

Préface

Seattle a vu naître de nombreuses entreprises d'envergure internationale dont le succès et l'innovation ont changé nos modes de vie et notre travail. La ville déborde d'énergie grâce à Amazon, Boeing, Costco, Microsoft, Starbucks et la Bill & Melinda Gates Foundation, pour ne citer qu'elles. C'est dans cet environnement prospère que, depuis vingt ans, j'ai la chance de diriger des programmes de formation pour les cadres dirigeants dans deux universités. J'ai ainsi eu l'occasion de travailler avec de nombreux PDG qui sont d'excellents dirigeants. Leur engagement est pour moi une source d'inspiration, et j'ai eu la chance d'observer les effets positifs de leur manière de diriger sur les adeptes et les résultats de l'entreprise. *A contrario*, j'ai également constaté combien la position de certains et trop nombreux dirigeants pouvait être néfaste, et j'ai appris et tiré des leçons de mes propres erreurs.

Au fil du temps, il m'est apparu évident qu'une variable au cœur du leadership est bien trop souvent négligée. Il s'agit de l'humilité. Cette qualité guide les comportements du dirigeant en plaçant le respect de la dignité d'autrui au centre des préoccupations. Cet ouvrage apporte un éclairage sur ce sujet méconnu. Il explique en quoi l'humilité du dirigeant est si importante et il montre comment ce dernier peut améliorer ses performances à l'aide des six clés de l'humilité que les autres surveillent de très près. Car il ne s'agit pas simplement de mon opinion personnelle. La valeur de l'humilité dans le leadership a fait l'objet de recherches solides, et de grands dirigeants ont apporté la preuve de son efficacité.

Il est opportun et urgent d'aborder ce sujet. Les événements qui se produisent sur la scène mondiale mettent en lumière la question du caractère et du comportement chez les dirigeants qui s'attaquent à des problèmes particulièrement complexes. Aux États-Unis et ailleurs, nombre de gens sont consternés par l'arrogance et le manque d'intégrité dont font preuve certains au plus haut niveau du gouvernement. Alors que se multiplient les défis mondiaux, pandémie virale, commerce, immigration, réchauffement climatique et traitement de

l'information, nous ne pouvons que déplorer le dysfonctionnement collectif de nos dirigeants. La plupart d'entre nous aspirent à une meilleure approche du leadership.

Le besoin d'un autre leadership dans les affaires est tout aussi urgent. Les entreprises ont de nombreux défis à relever : économies volatiles, évolutions technologiques, mondialisation des marchés tant du point de vue des marchandises que de la main-d'œuvre, cybersécurité, impacts du réchauffement climatique, sans compter la jeune génération blasée devant les erreurs commises par les entreprises et n'hésitant pas à les commenter sur les réseaux sociaux. Les dirigeants d'entreprise doivent établir le dialogue avec les salariés, les clients, les actionnaires, les acteurs de la population locale et les législateurs qui, souvent, ont des points de vue tranchés et divergents. Afin d'y parvenir, ils doivent réussir à fédérer les différents groupes et trouver un consensus sur la voie à suivre. Les jeux de pouvoir, les attaques personnelles et les coups bas vont totalement à l'encontre de cette approche. Sans un leadership permettant aux différents partenaires de se mettre d'accord, les entreprises ne peuvent pas générer de bénéfices, connaître une croissance durable, soutenir la diversité, innover ou contribuer positivement aux besoins de la société.

Le leadership exige fondamentalement de travailler ensemble. Nous avons besoin de dirigeants qui y parviennent afin de relever les défis mondiaux et locaux, que ce soit dans les entreprises, les organisations à but non lucratif ou au sein du gouvernement. L'humilité du dirigeant, c'est-à-dire la tendance à ressentir et à manifester une profonde considération à l'égard de la dignité d'autrui, est essentielle pour bien collaborer avec l'ensemble des partenaires.

Il est désormais tellement fondamental de comprendre le caractère impératif de l'humilité du dirigeant pour travailler ensemble que j'ai été poussée à écrire ce livre pour montrer son extraordinaire pouvoir comme moyen d'avancer. Dans le cadre de ce projet, je me suis entretenue avec un groupe de douze dirigeants éminents issus de grandes entreprises qui ont adopté une approche humble du leadership. Malgré sa taille réduite, c'est un échantillon probant : Ces dirigeants représentent des entreprises dynamiques, la plupart d'envergure internationale, dont les marques sont largement reconnues.

À eux tous, ils emploient des centaines de milliers de salariés, gèrent et génèrent des billions de dollars de bénéfices par an, et contribuent considérablement à la productivité locale, voire mondiale. La richesse de ce livre est qu'il s'appuie non seulement sur mon expérience mais aussi sur la sagesse collective de ces dirigeants très performants. De plus, cet ouvrage aborde l'humilité du dirigeant appliquée aux grandes entreprises comme aux plus petites.

Si vous voulez diriger efficacement, vous devez parcourir ce livre. Il est destiné aux dirigeants en poste à tous les niveaux de l'entreprise, au sein du gouvernement ou dans des organisations à but non lucratif. Il s'adresse également aux futurs dirigeants, ainsi qu'aux étudiants de troisième cycle filière commerce, administration scolaire ou affaires publiques. Si vous travaillez dans le domaine du développement du leadership, vous ne pouvez pas passer à côté de cet ouvrage ; il est fait pour les accompagnateurs du changement et les dirigeants d'entreprise qui recrutent et forment d'autres dirigeants. Si vous travaillez pour un dirigeant ou êtes un électeur, vous trouverez dans ces pages l'aide nécessaire pour affiner votre compréhension face aux comportements, efficaces ou inefficaces, des dirigeants.

Les chapitres 1 à 3 fournissent une base essentielle pour comprendre l'humilité du dirigeant. Ils établissent un lien entre humilité et dignité humaine afin de démontrer l'importance du travail collectif. Ils proposent un modèle d'humilité du dirigeant élaboré à partir des trois questions que les gens se posent à propos des dirigeants, et des comportements adoptés par ces mêmes personnes lorsqu'elles élaborent leurs propres réponses. Les chapitres 4 à 6 reprennent tour à tour chacune de ces questions, expliquant les comportements spécifiques (les clés) qui traduisent l'humilité. Y est établi un lien entre les comportements qui sont sous le contrôle du dirigeant et ses responsabilités, telles qu'attirer et retenir des talents, gérer les questions de diversité, etc., et une liste des choses à faire et à ne pas faire est fournie. Des pistes de réflexion sont aussi proposées à la fin de la plupart des chapitres.

La troisième partie du livre rassemble les différents éléments et montre comment les mettre en pratique. Le chapitre 7 a été rédigé par Alan Mulally qui présente sa méthode de management humble

unanimentement reconnue. Le chapitre 8 explique comment appliquer cette approche dans de plus petites entreprises, et montre la différence entre une entreprise prospère, développée grâce à un management humble, et une entreprise toxique. Il propose également des exemples de politiques d'entreprise qui respectent la dignité d'autrui. Le chapitre 9 rassemble mes observations sur les facteurs qui ont influencé l'acquisition de l'humilité chez les dirigeants interrogés, émet des suggestions sur le développement de l'humilité chez des dirigeants adultes, et propose une réflexion, des questions et des exercices pour développer l'humilité personnelle. Ce chapitre se termine avec la biographie de chacun des dirigeants interrogés dans le cadre de ce livre. Le chapitre 10 conclut l'ouvrage par une discussion sur la pertinence de l'humilité dans les affaires et au-delà.

D'après mon expérience, la plupart des dirigeants, actuels et futurs, aspirent à une plus grande efficacité. Ce livre contient des informations essentielles pour y arriver car l'humilité du dirigeant est à la fois subtile et extraordinairement puissante pour travailler ensemble. C'est le secret dont bien des dirigeants ont besoin pour conduire les entreprises à la prospérité et obtenir d'excellents résultats.

Marilyn Gist
Seattle, Washington