put émousser.<sup>26</sup> »

Lech Walesa attribue au pape slave l'inspiration du syndicat Solidarité et son caractère pacifique : « Il ne nous demandait pas de faire une révolution, ni un coup d'état. Il nous suggérait plutôt de nous définir nous-mêmes... Alors, la nation polonaise et bien d'autres s'éveillèrent.<sup>27</sup> »

La littérature, tout comme la politique, le monde des affaires, la science et la religion, est un champ privilégié pour l'exercice de la magnanimité.

Très peu de temps après son arrestation par la police politique soviétique, Alexandre Soljenitsyne saisit le sens et l'ampleur de sa mission : devenir la voix puissance et universelle de ces millions de personnes innocentes, victimes du communisme. « Je publierai *tout* ! Je proférerai *tout* ! De la dynamite entassée dans les boxes de la Loubianka, aux appels dans les camps de steppe en plein hiver, au nom de tous les étranglés, de tous les fusillés, de tous les morts de faim, les morts de froid.<sup>28</sup> » Soljenitsyne compris qu'il devait crier la vérité « tant que le petit veau ne se sera pas rompu le cou contre le chêne, à moins

que le chêne ne se mette à craquer, ne s'abatte. Éventualité peu probable, mais que j'admets pourtant tout à fait<sup>29</sup> ».

Un écrivain qui s'était fixé un objectif si élevé *en un tel lieu et à une telle époque*, cela constituait pour la Russie et pour le monde entier un signe extraordinaire d'espérance. La poétesse russe Olga Sedakova, qui lut Soljenitsyne dans le *samizdat*, témoigne :

« Cette information sur l'ampleur inimaginable du mal provoqué par le communisme, cette information communiquée par Soljenitsyne et susceptible de pulvériser une personne mal préparée, n'épuisait pas le contenu du message. Par leur existence même et par leur rythme, les écrits de Soljenitsyne nous faisaient entendre au plus profond de notre être qu'un mal, même de cette envergure, et même si bien armé, n'est pas tout puissant ! Voilà ce qui nous étonnait plus que tout : un homme seul face à un système, presque cosmique, de mensonge, de bêtise, de cruauté et de destruction. Une telle situation ne se produit qu'une seule fois par millénaire. Et dans chaque phrase, nous percevions de quel côté était la victoire. Une victoire non pas triomphale, comme celles que connaissait ce régime, mais une victoire pascalle, celle qui fait passer de la mort à la vie. Dans *L'Archipel du Goulag*, des hommes transformés en poussière de camps ressuscitaient, un pays ressuscitait, la vérité ressuscitait. [...] Cette force de résurrection capable de faire exploser l'univers, personne n'aurait pu la transmettre aussi bien. La résurrection de la vérité dans l'homme – et de la vérité sur l'homme – alors qu'une telle chose était totalement impossible.<sup>30</sup> »

*Un leader, à un degré ou à un autre, est un rêveur. S'ils sont de vrais leaders, les parents ont des rêves pour leurs enfants, les professeurs pour leurs étudiants, les directeurs pour leurs*

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

*commandent, ils inspirent plutôt qu'ils ne réprimandent. Le leadership consiste moins dans l'exercice du pouvoir que dans l'effort pour donner à ceux qui sont dirigés la capacité de se réaliser eux-mêmes.*

*Les leaders encouragent tous les membres de l'organisation à donner leur opinion et à contribuer au processus de prise de décision. Mais l'inclusion n'a pas grand-chose à voir avec la démocratie : « Avoir son mot à dire n'est pas la même chose qu'avoir le droit de vote<sup>47</sup> », affirme Max de Pree. L'inclusion peut toujours être pratiquée, même dans les organisations les plus hiérarchisées.*

*Les leaders n'interfèrent jamais dans les tâches de leurs subordonnés sans de bonnes raisons. Ils font confiance à leurs collègues.*

Le président Thomas Jefferson lança un jour une boutade à Pierre Du Pont de Nemours, fondateur du géant industriel du même nom : « Vous et moi nous considérons les hommes comme nos enfants, et nous les aimons d'une affection paternelle. Mais vous les aimez comme on aime des enfants en bas âge : vous avez peur de les laisser seuls sans leur nourrice.<sup>48</sup> »

Les leaders perçoivent leurs collègues comme des personnes libres, mûres et responsables, non comme des enfants.

*Les leaders ne font pas le travail de leurs subordonnés à leur place. Ils sont heureux de conseiller et d'encourager, mais le subordonné doit résoudre l'affaire au mieux de ses capacités. Inclusion n'est pas paternalisme. Le paternalisme est inefficace et dangereux, car les personnes « sous tutelle » n'apprennent rien et finissent par perdre le respect d'elles-mêmes. Une mère de famille qui range elle-même la chambre de sa fille ou de son fils adolescent est l'exemple type du paternalisme inefficace.*

*Les leaders pratiquent la délégation de pouvoir : ils transfèrent fréquemment leurs pouvoirs à leurs subordonnés et*

*les rendent ainsi co-responsables du résultat.* La délégation de pouvoir confère au collaborateur une merveilleuse opportunité d'apprendre, de grandir professionnellement, et de monter dans l'estime de ses collègues.

Le leader met sa confiance dans le subordonné à qui il a délégué l'autorité. Il reste intéressé par l'affaire qu'il a confiée, mais essaye d'en rester détaché, afin que le collaborateur puisse en prendre pleinement possession. Il est à sa disposition le cas échéant, et s'assure que son collaborateur le sache. Autrement, il s'interdit d'intervenir.

Le leader assume la responsabilité des décisions qu'il n'aura pas prises personnellement. Cela exige de l'humilité. Quand le chef est orgueilleux il délègue à un subordonné mais il le blâme quand les affaires tournent mal<sup>49</sup>. Cette pratique entrave la formation du collaborateur au processus de prise de décision : à la première difficulté, il n'hésitera pas à repasser l'affaire à son supérieur. La véritable délégation est basée sur la *corresponsabilité*. La fausse délégation est une farce dans laquelle personne ne sait sur qui repose la responsabilité finale.

« Grâce à l'inclusion », affirme W. Bennis, « les employés ont conscience d'être au centre des choses, et non à la périphérie. L'inclusion les fait sentir et agir "comme s'ils étaient propriétaires de l'entreprise" selon l'expression de Max de Pree. Elle crée des liens entre eux, leur donne le sens du groupe et du travail en équipe, et les aide à découvrir le pourquoi de leur travail. Pratiquer l'inclusion, c'est respecter la dignité inhérente à ceux que l'on dirige.<sup>50</sup> »

Quand l'inclusion prévaut, beaucoup dirigent, d'autres aspirent à diriger, et chacun dans l'entreprise comprend que le leadership sera récompensé. Quand l'inclusion imprègne la culture d'entreprise, les centres de leadership se multiplient. Il en

résulte un renforcement de l'entreprise toute entière.

L'inclusion est le contraire d'une approche autoritaire qui, en fin de compte, est une manifestation d'orgueil. Le manager orgueilleux se croit indispensable. Il sollicite rarement la contribution de ses collaborateurs, il est réfractaire à déléguer et intervient inutilement dans le travail de ses subordonnés. Ce modèle d'interaction fondé sur l'orgueil est non seulement inefficace, mais encore il nuit sérieusement à l'entreprise : le personnel créatif s'en va, les médiocres restent, et l'initiative se dessèche sur place.

On affirme parfois que la pratique de l'inclusion est difficile pour les hommes et facile pour les femmes. Il est vrai que les hommes par tempérament sont plus enclins à « faire cavalier seul » et comptent souvent sur l'agressivité pour réaliser leurs objectifs. Quoi qu'il en soit et pour revenir à l'humilité disons en conclusion de ce paragraphe qu'elle est une vertu du caractère développée par la pratique : elle n'est pas un trait de tempérament propre à l'un ou à l'autre sexe.

### *Collégialité : l'humilité dans la prise de décision*

La collégialité signifie que les décisions ne sont pas prises par le leader seul, mais avec les autres décideurs de l'entreprise. C'est la vertu de *prudence* dans l'action : cinq personnes ensemble voient généralement plus loin et plus en profondeur qu'une personne seule. Mais la collégialité est avant tout un signe d'*humilité* de la part du leader, qui connaît ses propres limites et désire servir ses collègues en développant chez eux le sens de la liberté et de la responsabilité personnelle : chacun participe à la prise de décision et chacun en répond.

*Le leader est serviteur de son équipe en tant que collectif, et de chacun de ses membres en tant qu'individus. Son rôle*

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

l'eugénisme, fut à l'origine du plus grand génocide de l'histoire (les chiffres atteignent plusieurs centaines de millions de victimes). Ces manipulateurs ne sont pas des leaders. Seules des personnes profondément désorientées sont susceptibles de confondre un leader avec un meurtrier de masse. Pour comprendre Lénine, Hitler, Mao et Sanger, une lecture du *Prince* de Machiavel est absolument inutile. En revanche celle des *Possédés* de Dostoïevski est beaucoup plus appropriée.

Les listes des grands leaders du XX<sup>e</sup> siècle publiées récemment par de grands magazines sont consternantes. Elles placent côte à côte d'authentiques héros comme Reagan, Walesa et Jean-Paul II, et de véritables monstres tels que Lénine, Hitler et Mao. Cette juxtaposition est profondément insultante. Elle crée la confusion aux yeux du public, qui devient incapable de distinguer entre les pourvoyeurs et les falsificateurs d'espérance.

Un étudiant me posa un jour la question suivante : « Vladimir I. Lénine, Adolf Hitler, et Margaret Sanger sont une forme de l'incarnation du mal, mais après tout, ne seraient-ils pas des êtres magnanimes ? »

Pour devenir magnanime, il faut d'abord posséder la vertu de prudence, la vertu de sagesse pratique. La prudence est le guide de toutes les vertus, car elle nous indique dans chaque situation comment nous comporter vertueusement. Celui qui n'est pas prudent est incapable de distinguer une conduite magnanime d'une conduite mégalomane. Lénine, Hitler et Sanger pratiquèrent la ruse, non la prudence ; ils ont sombré dans la mégalomanie, loin de la magnanimité. Ils n'éprouvaient aucun intérêt pour la prudence, car ils n'éprouvaient aucun intérêt pour le bien.

*Non au matérialisme.* Chester Barnard, l'un des premiers spécialistes à écrire sur le management, affirmait il y a déjà

longtemps : « Il est impossible d'avancer dans l'étude des entreprises sans se poser quelques questions simples. Par exemple : "Qu'est-ce qu'un individu ? Qu'est-ce qu'une personne ?" La tentation est forte d'éviter ces questions et de les laisser aux philosophes et aux scientifiques qui en ont débattu pendant des siècles. En réalité, nous ne pouvons pas évacuer ces questions... Tous, en particulier leaders et managers, agissent sur la base d'hypothèses fondamentales ou d'attitudes pratiques qui constituent des réponses à ces questions, quoiqu'ils n'en soient pas toujours conscients.<sup>62</sup> »

Je ne peux pas servir les êtres humains si je les conçois comme les rouages d'une machine dépourvue de spiritualité et de transcendance. J'aurais beau traiter les autres avec une apparente gentillesse, tôt ou tard, je serais démasqué. Le mot « humanisme » sur mes lèvres, même prononcé avec grandiloquence, finira par sonner faux, tout aussi faux que le mot « camarade » dans l'ancienne Union Soviétique.

*Non à la technocratie.* Le leadership n'est pas une technique. Son objet n'est pas de forger des systèmes ou des structures, mais de forger des hommes et des femmes. Il ne répond pas principalement à la question de *savoir comment*, mais à la question de *savoir quoi* et *pourquoi*. Il ne consiste pas principalement à « bien faire les choses », mais à « faire les bonnes choses.<sup>63</sup> »

Il est certain que les leaders doivent posséder des compétences techniques, mais cela n'est pas suffisant. « Les managers qui ne raisonnent qu'en terme de méthodologie et de quantification sont les eunuques des temps nouveaux », fait remarquer Max De Pree, « ils sont incapables d'engendrer la compétence et la confiance.<sup>64</sup> »

Malheureusement, la civilisation moderne produit plus de *techniciens* du management, du droit, de la médecine et de la science, que de vrais managers, avocats, médecins ou scientifiques. Les personnes ainsi formées auront du mal à trouver du travail dans un avenir proche, parce que « les gens qui pensent et se conduisent comme des machines », écrit Peter Koestenbaum, « seront remplacés par des machines. Chaque travail automatisable sera automatisé. Seuls les travaux non automatisés seront des travaux de leadership. Il n’y aura plus de travail pour ceux qui refusent d’être des leaders. Ce dilemme sera un problème clé de l’humanité dans le troisième millénaire.<sup>65</sup> »

*Non à l’individualisme.* L’individualiste n’est là que pour servir son propre intérêt. Il ne veut être influencé par personne et se refuse à influencer quiconque. Le leader, au contraire, désire se soumettre à l’influence et influencer. Il cherche à recevoir des autres certains bénéfices spirituels, et à s’introduire dans la vie de ceux qui l’entourent pour y exercer une influence positive.

Les êtres humains absorbent comme des éponges toutes les influences, bonnes, mauvaises ou neutres. Ces influences proviennent de leurs parents, de leurs amis, des médias. L’homme est un être social par nature. Il vit en communauté. Dans un certain sens, il n’est pas absolument libre : il est dépendant, conditionné par les autres. « S’il était possible de concevoir un être humain dans un état de liberté absolue », écrit le cinéaste russe Andreï Tarkovski, « il ressemblerait à un poisson sans eau, agonisant sur le rivage.<sup>66</sup> » La vraie liberté pour l’homme ne consiste donc pas en une libération des influences externes. Le poisson ne peut pas se libérer de l’eau, l’homme ne peut pas se libérer de l’air. La vraie liberté consiste à choisir les influences positives et à s’y soumettre... librement.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

pertinente. Si nous manquons d'une telle expérience, comme c'était le cas, nous devons recourir à l'expérience d'autrui. Quand les Finnois partent skier sur des lacs gelés, ils prennent des crochets avec eux, de telle sorte que si la glace se rompt sous leur poids, ils peuvent se hisser avec les crochets vers un endroit sûr. Il est toutefois évident que les Finlandais n'emportent pas de crochets ou de couteaux au sauna, mais ils ne se jettent pas non plus dans des eaux glacées, s'ils n'ont aucun moyen d'en sortir...

*Appliquer la loi morale naturelle au cas particulier.* Il n'est pas suffisant de connaître les Dix Commandements et d'en tirer les conclusions nécessaires. Il faut, au moyen de la prudence, appliquer les conclusions au cas particulier. Du commandement « Tu ne porteras pas de faux témoignage » dérive le corollaire, « Tu ne diffameras pas tes concurrents. » Mais il reste encore à déterminer prudemment les limites d'une concurrence loyale dans la vie de tous les jours. De l'interdiction du vol dans le Décalogue dérive le corollaire, « Tu paieras un salaire juste. » Mais qu'est-ce qu'un salaire juste, non pas en termes généraux, mais dans une situation concrète ? Les leaders sont soumis à une foule d'interrogations de portée morale, dont la solution se trouve rarement dans les manuels. L'excellence n'est pas une « technique » pure et dure, elle demande une capacité infinie d'adaptation, qui prend sa source dans la vertu de prudence.

Enfin, *demandez conseil.* La personne prudente n'est pas celle qui a réponse à tout, mais celle qui prend les bonnes décisions. Les leaders reconnaissent leurs limites, et choisissent des associés qui soient capables de les contredire.

« Les Pères Fondateurs des États-Unis », écrit James O'Toole, « ne succombèrent jamais à la tentation de recruter des «bénévoles». La grande force de George Washington fut cette

suprême assurance qui lui permit de rassembler et de rechercher les conseils d'une équipe d'hommes qui étaient infiniment plus brillants que le président qu'ils servaient loyalement ... Et tous les présidents, aussi compétents qu'ils furent, tels Jefferson, Lincoln et Théodore Roosevelt, réussirent à rassembler une équipe de brillants conseillers et collaborateurs.<sup>73</sup> »

Les leaders ne choisissent pas comme proches collaborateurs des personnes qui, après avoir découvert de quel côté souffle le vent, s'ajustent en conséquence. Ils choisissent des personnes qui font face aux problèmes avec courage, ingéniosité et détermination.

Il ne suffit pas de chercher des conseils objectifs et désintéressés. Souvent, nous devons chercher les conseils de ceux qui nous connaissent bien et qui nous aiment. « Un ami », affirme Pieper, « un ami *prudent*, peut aider à façonner la décision d'un ami. Il le fait par vertu de cet amour qui lui fait considérer le problème de son ami comme son propre problème, l'ego de son ami comme son propre ego (de telle sorte qu'il ne juge pas exclusivement «de l'extérieur»). Par la force de cette unité que seule l'amitié peut établir, il est capable de visualiser une situation concrète qui appelle une décision, de la visualiser depuis un centre unique de responsabilité.<sup>74</sup> »

Les leaders se sentent libres d'accepter ou de rejeter les conseils qu'ils reçoivent. Ils prennent des décisions *personnelles* et en répondent *personnellement*. Si les choses tournent mal, ils ne reprochent pas aux autres leurs mauvais conseils.

La délibération est donc la première étape d'une prise de décision prudente. L'Othello de Shakespeare est un bon exemple du destin cruel qui frappe les personnes incapables de délibérer. Toujours impulsif, il saute directement à la conclusion, sans

s'arrêter pour réfléchir. Il tire d'abord et il fait les sommations ensuite.

### *Jugement et décision*

Après la délibération viennent le jugement et la décision. Juger, c'est évaluer le pour et le contre. Décider, c'est choisir entre des solutions alternatives.

Les décideurs doivent prendre le temps, en supposant qu'ils disposent de ce luxe, de collecter toutes les informations pertinentes et d'analyser tous les facteurs qui pourraient influencer leur décision. Mais dès que la décision à prendre est claire, ils doivent agir rapidement.

André Philippe, député socialiste français, écrit à propos de Robert Schuman : « Par tempérament, Schuman était timide. Il différait souvent ses décisions. Mais dès qu'il était certain de ce que sa voix intérieure lui demandait, il prenait les décisions les plus audacieuses et les menait jusqu'au bout, quelles qu'en soient les conséquences ; il était alors insensible aux critiques, attaques et menaces.<sup>75</sup> »

La prudence n'est pas seulement *perspicacité* et *prévision*. Elle est aussi *action*. Elle exécute ses décisions avec autorité et rapidité. La prudence n'est pas timorée ; les leaders savent prendre des risques. « Personne n'apprend sans faire des erreurs », affirme P. Drucker, « une personne efficace commet beaucoup d'erreurs, car elle innove beaucoup. Il ne faut jamais promouvoir à un poste important de responsabilité une personne qui n'a jamais commis d'erreurs, surtout de graves erreurs. Une telle personne est sûrement un médiocre. Chose pire encore : n'ayant jamais commis d'erreurs, elle ne sait pas comment les identifier et les corriger en temps voulu.<sup>76</sup> »

Même si elle s'avère plus tard être une erreur, une décision qui

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

*constant*. Ils sont forts, mais ils savent être discrets. Ils possèdent la maîtrise de soi, qui est le triomphe du cœur et de l'esprit. C'est à cette importante vertu que nous allons maintenant prêter attention.

[79](#) J. Pieper, *Fortitude and Temperance*. New York : Pantheon Books, 1954, p. 18-19.

[80](#) Voir J. Escriva, *Chemin*, n° 353.

[81](#) P. Noonan, *op. cit.*, p. 66.

[82](#) Voir C. Lejeune, *op. cit.*, p. 47, p. 54 et p. 110.

[83](#) G. Wegemer, *Thomas More, A Portrait of Courage*, Scepter Publishers, New York, 1995, p. 222-223.

[84](#) W. Bennis and J. Goldsmith, *op. cit.*, preface and p. 4.

[85](#) Voir J. Couretas, *op. cit.*

## CHAPITRE 3

### MAÎTRISE DE SOI : LE TRIOMPHE DU CŒUR ET DE L'ESPRIT

*Je n'enseigne plus comment diriger les autres...  
J'enseigne surtout comment se diriger soi-même.*

Peter Drucker

Avant d'apprendre à diriger les autres, il est nécessaire d'apprendre à se diriger soi-même. Il est requis d'acquérir la vertu de maîtrise de soi, appelée aussi *tempérance*, qui subordonne les passions, les émotions et les sentiments à la raison, et canalise leur énergie vers la réalisation de notre mission.

La maîtrise de soi est inséparable de l'humilité. Elle crée dans le cœur du leader un espace pour les autres, un espace dans lequel l'idéal de service peut s'incarner. La personne intempérante est rarement disposée à servir, elle est souvent centrée sur elle-même.

La vertu de maîtrise de soi est souvent négligée dans les livres de leadership. Cela n'a rien d'étonnant : dans une société qui met l'accent sur le plaisir sensuel et le confort matériel, la maîtrise de soi est une vertu anti-culturelle. En outre, certains conçoivent le leadership comme une activité publique qui n'aurait, affirment-ils, aucune relation avec notre vie privée ou intime.

En fait, il suffit de penser aux conséquences de l'intempérance pour comprendre la nécessité pour les leaders de cultiver la vertu de maîtrise de soi.

L'intempérance nuit à l'intelligence en obscurcissant la lumière de la raison. La personne qui se lance à la recherche du pouvoir,

de l'argent ou du plaisir perd le contact avec la réalité. « L'abandon de l'âme au monde de la sensualité », écrit Pieper, « paralyse la force morale de l'individu ; il paralyse sa capacité à percevoir l'appel de la réalité et à prendre la décision appropriée à la situation concrète. Il aboutit à l'aveuglement de l'intelligence et à la désintégration du pouvoir de décision.<sup>86</sup> »

L'intempérance nuit à la volonté. Elle sape le courage (capacité de maintenir le cap), et la justice ; il est peu probable qu'une personne esclave du pouvoir, de l'argent ou de son plaisir sensuel éprouve un quelconque intérêt pour le bien commun et respecte la dignité de ceux qui l'entourent.

L'intempérance par-dessus tout nuit au cœur : elle fait obstacle à la pratique de la magnanimité et de l'humilité. Obsédé par son pouvoir, ses biens et ses plaisirs, l'intempérant conçoit la vie comme une accumulation de sensations. Il perd le sens de la mission et du service.

L'intempérance mine la confiance. Josémaria Escriva illustre ce point par une parabole : « Quand vous étiez enfants, vous avez probablement entendu la fable du fermier à qui on donna un jour un faisan doré. Quand l'enchantement initial et la surprise furent passés, le nouveau propriétaire commença à chercher une place pour garder le faisan. Après quelques heures d'hésitation, il décida de l'installer dans le poulailler. Les poules admirèrent le magnifique nouveau venu et s'attroupèrent autour de lui avec toute la stupéfaction qui peut accompagner la découverte d'un demi-Dieu. L'heure de la soupe sonna. Alors que le fermier jetait les premières poignées de grains, notre faisan affamé après cette longue attente plongea pour emplir son estomac. Quand elles virent une telle vulgarité, leur beau héros dévorant gloutonnement sa pitance comme le plus commun des oiseaux, ses compagnes de basse-cour se précipitèrent sur leur idole

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

s'affirmant lui-même sans référence aux autres, l'homme prive son existence de signification et la transforme en une réalité purement formelle, sans contenu. En ce sens, l'égoïsme n'est pas affirmation de l'individu, mais négation et arrêt de mort de l'individu.<sup>100</sup> »

Les leaders ne confondent pas la communauté avec la collectivité, concept qui trouve son origine chez les philosophes des Lumières. Ils voient dans la communauté des êtres humains réels et personnels, et non un amalgame de masses anonymes ou de classes sociales antagonistes.

Les leaders contribuent au développement du bien commun, qui transcende de loin le Produit National Brut et les autres indicateurs de prospérité. Contribuer au bien commun signifie contribuer à la construction d'une société dans laquelle chacun peut tendre à *la perfection morale et au bien-être matériel*. Le bien commun embrasse le respect de la vérité, de la liberté, de l'éducation, du travail, de la famille, de la propriété, de la religion, des droits de l'homme, de la culture, de la santé et des lois.

*Les leaders promeuvent le bien commun non par leurs bonnes paroles, mais par l'accomplissement fidèle de leurs responsabilités professionnelles, sociales, familiales et religieuses.*

### *Justice et devoir quotidien*

*Les leaders cherchent la perfection dans leur travail.* Plotin, philosophe d'Alexandrie, disait déjà voici deux mille ans qu'un homme juste est celui qui « fait son travail » et « accomplit son devoir<sup>101</sup> ».

*Les leaders travaillent avec la meilleure compétence possible.* Ils sanctifient leur travail en le transformant en prière, « en

transformant », selon des termes de Josémaria Escriva, « la prose de cette vie en alexandrins, en poème héroïque<sup>102</sup> ».

*Les leaders conçoivent leur travail comme un service envers tous.* « La responsabilité des chefs d'entreprise », affirme Drucker, « consiste à faire du bien commun leur intérêt propre. Faire en sorte que ce qui est un bien pour la société civile devienne un bien pour l'entreprise n'est pas facile. Cela requiert un travail intense, une gouvernance hautement qualifiée, un sens profond de la responsabilité et une grande largesse d'esprit... Mais si les chefs d'entreprise désirent être leaders de la société, cette règle doit devenir pour eux leur point de référence.<sup>103</sup> »

*Les leaders puisent leurs forces dans la vie de famille.* L'amour du travail et l'activisme professionnel sont des choses bien différentes. Si je me laisse submerger par mon travail, aussi passionnant soit-il, et que je néglige ma vie de famille, je suis loin d'avoir compris ce qu'est la vertu de justice.

Thomas More, Piotr Stolypine, Charles de Habsbourg et Jérôme Lejeune furent de merveilleux époux et pères de famille. À l'occasion de ses recherches sur les dirigeants des plus grandes entreprises américaines, Warren Bennis ne fut pas surpris de découvrir que presque tous étaient toujours mariés avec la même femme.

*Guidés par la vertu de prudence, les leaders ne sont pas désorientés lorsque surgissent des conflits entre leurs engagements professionnels et leurs devoirs familiaux.* Il n'y a pas de formules magiques pour résoudre ces conflits, mais si notre devise est « la famille d'abord », nous sommes sur la bonne voie.

Un chef d'entreprise de mes amis participait un jour à un conseil d'administration interminable, conséquence d'une mauvaise préparation. Finalement, vers vingt heures, il annonça

à ses collègues : « Mes chers amis, je dois partir, ma femme et mes enfants m'attendent. Je peux changer de job s'il le faut, mais je ne veux pas changer de femme et d'enfants. » Et sur ce, il quitta la salle de réunion. Ce fut un choc pour tous, mais cet ami avait donné à ses collègues une bonne leçon sur la manière de vivre les vertus de prudence et de justice.

*Les leaders perçoivent la vie de famille comme une source de force et non comme un obstacle.* Janne Haaland Matlary, ancienne Ministre des Affaires Étrangères de Norvège et mère de quatre enfants, vante les avantages de la maternité et de la paternité pour le leadership : « La maturité que les parents acquièrent, simplement parce qu'ils sont des parents impliqués dans la vie de leurs enfants, est un actif extrêmement positif en terme de travail et de responsabilité pour un leader qui a une vision clairvoyante. Les jeunes cadres agressifs, obsédés par la recherche du profit, sont rarement le capital humain à long terme dont une entreprise a réellement besoin. Pour diriger, il faut savoir inspirer la confiance et avoir l'expérience d'un authentique respect mutuel.<sup>104</sup> »

L'extraordinaire carrière de Cory Aquino en est un bon exemple. Pendant la campagne électorale qui l'opposait à Ferdinand Marcos, le dictateur l'accusa de ne pas être préparée à gouverner parce qu'elle était mère au foyer. C'est pourtant cette mère au foyer qui gagna les élections, envoya Marcos en exil, et permit la transformation de fonds en comble les Philippines.

*Les leaders pratiquent la vertu de citoyenneté.* Leur présence est perceptible dans la communauté politique, sociale et culturelle. Les leaders n'ont pas tous une vocation politique, mais en tant que citoyens et personnes d'influence, ils ne peuvent pas être indifférents aux tendances politiques de leur époque, en particulier lorsqu'elles sont chargées de

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

La vertu stabilise notre comportement. On devient moins susceptible aux influences extérieures, on acquiert un meilleur contrôle de sa propre vie. On agit courageusement d'une manière habituelle, et pas seulement dans des situations hors du commun. On pratique la vertu toujours et partout. « Ton caractère est instable ! », écrit Josémaria Escriva, « ton clavier est endommagé : tu rends bien les notes les plus hautes et les plus basses, mais celles du milieu ne résonnent pas, celles de la vie courante, celles que les autres écoutent habituellement.<sup>112</sup> » C'est dans la vie ordinaire que les vertus doivent être pratiquées habituellement.

Parce que la vertu est une habitude, nous devons considérer dans leur totalité la vie des personnalités célèbres, avant de décider lesquelles sont dignes d'exemplarité. Il est important d'étudier les actions héroïques, mais il est plus important encore d'étudier les comportements vertueux maintenus tout au long d'une vie. Nombreux sont ceux qui, au cours de leur existence, ont accompli quelques actions vertueuses, mais *quelques* actions vertueuses ne créent pas la vertu.

### *Le leadership : une question de caractère, pas de tempérament*

Parce que les leaders doivent être vertueux pour être de réels leaders, et parce que la vertu est une habitude acquise par la pratique, nous pouvons affirmer : « On ne naît pas leader, on le devient. »

Le leadership est une question de caractère, pas de tempérament. Le caractère est forgé par l'entraînement, alors que le tempérament est inné. Le tempérament peut favoriser le développement de certaines vertus et entraver le développement d'autres vertus. Si je suis dynamique par nature, il me sera relativement facile de pratiquer la magnanimité, l'audace et la

prudence. Si je suis passif ou timide, ces vertus seront pour moi un challenge réel. Si je suis constant par tempérament, il me sera peut-être facile de pratiquer l'endurance. Si je suis sentimental, l'endurance sera pour moi plus difficile à exercer. Si je suis réflexif, il me sera relativement facile de pratiquer la maîtrise de soi et la prudence. Si je suis impulsif, ces vertus seront pour moi un réel challenge. Si je suis naturellement attentif aux autres, il me sera probablement plus facile de pratiquer l'humilité et la justice. Si je suis distant, j'aurais plus de difficultés à pratiquer ces vertus.

Si j'ai un tempérament passionné, il me sera relativement facile de pratiquer l'audace ; si je suis timide, l'audace sera pour moi un challenge réel. Mais si je lutte pour maîtriser mes défauts de tempérament, ces défauts se convertiront en force morale, en occasion d'affermir mes vertus.

Les vertus impriment le sceau du caractère sur notre tempérament, afin que notre tempérament cesse de nous dominer. L'absence de vertu nous rend esclave de notre tempérament. Josémaria Escriva explique ce triste phénomène de la manière suivante : « Ne dis pas : “C'est mon tempérament, ce sont des manifestations de mon caractère”. Ce sont des manifestations de ton *manque* de caractère.<sup>113</sup> »

Prenez le contrôle de votre vie. Si vous êtes irascible, pratiquez la vertu de la maîtrise de soi ; si vous êtes libidineux, pratiquez la pureté. Ne devenez pas esclave de vos défauts.

Les vertus *modèrent* le tempérament. Une personne impulsive inspirée par la vertu de prudence devient plus réfléchie. Une personne anxieuse et hésitante, inspirée par la même vertu, passe plus facilement à l'action. Les vertus stabilisent notre personnalité, en bannissant les manifestations extrêmes.

Le tempérament n'est pas un obstacle au leadership. Le réel obstacle est le manque de caractère, qui n'est autre chose que

l'absence d'énergie morale et l'absence de liberté.

### *Le challenge de la liberté*

Nous décidons librement quelle sorte d'homme ou de femme nous voulons être. L'enfance et l'adolescence ont un grand impact sur nos choix ultérieurs. Nos parents nous aident en principe à discerner le bien du mal, et à choisir le bien. Mais l'éducation ne *détermine* pas le caractère. Il n'est pas rare que des enfants élevés dans un même foyer en viennent à utiliser différemment leur liberté, et deviennent donc des personnes complètement différentes. Ronald Reagan, par exemple, était absolument différent de son frère Neil, de deux ans son aîné.

La liberté est une caractéristique fondamentale de notre existence. Grâce à la liberté, nous pouvons, quel que soit notre âge, développer la vertu et transformer notre caractère. Il n'est pas inhabituel que des personnes parvenues à l'âge de cinquante ou soixante ans décident d'acquérir ce qui leur a échappé dans leur enfance, et réussissent !

Comme le tempérament, notre environnement culturel peut faciliter ou entraver le développement de certaines vertus. Dans une société où le plaisir sensuel est considéré comme une valeur fondamentale, il est difficile de cultiver les vertus de maîtrise de soi et de courage. Dans une société qui tend à produire des « diplomates » (des personnes peu disposées à dire ce qu'elles pensent réellement), il est difficile de pratiquer la franchise. Dans une société où les gens ont l'habitude de fonder leurs jugements sur les seules données empiriques, il est difficile de pratiquer la prudence.

Il est très exigeant de pratiquer la vertu dans le contexte culturel actuel, mais ce n'est pas impossible. La capacité de dire « non » nous donne un grand pouvoir. Nous restons libres de

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

# CHAPITRE 1

## LE PROFIL MORAL DU LEADER

*La maturité est le cœur du leadership personnel : seule une personne mûre est capable de se diriger elle-même vers un destin librement choisi, conçu comme sa mission personnelle.*

P. Cardona et P. Garcia Lombardia

Par la pratique des vertus, nous parvenons à la maturité sous tous ses aspects : dans nos jugements, nos émotions, notre comportement.

Nous possédons *la maturité de jugement* lorsque nous sommes conscients de nos forces et de nos faiblesses, de notre mission et de nos obligations, et lorsque nous faisons fi des slogans à la mode et des « styles très en vogue ».

Nous possédons *la maturité émotionnelle* lorsque nous sommes capables de dominer nos instincts naturels et de propulser leur énergie vers la réalisation de notre mission.

Nous possédons *la maturité comportementale* quand nos pensées, nos jugements et nos sentiments sont fidèlement reflétés dans nos actions ; quand il n'est pas nécessaire de nous « interpréter » et qu'il est clair que nous ne menons pas une double vie.

Les signes de la maturité sont la confiance en soi et la cohérence, la stabilité psychologique, la joie et l'optimisme, le naturel, le sens de la liberté et de la responsabilité, la paix intérieure.

Les leaders ont confiance en eux. Cette confiance n'est pas le fruit de l'orgueil, mais de la connaissance de soi. Les leaders sont cohérents, ce qui ne signifie pas qu'ils sont inflexibles : dans les questions relatives à leur mission, ils savent quand

céder, et quand tenir bon.

L'immaturation, par contre, manque de confiance en lui, parce qu'il lui manque la connaissance de soi. Il est incapable de prendre du recul sur lui-même. Son orgueil est infantile et son humilité est fautive. Il est toujours prêt à faire des compromis et à exiger l'impossible. Il est toujours prêt à partir en guerre, et à céder à ses caprices les plus vils. Il ne distingue pas ce qui est important de ce qui ne l'est pas. Face à la nouveauté, sa réaction est toujours superficielle ou émotionnelle. Il évite les engagements et fuit les responsabilités. L'immaturation a peur de lui-même et n'arrive pas à trouver sa place dans la société.

L'immaturation engendre souvent le *scepticisme*. Nombreux sont ceux qui ont entretenu dans leur jeunesse de nobles ambitions de leadership personnel ; ils ont rêvé d'être forts et courageux, et de servir l'humanité toute entière. Mais parce que leurs valeurs n'ont pas engendré la vertu, ils n'ont pas réussi à triompher de leur faiblesse personnelle. Rapidement, ils ont renoncé à leurs rêves, sont devenus sceptiques sur la nature humaine, et ont trouvé refuge dans le confort matériel et l'indifférence spirituelle.

Une personne mûre, au contraire, sait parfaitement que, grâce à la vertu, elle peut dominer sa faiblesse et transformer ses rêves en réalité. Elle sait que la maturité ne vient pas d'un seul coup, mais petit à petit. Elle prend en compte les limitations propres à la nature humaine. Elle est optimiste, positive et patiente envers elle-même et envers les autres.

L'immaturation conduit parfois au *cynisme*. Il est fréquent que des personnes incapables d'atteindre leurs objectifs moraux arrivent tôt ou tard à la conclusion que l'égoïsme n'est pas un vice mais une vertu.

*Les leaders ne sont ni sceptiques ni cyniques, ils sont*

*réalistes*. Le réalisme est la capacité d'entretenir les nobles aspirations de l'âme, même lorsqu'on est assailli par nos faiblesses personnelles. Être réaliste ne conduit pas à céder à la faiblesse, mais à la dominer par la pratique des vertus.

Le roi David, chef du peuple juif, est le bon exemple d'un homme qui ne s'est pas laissé écraser par sa faiblesse personnelle. Il avait commis un adultère et un meurtre. Mais grâce à ses vertus, il se convertit, lutta pour s'améliorer, et devint un magnifique leader.

\* \* \*

*Il ne faut jamais conférer aux cyniques et aux sceptiques du pouvoir sur les autres.* Cela aboutirait à saper le moral des troupes et à compromettre la mission de l'organisation.

L'immature doit être maintenu aussi loin que possible des leviers du pouvoir, non seulement pour éviter la ruine du bien commun, mais aussi pour protéger l'immature contre lui-même. Ce dernier raisonne effectivement de la manière suivante : « Ce que je *fais*, ce n'est pas moi ; je *suis* quelqu'un d'autre. » Bien des politiciens et hommes d'affaires tombent dans ce piège. Ils ne perçoivent pas l'impact destructeur de leurs décisions et de leurs actions sur leur propre « moi ». Ils ne saisissent pas le tort qu'ils se font à eux-mêmes lorsqu'ils séparent dans leur vie *l'être* et *l'action*.

Beaucoup connaissent la célèbre sentence de Lord Acton : « Le pouvoir corrompt, le pouvoir absolu corrompt absolument. » Pourtant, le pouvoir aide les gens vertueux à grandir. Le pouvoir n'a pas corrompu Thomas More. Bien au contraire, c'est dans l'exercice du pouvoir que Thomas More devint *saint* Thomas More.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

plus.<sup>139</sup> »

Dans la prière, les leaders apprennent à interpréter les signes que leur envoie la Providence divine : « Quant à moi, écrit Soljenitsyne, percevoir dans ma propre vie cette main qui vous dirige, ce sens parfaitement clair et qui ne dépend pas de vous, m'était devenu coutumier dès mes années de prison. Les malheurs de ma vie, je ne parvenais pas toujours à les saisir sur le moment même ; souvent, par faiblesse du corps et de l'esprit, je les comprenais à rebours de leur signification véritable, de leur portée lointaine. Mais après coup, immanquablement, l'intelligence authentique des événements passés se faisait jour en moi – et j'en restais muet d'étonnement. J'ai fait dans ma vie bien des choses à l'encontre du but principal que je m'étais pourtant fixé, faute de comprendre où était la vraie voie – et toujours il y eut quelque chose pour me reprendre. C'était devenu chez moi une habitude si bien ancrée, j'y comptais tellement qu'il ne me restait jamais qu'une chose à faire : comprendre le plus justement et le plus rapidement possible tout événement important de ma vie.<sup>140</sup> »

Dans la prière, les leaders purifient leurs motifs et affermissent leurs valeurs. La lecture de l'Évangile leur permet de contempler le Christ, dans lequel ils découvrent leur destinée et leur vocation, leurs forces et leurs faiblesses. Dans l'Évangile, ils lisent leur propre vie.

Le leader chrétien a ainsi un avantage unique : il sait qu'il est appelé à la sainteté, il possède un modèle à suivre, le Christ, et des moyens invincibles que sont la prière et les sacrements.

*Les vertus naturelles comme fondement des vertus surnaturelles*

Les leaders chrétiens ne peuvent se contenter d'une perfection

exclusivement naturelle. Ils recherchent la sainteté. Pour réaliser cet objectif, ils doivent avoir fréquemment recours aux vertus surnaturelles de foi, d'espérance et de charité. Cela ne veut pas dire qu'ils doivent négliger les vertus naturelles. Bien au contraire, celles-ci constituent le fondement même des vertus surnaturelles. Si je ne fais aucun effort pour cultiver la magnanimité ou la prudence, les vertus surnaturelles de foi, d'espérance et de charité ne feront jamais de moi une personne prudente ou magnanime. Si je suis lâche, intempérant ou égoïste, il serait fou d'espérer que les vertus surnaturelles fassent de moi un être courageux, juste et tempéré.

La pratique religieuse, même sincère, ne peut compenser l'absence des vertus naturelles. « De nombreux chrétiens » fait remarquer Josémaria Escriva, « suivent le Christ, éblouis par sa divinité, mais ils oublient son humanité... Et ils échouent dans la pratique des vertus surnaturelles (malgré tout un attirail extérieur de piété), car ils ne font rien pour acquérir les vertus humaines.<sup>141</sup> »

Cette insistance sur l'importance des vertus humaines est quelque chose de constant dans l'enseignement d'Escriva. Il écrivit un jour : « Si nous sommes des fils de Dieu, que notre tête touche le ciel, mais que nos pieds soient bien assurés sur la terre. Le prix pour vivre en chrétien ne consiste pas à cesser d'être des hommes ou à renoncer à l'effort pour acquérir ces vertus que certains possèdent, même sans connaître le Christ. Le prix de chaque chrétien, c'est le Sang rédempteur de Notre Seigneur qui veut – j'insiste – que nous soyons très humains et très divins et appliqués à L'imiter chaque jour, Lui qui est *perfectus Deus, perfectus homo*.<sup>142</sup> »

*L'impact des vertus surnaturelles*

Si les vertus naturelles constituent le fondement des vertus surnaturelles, les vertus surnaturelles, à leur tour, renforcent et « transfigurent » les vertus naturelles.

Voici quelques considérations (non exhaustives) sur l'impact des vertus de foi, d'espérance et de charité sur les vertus humaines.

*La magnanimité chrétienne – magnanimité naturelle renforcée et transfigurée par la foi, l'espérance et la charité – agrandit le cœur du leader chrétien, le rendant capable de répondre généreusement à sa vocation. Son aspiration vers les grandes choses – empreinte de sa jeunesse – ne s'évanouit pas avec le temps. Au contraire, elle s'affermi, de sorte que « sa jeunesse est renouvelée comme celle d'un aigle.<sup>143</sup> »*

On pourrait dire bien des choses sur la magnanimité chrétienne. L'Europe n'aurait jamais pu exister sans la magnanimité d'un jeune moine du VI<sup>e</sup> siècle appelé Benoît. Né après la chute de l'Empire romain, à une époque et dans un lieu minés par la corruption et les assauts répétés des invasions barbares, Benoît perçut le défi spirituel et culturel auquel l'Europe devait faire face. Avec ses disciples, qui allaient être connus sous le nom de bénédictins, il établit un réseau de communautés monastiques dans toute l'Europe afin de conserver et de répandre parmi les barbares la foi chrétienne et l'héritage de la culture antique. C'est grâce à Benoît que la civilisation occidentale fut préservée.

En Europe de l'Est, Cyrille et Méthode, moines grecs et frères de sang nés en Thessalonique au IX<sup>e</sup> siècle, firent preuve d'une magnanimité comparable à celle de Benoît en Occident. Avec le support des évêques de Rome et des patriarches de Constantinople, ils conçurent une vision audacieuse pour

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

## CONCLUSION

Soljenitsyne écrivit un jour : « Si les choses étaient si simples ! Si seulement on pouvait identifier les gens mauvais qui commettent insidieusement des actes mauvais, les séparer des autres et les anéantir ! Mais la ligne de démarcation entre le bien et le mal traverse le cœur de chaque être humain. Et qui est volontaire pour détruire son propre cœur ? »

Avec son œil stratégique infallible, il avait pénétré l'essence de notre sujet : le cœur humain.

Ceux qui sont prêts à convertir leur cœur sont des leaders. Ceux qui refusent sont des outsiders.

Les leaders ne sont jamais satisfaits d'eux-mêmes. Ils sont toujours « en chemin », ils s'efforcent de progresser tout au long de leur vie.

Le leadership n'exclut personne. C'est la vocation non de quelques privilégiés, mais du plus grand nombre. Le leadership n'implique pas forcément la renommée, mais il implique toujours la vertu. Il est toujours à notre portée.

La vertu contribue puissamment au succès dans notre vie professionnelle et privée, mais ne le garantit pas. Bien souvent, la vertu pourra conduire à être victime de l'ostracisme (Soljenitsyne, Escriva, Lejeune) ou à la mort (Jeanne d'Arc, Thomas More, Stolypine).

Quoi qu'il en soit, si nous la pratiquons, la vertu fera de nous un point de référence pour ceux qui nous connaissent et qui nous aiment, et qui suivent le chemin que nous aurons tracé. Quelle vérité dans ces paroles d'Escriva : « À force de te renoncer toi-même dans les petites choses avec la grâce de Dieu, tu fortifieras et viriliseras ta volonté. Tu deviendras d'abord maître de toi-même, et ensuite, un leader qui oblige, qui inspire, qui entraîne par son exemple et sa parole, par sa science et son

autorité. »

C'est dans cette combinaison fructueuse de l'humilité, de la maîtrise de soi et de la magnanimité que se trouve la clé du leadership.

Un dernier conseil avant de terminer. Si parfois vos faiblesses vous conduisent à désespérer et que vous vous sentez incapables d'avancer, souvenez-vous de ces paroles de l'Écriture : « Pour les hommes, c'est impossible, mais pour Dieu, tout est possible. <sup>154</sup> »

Moscou, 9 janvier 2008

## REMERCIEMENTS

J'ai eu la chance d'être mis au monde et élevé par des personnalités aux vertus exceptionnelles. Je pense à mes parents et à mes grands-parents, qui fuirent le régime bolchevique pour s'établir en France dans les années 1920. C'était des gens de cœur, vivant la magnanimité, l'humilité, la prudence, le courage, la maîtrise de soi et la justice, aussi naturellement qu'ils respiraient.

Ce livre reflète leur influence et celle d'un certain nombre de personnes qui m'ont inspiré par l'exemple de leur morale exigeante. Alexandre Soljenitsyne sort du lot et, pour ne pas en nommer d'autres, le pape Jean-Paul II.

J'ai grandi dans le Paris révolutionnaire de la fin des années 1960 et du début des années 1970. Soutenir la révolution rouge était à la mode chez les intellectuels et ceux qui pensaient en être. Les enfants gâtés des arrondissements chics savaient ce qu'ils voulaient : le communisme. La plupart rejetaient le brejnévisme corrompu et vieillissant, plus attirés par la rigueur d'un maoïsme pur et dur. Pour eux, c'était tout ou rien. Leur

enthousiasme pour le communisme n'avait d'égal que leur ignorance de la vie derrière les rideaux de fer et de bambou.

*L'Archipel du Goulag* de Soljenitsyne éclata comme un coup de tonnerre. Le livre exposait la morale prétentieuse du communisme, pour ne pas dire son vide moral, et le réduisit à néant comme un château de sable par la marée haute. Le témoignage héroïque de l'écrivain russe et son discours si politiquement incorrect le rendaient bien plus jeune et plus attractif que les étudiants parisiens sur les barricades de Mai 68. Alexandre Isaevich Soljenitsyne est un héraut du leadership par ses vertus et par son œuvre.

L'autre grande inspiration de ma vie, la plus importante en fait, fut le fondateur de l'Opus Dei, Josémaría Escrivá. Il m'apprit que le célèbre commandement du Christ, « Soyez parfaits comme votre Père céleste est parfait » (Mt 5, 4) », était adressé à tous les chrétiens, et pas seulement à quelques élus, et qu'il exigeait la pratique des vertus humaines tout autant que la pratique des vertus divines. L'exemple et l'esprit de Josémaría Escrivá, qui fut canonisé par le pape Jean-Paul II en 2002, imprègnent ce livre du début jusqu'à la fin.

Je souhaite remercier mes chers parents pour leur amour et leur soutien sans faille. Ils ont contribué à ce livre par bien des aspects, grands et petits.

Nombre de mes amis y ont aussi contribué par leurs conseils professionnels et leur aide, je voudrais ici les en remercier : Maxime Denis, Marc Legendre, Olivier Duplessis, Amaury de Chomereau, Alex Coeurderoy, Tobias Hartig, Thamaz Kipiani, Frédéric Rose-Rosette, Nicolas Chuberre, Laurent Hincker, Michael O'Brien, Ulf Ekstam, Oskari Juurikkala, Mark Hamman, Lembit Peterson, Don Juan José Sanguinetti, Varro Vooglaid, Andrej Nizovsky et Rodrigo Preciado.

Surtout, je voudrais remercier Anthony Salvia, dont l'apport

fut si important qu'il mérite le nom de coauteur de cet ouvrage.

Est-il utile de préciser que la responsabilité pour les erreurs éventuelles incombe à l'auteur seul.

[154](#) Mc 10, 26.