

**La  
conviction  
de diriger**

# La conviction de diriger

**Le véritable leadership commence par un but, non un plan**

Autant vous prévenir dès le départ, mon but est de changer votre façon de voir le leadership. Je ne vise pas simplement à mettre mon grain de sel sur le sujet. Je souhaite changer les fondements qui sous-tendent notre compréhension et notre pratique du leadership.

Au cours des trois dernières décennies, le leadership a été une préoccupation culturelle majeure et une obsession professionnelle. Entrez dans la librairie d'un aéroport et vous trouverez les présentoirs remplis de livres qui promettent de faire de vous un meilleur leader. Les grands voyageurs semblent avoir un intérêt marqué pour ce type de conseil. Les librairies chrétiennes n'échappent pas à ce phénomène, vous y trouverez la même faim pour ce genre de lecture.

Si vous êtes comme moi, vous avez probablement lu l'équivalent d'une petite bibliothèque sur le leadership et vous avez assisté à de nombreuses conférences ou séminaires, en plus de vous maintenir informé sur le sujet grâce à des bulletins d'information et des revues professionnelles que vous lisez lorsque vous en trouvez le temps. Les salles de conférences des hôtels débordent de personnes qui écoutent des conférenciers parler de leadership. Les collègues et les universités se sont lancés, eux aussi, dans la course en offrant des majeures et des

programmes d'études universitaires en leadership. Certaines écoles se sont même consacrées entièrement aux études sur le leadership.

Pourtant, il manque quelque chose.

Je suis né en 1959, en plein cœur de l'âge d'or de la gestion américaine. La « révolution de la gestion » battait son plein, et les dirigeants d'entreprise des États-Unis étaient des gestionnaires de premier ordre. Cependant, personne ne les percevait vraiment comme des « leaders ».

Le président John F. Kennedy est entré en fonction en 1961 et s'est entouré d'un cabinet composé de jeunes experts technocrates en gestion provenant principalement de grandes entreprises nationales. Plus tard, l'écrivain David Halberstam disait de ces hommes qu'ils étaient « les meilleurs et les plus intelligents ». Lyndon Johnson, le vice-président de Kennedy, était très impressionné par la collection d'experts en gestion du président. Lorsqu'il les a vantés à un ancien président de la Chambre, Sam Rayburn, celui-ci a répliqué : « Vous avez peut-être raison, Lyndon, et ils peuvent être aussi intelligents que vous le dites, mais je serais beaucoup plus confiant si au moins l'un d'entre eux avait déjà posé sa candidature pour être shérif. »<sup>1</sup>

Saisissez-vous où il veut en venir ? Ces gestionnaires faisaient partie des personnes les plus intelligentes de leur génération, mais ils ont mené la nation droit aux désastres des années 1960, notamment au débarquement de la baie des Cochons et à la guerre du Vietnam. Donc, gestion et leadership sont deux choses différentes.

J'ai cherché dès mon adolescence des exemples de leadership. J'ai lu au sujet de Winston Churchill et j'ai découvert qu'il n'était pas qu'un simple gestionnaire; il était un leader dont le courage pouvait changer le monde. Lorsqu'il parlait, il insufflait à sa nation l'espoir et la détermination de se battre à une guerre qu'il fallait gagner à tout prix, alors qu'un bon nombre de ses amis et membres de sa famille croyaient que l'avenir de l'Angleterre était déjà perdu.

J'ai fait mes premières armes en politique comme bénévole dans le cadre de la campagne électorale de Ronald Reagan, candidat républicain à la présidence en 1976. Personne n'avait besoin de me supplier de joindre la file qui accueillait le gouverneur Reagan et son épouse dans l'auditorium War Memorial de Fort Lauderdale pour un important discours. J'ai eu l'occasion de lui serrer la main et de l'écouter. Il ne parlait pas d'objectifs confus ou de banalités politiques. Il parlait avec passion d'idées et de possibilités de modifier la gestion du leadership de Washington.

J'ai découvert un leader, et son leadership était transformateur. Il croyait en ce qu'il disait et il persuadait les autres à croire avec lui. M. Reagan n'a pas gagné les élections en 1976, mais lors des élections présidentielles de 1980, il a remporté 44 des 50 États. À ce moment-là, peu importe leur identification partisane, les Américains réapprenaient à chercher un leader.

Au collège, j'ai étudié les sciences politiques avant d'étudier la religion et la philosophie. Si je me fie à mes cours de sciences politiques, je constate que les professeurs ne se souciaient que très peu du leadership. Chaque cours ressemblait à un devoir de statistiques.

Au séminaire, je devais suivre des cours titrés « L'administration d'Église ». Ils concernaient peu l'Église. Par contre, ils avaient tout à voir avec l'administration, mais rien à voir avec le leadership.

J'ai dû créer mon propre programme d'étude du leadership. Peut-être arriverez-vous à la même conclusion que moi, si ce n'est pas déjà fait. Je me suis donc mis à lire des biographies historiques, à analyser les scènes nationale et internationale, et à lire des ouvrages récents sur le leadership politique et d'entreprise. J'ai saisi toutes les occasions d'observer des leaders de près et de passer autant de temps que possible avec le plus grand nombre d'entre eux.

## La renaissance du leadership

Quelques années plus tard, lorsque j'étais éditeur d'un des plus anciens journaux chrétiens du pays, j'ai reçu un appel d'une personne qui m'invitait à me joindre à un petit groupe de leaders chrétiens pour une réunion à la Maison-Blanche. La discussion allait porter sur la politique nationale à adopter en matière de drogue. Le président George H. W. Bush lançait une nouvelle initiative d'importance visant à endiguer le problème relatif aux drogues. Nous nous sommes donc rendus ensemble à Washington, et dans l'avion, j'ai remarqué que presque tous les pasteurs parlaient d'une personne dont je n'avais jamais entendu parler. Il s'agissait d'un pasteur californien appelé John Maxwell qui enregistrait des séances au cours desquelles il formait les ouvriers de son Église au leadership.

Les pasteurs achetaient ses cassettes et se les échangeaient comme les anciens dissidents soviétiques s'échangeaient des samizdats (ouvrages politiques interdits). Peu de temps après, John Maxwell enseignait sur le leadership partout aux États-Unis, et ses livres étaient vendus dans les librairies des aéroports.

Dans les années 1990, les leaders affluaient à l'Église communautaire de Willow Creek, située en banlieue de Chicago, où le pasteur Bill Hybels avait débuté sa série de grandes conférences sur le leadership. J'ai assisté à l'une de ses premières. Vers la fin de la décennie, il était devenu presque impossible d'avoir un siège à Chicago, et la plupart des gens devaient se contenter de se rendre à un emplacement régional où la conférence était projetée sur grand écran. Que se passait-il?

Tous les secteurs de notre société étaient affamés de leadership, y compris les entreprises, le gouvernement, le secteur de l'éducation, les institutions culturelles et, bien sûr, l'Église. Les chrétiens, comme tout le monde, voulaient acquérir des compétences en leadership.

Cependant, il n'en a pas toujours été ainsi, bien qu'il soit difficile désormais d'imaginer un temps où le leadership était mal perçu. Le

vingtième siècle a été brutal et meurtrier envers le leadership. Vous n'avez qu'à penser à des noms comme Vladimir Lenine, Adolf Hitler, Benito Mussolini, Josef Staline et Mao Zedong. À la lumière de ces horreurs, bon nombre de personnes ont commencé à se demander si les leaders et le leadership étaient au cœur du problème. C'est ce que Theodor Adorno et ses collègues de l'Université de Chicago ont suggéré dans leur livre paru dans les années 1950, *Études sur la personnalité autoritaire*<sup>2</sup>. Ils semblaient affirmer que l'ambition de diriger était fondée sur des besoins psychologiques malsains qui produiraient des résultats dangereux.

Cette mentalité allait s'enraciner dans la culture des années 1960, époque où la « contre-culture » exigeait l'abolition de nombreux postes de leaders et où l'ensemble de la société devenait de plus en plus perplexe à l'égard de la nature du leadership. Les enseignants ont suivi l'exemple dans les salles de classe où leur rôle était réduit à n'être qu'un camarade d'études, et non « le sage qui occupe toute la scène ».

**Peu importe le lieu où des leaders chrétiens servent, que ce soit à l'Église ou dans le monde séculier, leur leadership devrait être motivé par une franche conviction chrétienne.**

Bien entendu, ça ne pouvait pas fonctionner. Le pays avait besoin de leaders. Les entreprises en avaient besoin aussi. Même les mouvements réfractaires au leadership avaient besoin de leaders. Et n'était-il pas préférable que les enseignants en connaissent plus que leurs étudiants!

L'Église a désespérément besoin de leaders, elle aussi. Les congrégations et les institutions chrétiennes ont besoin de leaders efficaces, des chrétiens authentiques, des chrétiens dont le leadership émane de leur engagement chrétien. Peu importe où les leaders chrétiens servent, que ce soit à l'Église ou dans le monde séculier, leur leadership devrait être motivé par une franche conviction chrétienne. Au cours des trente dernières années, une renaissance du leadership a émergé, et le besoin de leaders est plus évident que jamais.

Comme moi, vous voulez certainement acquérir des compétences en leadership afin d'être prêt à accepter toutes les occasions de diriger auxquelles vous serez peut-être appelés. Quel est donc le problème ? Ce n'est pas le manque d'intérêt ou une pénurie de livres, de séminaires ou de programmes sur le leadership. Ce n'est pas non plus que nous manquions d'attention à ce que font les leaders ni à la manière dont ils le font. Le problème consiste en un manque d'attention vis-à-vis ce à quoi les leaders croient et le pourquoi de son importance primordiale.

### Les deux cultures du leadership chrétien moderne

Le problème au sein du monde chrétien évangélique, c'est qu'il est divisé en deux groupes. D'un côté, les *croyants*, les *leaders* de l'autre.

Les croyants, eux, sont motivés par des convictions profondes et passionnées. Ils s'investissent à fond dans la connaissance et sont fervents de la vérité. Ils se dévouent à l'apprentissage, à l'enseignement et à la défense de cette vérité. Ils se définissent par leurs convictions et ils sont prêts à perdre leur vie pour leurs croyances.

Cependant, le problème réside dans le fait que bon nombre d'entre eux ne sont pas prêts à diriger. Ils n'ont jamais vraiment pensé au leadership, et trop y penser pourrait, d'après eux, les transformer en pragmatistes ennuyeux, ce qu'ils veulent éviter de toute évidence. Ils ont beaucoup de connaissances et ont une foi profonde, mais n'ont pas les compétences nécessaires pour le leadership. Comme un diacre a déjà dit de son pasteur : « Il en connaît beaucoup, mais il n'arrive pas à diriger correctement un cortège funèbre de deux voitures. »

Tandis que, de leur côté, les leaders sont des passionnés de leadership. Ils ne supportent pas de voir des organisations ou des mouvements dépérir ou s'éteindre. Ils veulent à tout prix améliorer les choses. Ils observent autour d'eux des églises moribondes ou d'autres qui ne sont plus, sans compter les organisations peu enthousiastes. Ils sont excités de diriger et sont de fougueux étudiants du leadership partout où on

l'enseigne. Ils parlent constamment de leadership et sont des maîtres en matière de motivation, de vision, de stratégie et d'exécution.

Néanmoins, le problème demeure. La plupart d'entre eux tergiversent au sujet de ce en quoi ils croient et pourquoi cette croyance serait si importante. Ils sont des maîtres du changement et de la transformation organisationnelle, mais leur centre de gravité ne repose pas sur la vérité. Ils passent souvent d'un programme à l'autre jusqu'à ce qu'ils s'essoufflent. Ensuite, ils se demandent : « Et maintenant, que fait-on ? ».

Vous êtes en droit de savoir qui je suis exactement et pourquoi j'écris ce livre. Je veux transformer les croyants en leaders et les leaders en croyants. Mon objectif est de détruire les fondations des modèles actuels de leadership et de tracer une nouvelle voie. J'accorde une grande importance à de vraies croyances et à de bonnes convictions. En

**De nombreux leaders sont des maîtres du changement et de la transformation organisationnelle, mais leur centre de gravité ne repose pas sur la vérité.**

outre, je veux diriger de telle sorte que ces croyances se perpétuent chez les autres. Si nos leaders ne sont pas passionnément motivés par les bonnes croyances, nous courons droit à la catastrophe. Parallèlement, si les croyants ne peuvent pas diriger, nous n'irons nulle part.

Mon but est de redéfinir le leadership chrétien de sorte qu'il devienne inséparable des convictions passionnées et de motiver ceux qui sont profondément engagés envers la vérité à se préparer au leadership.

Je veux voir se lever une génération qui, à la fois, dirige avec conviction et qui est motivée par la conviction de diriger. La génération qui y arrivera changera le monde.

Je veux en être témoin et je crois que vous le voulez aussi.



## Diriger, c'est croire

Le leader est motivé par des croyances qui le poussent à agir

Lorsqu'un leader entre dans une pièce, il faut qu'une passion pour la vérité l'accompagne. Le leadership authentique ne naît pas du néant. Le leadership marquant vient d'une conviction, d'une conviction *profonde*. Cette qualité de leadership émane des croyances fondamentales qui modèlent notre personne et forment la fondation de nos opinions sur toutes choses. Les convictions ne sont pas que de simples croyances; elles sont des certitudes qui exercent une emprise sur nous. Nous ne saurions pas qui nous sommes sans ces croyances fondamentales ni comment diriger sans elles.

En 1993, je suis entré pour la première fois dans mon bureau en tant que président du Southern Baptist Theological Seminary et j'ai fermé la porte derrière moi. Au cours des mois entre le moment où j'ai été élu et celui où je suis entré en fonction, j'ai eu amplement le temps de saisir le défi que je m'apprêtais à relever. J'étais appelé à transformer de fond en comble l'une des institutions chrétiennes les plus grandes et les plus respectées, et la ramener à ses engagements et ses convictions à l'origine de sa fondation. Presque toute la faculté était contre moi, et avait beaucoup plus d'expérience en enseignement et de titres universitaires que moi. Les étudiants organisaient déjà des manifestations, et un

troupeau de journalistes parquait presque en permanence à l'extérieur de mon bureau.

À peine quatre années plus tôt, j'avais obtenu mon doctorat en philosophie de cette même institution, mon *alma mater*. J'y étais maintenant de retour en tant que président chargé de la responsabilité d'y apporter des changements auxquels résisteraient mes anciens professeurs de toutes les manières possibles.

Tandis que la porte se refermait derrière moi et que je prenais rapidement mon souffle, il était clair que je ne correspondais pas, ou si peu, à ce qu'on s'attendrait d'un président à la tête d'un établissement au statut historique d'une telle envergure. Toutefois, je savais une chose. J'étais motivé par les convictions qui avaient fondé l'école, par les vérités qui l'avaient fait naître. Ces convictions étaient justes, vraies et de première importance. Je savais de façon tout aussi absolue que j'avais la conviction de diriger.

Dans un certain sens, cela est vrai pour tous les leaders, mais les leaders chrétiens connaissent cette vérité d'une manière toute particulière, car la conviction est une partie essentielle de la foi et de la marche chrétienne. Notre expérience de disciple commence par la foi. Le verset le plus familier de tout le Nouveau Testament, Jean 3.16, affirme que Dieu a envoyé Jésus-Christ, son Fils unique, « afin que quiconque *croit* en lui, ne périsse pas, mais qu'il ait la vie éternelle ». Lorsque Paul et Silas expliquent au geôlier terrifié comment il peut être sauvé, ils le font avec une simplicité puissante et sans équivoque : « *Crois* au Seigneur Jésus, et tu seras sauvé, toi et ta famille. » (Actes 16.31).

Le commandement de croire est fondamental dans la Bible. Le christianisme est fondé sur des vérités absolues et celles-ci, une fois qu'on les connaît, se traduisent en croyances. Elles soutiennent notre foi et sont celles pour lesquelles nous sommes le plus passionnés et envers lesquelles nous sommes le plus consacrés. Elles constituent nos convictions. Il ne s'agit pas de croire en la croyance, pas plus que

d'avoir la foi en la foi. Nous croyons dans l'Évangile et nous avons la foi en Christ. Nos croyances ont une substance et notre foi a un objet.

En somme, une conviction est une croyance dont nous sommes profondément convaincus. Je n'entends pas par là que nous soyons simplement persuadés de la vérité d'une chose, mais plutôt que nous soyons convaincus que cette vérité est essentielle et puissante pour changer notre vie. Nous vivons de cette vérité et sommes prêts à mourir pour elle.

La Bible souligne le fait que la conviction est absolument essentielle à une vie chrétienne fidèle. Lorsque l'auteur de l'épître aux Hébreux définit et explique ce à quoi ressemble une foi authentique, il écrit : « Or la foi, c'est l'assurance des choses qu'on espère, la démonstration de celles qu'on ne voit pas. » (11.1) La foi est la ferme assurance de ce que Dieu a accompli pour nous en Christ, mais ses racines remontent encore plus loin. Comme l'auteur de l'épître aux Hébreux nous révèle : « C'est par la foi que nous comprenons que le monde a été formé par la parole de Dieu, de sorte que ce qu'on voit ne provient pas de ce qui est visible. » (11.3). Quelques versets après, il écrit que « sans la foi, il est impossible de lui plaire; celui qui s'approche de Dieu doit croire qu'il existe et qu'il récompense ceux qui le cherchent »(11.6).

Autrement dit, nous devons croire en certaines choses avant même de croire que Dieu sauve les pécheurs. Tout d'abord, nous devons être convaincus que Dieu existe et qu'il a créé le monde et règne sur celui-ci. Sans ces croyances de base, nous ne pourrions pas comprendre l'Évangile du Christ. Néanmoins, nous connaissons ces choses, et ces vérités plus puissantes que toutes autres s'emparent de nous et commencent à gouverner notre pensée. Bien que cela soit vrai pour tous les chrétiens, la pleine force de la conviction est ce qui distingue un leader chrétien. Ces convictions sont l'essence même du leadership chrétien. Il en a toujours été ainsi.

Prenez en considération Pierre et Jean, les deux apôtres qui, quelques jours après la mort et la résurrection de Christ, ont eu le courage de regarder en face les membres du sanhédrin et de défier l'ordre les interdisant de prêcher sur Jésus en public. Ils ont expliqué aux autorités chargées de les arrêter qu'ils ne pouvaient simplement pas cesser de raconter ce qu'ils avaient « vu et entendu » (Actes 4.20). Ces mêmes croyances sont les convictions qui empêchent les leaders chrétiens de se taire aujourd'hui, même lorsqu'ils doivent faire face aux menaces et à l'opposition.

La conviction explique le courage d'Étienne, le premier martyr de l'Église primitive. Il a regardé ceux qui étaient sur le point de le lapider à mort droit dans les yeux et leur a annoncé l'Évangile de Christ, convaincu que Dieu le protégerait, même dans la mort. L'apôtre Paul était prêt à recevoir des coups, à être emprisonné, à tout perdre et à souffrir ultimement le martyre, tout cela en raison du fait qu'il était convaincu que Dieu tiendrait ses promesses.

Justin Martyr, un des leaders de l'Église primitive, sert également d'exemple de leadership fondé sur la conviction. Alors qu'il dirigeait des membres de sa propre congrégation vers leur exécution commune aux mains des autorités romaines, Justin encourageait ceux qui le suivaient par ces mots écrits à l'empereur romain Antonin le Pieux : « Vous pouvez nous tuer, mais vous ne pouvez pas nous faire du mal<sup>1</sup>. » Il s'agit de leadership authentique sous sa forme la plus claire, soit la volonté de mourir pour ses croyances, en sachant que Christ justifiera le croyant et lui fera le don de la vie éternelle. Heureusement, la plupart d'entre nous n'auront pas à faire face à ce genre de défi en matière de leadership. Toutefois, les convictions demeurent semblables en tous points. Il en est de même pour la fonction de ces engagements dans la vie et l'entendement du leader. Ces choses sont si concrètes pour nous que nous sommes prêts à vivre, diriger et, si nécessaire, mourir pour elles. Le leadership qui marque véritablement a tout à voir avec la conviction. Le leader se préoccupe à juste titre de tout, que ce soit de la stratégie, de la vision, de la mise sur pied d'une équipe, de la motivation et de la

délégation, mais ce qui est au centre de son cœur et de sa pensée, ce sont avant tout les convictions qui motivent et déterminent tout le reste.

Un grand nombre de mes modèles les plus encourageants et instructifs concernant le leadership fondé sur la conviction sont issus de l'histoire. Au cours de ma vie, j'ai été inspiré par l'exemple de Martin Luther, le grand réformateur chrétien du 16<sup>e</sup> siècle, qui était convaincu de l'autorité de la Bible au point d'être prêt à se tenir debout devant la cour intimidante des autorités religieuses qui lui intentaient un procès. Il était même prêt à confronter l'empereur du Saint-Empire romain et à déclarer : « Me voici. Je ne peux faire autrement, et que Dieu me vienne en aide<sup>2</sup>. »

*Me voici.* Ces mots sont un manifeste d'un leadership de conviction. Toutefois, Luther n'était pas simplement prêt à se tenir debout; il était prêt à diriger l'Église dans un processus de réforme audacieux.

Ce qui est au centre du cœur et de la pensée d'un véritable leader, ce sont les convictions qui motivent et déterminent tout le reste.

J'étais adolescent la première fois que j'ai vu le film « Un homme pour l'éternité », d'après la pièce de théâtre de Robert Bolt. Au centre de l'histoire se trouvait Thomas More, lequel a fini par subir un procès pour sa vie. Le roi Henry VIII était furieux parce que More, qui avait été le grand chancelier du royaume et l'un des plus

proches de ses collègues, a refusé de signer le serment de suprématie qui déclarait le roi supérieur à l'Église. J'ai plus tard appris que More avait lui-même persécuté les luthériens et William Tyndale, le grand traducteur de la Bible en anglais. La version de Thomas More présentée par Bolt ne racontait pas toute la vérité, mais depuis lors, j'ai été inspiré par l'exemple donné par More quand il montait à l'échafaud, fidèle à ses convictions. Faisant face à la foule rassemblée pour être témoin de son exécution, Thomas More a déclaré : « Le roi m'ordonne d'être bref,

et puisque je suis le fidèle serviteur du roi, je serai bref. Je meurs en fidèle serviteur du roi, mais d'abord de Dieu<sup>3</sup>. »

Il s'agit là du genre de conviction qui fait toute la différence. Malheureusement, beaucoup trop des leaders d'aujourd'hui semblent n'avoir guère d'idée de ce en quoi ils croient ni être motivés par des convictions précises et perceptibles. Combien des leaders d'aujourd'hui sont-ils connus pour être prêts à mourir, ou même à vivre, pour leurs convictions ?

Vous pouvez diviser les leaders en deux groupes, soit ceux qui occupent simplement un poste ou une fonction et ceux qui ont de profondes convictions. La vie est trop courte pour s'attarder aux leaders qui défendent de vaines causes, qui attendent la prochaine conférence ou suivent la dernière tendance en matière de leadership en essayant une idée après une autre, mais qui ne sont motivés par aucune conviction profonde.

Je veux être un leader marquant, dont le leadership fait une différence, précisément parce que mes convictions sont importantes. Même dans le monde de la politique et de l'histoire de l'humanité, nous pouvons constater la différence entre les leaders de conviction et les leaders qui ne cherchent qu'un endroit sûr où se camper. La conviction explique comment Aleksandr Solzhenitsyne a pu défier le régime soviétique en écrivant des livres mettant au jour l'inhumanité de ce gouvernement répressif. La conviction explique comment le président Ronald Reagan pouvait se tenir à Berlin et, à l'encontre de presque tous les conseils en matière de politique, exiger à Gorbachev d'abattre le mur. La conviction explique comment l'ancienne première ministre britannique Margaret Thatcher pouvait rejeter les demandes de compromis politiques en répondant : « La dame ne fait pas demi-tour. » La conviction explique le courage de Martin Luther King Jr. lorsqu'il a écrit sa célèbre *Lettre de la geôle de Birmingham* et de Nelson Mandela qui a donné de l'espoir à son peuple alors qu'il était emprisonné à Robben Island.

En y réfléchissant bien, presque tous les leaders dont on se souvient aujourd'hui pour avoir eu une incidence favorable dans l'histoire avaient de profondes convictions relatives à la vie, la liberté, la vérité et la dignité humaine. À long terme, il s'agit du seul type de leadership qui laisse sa trace. Les leaders de conviction sont poussés à agir précisément parce qu'ils sont motivés par des certitudes profondes, et leur passion pour celles-ci est transmise aux partisans qui s'uniront en une intervention concertée pour accomplir ce qu'ils reconnaissent comme étant juste. Ils savent ce qui est juste, parce qu'ils connaissent la vérité.

Comment un leader chrétien peut-il se satisfaire de moins ? Les postes, les fonctions et les titres s'effacent plus rapidement que l'encre. J'ai récemment emmené mon fils, Christopher, en voyage à New York. Nous nous sommes retrouvés à maintes reprises devant des statuts et des monuments d'hommes qui ont été, à un certain moment, célèbres ou puissants. La plupart d'entre eux ont disparu des mémoires, et leurs images pourtant présentes dans le paysage de New York se font ignorer par des millions de personnes qui passent à leurs côtés sans les voir.

Pensez-y : la plupart des Américains considèrent la présidence des États-Unis comme le plus important poste de leadership séculier qui soit. Cependant, combien d'Américains peuvent nommer serait-ce que vingt ou trente des quarante-quatre hommes qui ont occupé ce poste ? À quand remonte la dernière fois que vous avez entendu quelqu'un mentionner Chester A. Arthur ou William Henry Harrison ? Nous nous souvenons de ceux qui étaient connus pour leurs convictions et le courage qu'elles leur insufflaient. Ce même principe s'applique à tous les postes et les fonctions de leadership. Sans conviction, rien n'importe vraiment, et rien d'important n'est transmis.

Je crois que le leadership consiste à mettre en action les croyances justes et à connaître, sur la base des convictions, quelles sont ces croyances et actions justes. La rédaction du présent livre est le fruit d'une préoccupation face à la perception, trop commune de nos jours, du

leadership comme étant une simple question de gestion. Vous pouvez peut-être gérer sans conviction, mais vous ne pouvez pas vraiment diriger.

**Sans conviction, rien n'importe vraiment, et rien d'important n'est transmis.**

L'accent mis sur la conviction est encore plus important pour les leaders chrétiens. Nous ne pouvons pas diriger d'une manière fidèle à Christ et efficace pour le peuple de Dieu si nous ne sommes pas profondément engagés dans la vérité de l'Évangile. Nous devons d'abord croire fermement pour diriger fidèlement.

Parallèlement, de nombreux chrétiens se sentent appelés à diriger et sont passionnés dans leur engagement envers tout ce qui est juste et vrai selon la Bible, mais ne sont simplement pas certains de la voie à suivre. Dans les chapitres qui suivent, nous traiterons des éléments pratiques et des compétences du leader, qui sont des questions importantes en elles-mêmes. Néanmoins, le point de départ du leadership chrétien n'est pas le leader, mais plutôt les vérités éternelles que Dieu nous a révélées, c'est-à-dire les vérités qui donnent un sens au monde, forment notre entendement et nous poussent à agir.

En écrivant aux Thessaloniens, l'apôtre Paul les encourage à connaître que l'Évangile leur avait été révélé, qu'il n'était pas venu jusqu'à eux « en paroles seulement, mais aussi avec puissance, avec l'Esprit-Saint et une pleine certitude » (1 Thessaloniens 1.5). En tant que leader chrétien, j'espère et je prie que cela soit vrai pour moi-même ainsi que pour vous. Je veux également diriger « avec une pleine certitude ». Il s'agit là du cœur d'un leadership de conviction, et cela commence par l'intelligence convaincue du leader.



# Une intelligence de conviction

**Le leader développe  
la capacité de penser en fonction de ses convictions  
et encourage ceux qui le suivent à faire de même.**

Si vous lancez une discussion sur l'intelligence, il est probable que vous suscitez une controverse. Connaissez-vous votre QI ? Si vous le connaissiez, vous révélerait-il votre capacité de diriger ? Ces questions peuvent sembler abstraites, mais elles sont importantes.

L'intelligence est un sujet controversé, car elle est indissociable de bien d'autres questions. Au milieu du siècle dernier, les enseignants et les leaders politiques croyaient que la mesure du QI (quotient intellectuel) serait la clé qui dévoilerait le secret de la réussite ou de l'échec.

Ce moyen s'est avéré inefficace. D'une part, réduire l'intelligence aux capacités intellectuelles et aux connaissances s'est révélé plutôt inutile. Il est évident que de nombreuses personnes très intelligentes ne vont pas très loin dans la vie et qu'un grand nombre de personnes très intelligentes n'ont aucune capacité réelle pour diriger.

C'est ici que la théorie des « intelligences multiples » devient utile. Il y a quelques années, certaines personnes se sont mises à repenser la façon dont on perçoit l'intelligence, particulièrement en ce qui a trait aux

leaders. Un psychopédagogue de l'Université Harvard, appelé Howard Gardner, a contribué à populariser le concept des intelligences multiples. Lorsque vous réfléchissez au concept, il paraît tout à fait logique. Il n'existe pas qu'une seule forme d'intelligence; il en existe plusieurs. M. Gardner rejetait ce qu'il appelait « une perspective unidimensionnelle d'évaluation de la raison<sup>1</sup> ».

La capacité intellectuelle et l'aptitude à recevoir, comprendre et utiliser le savoir sont, bien sûr, fondamentales à l'intelligence. Cependant, d'autres formes d'intelligence sont tout aussi nécessaires. M. Gardner a défini plusieurs de ces habiletés et les a appelées « intelligences ». Il décrit, entre autres, les intelligences musicale, spatiale, logique et linguistique.

Vous reconnaissez probablement déjà à quoi ces connaissances peuvent servir. Si seules vos connaissances ainsi que votre capacité à les assimiler et à les utiliser importaient, seuls les leaders, les acteurs, les magnats des affaires et les athlètes seraient considérés comme intelligents. Il va sans dire que ce n'est généralement pas le cas.

Au cours des dernières années, cette discussion a entraîné une réflexion sur l'intelligence émotionnelle (QE) et sa capacité de prédire la réussite sociale. Daniel Golemande l'Université Rutgers a observé près de 200 entreprises et leurs leaders. Ses résultats, qui ont été publiés pour la première fois dans le *Harvard Business Review*, étaient bouleversants :

Lorsque j'ai analysé toutes les données, j'ai obtenu des résultats étonnants. L'intellect était sans aucun doute un facteur important de rendement exceptionnel. Les aptitudes cognitives comme la capacité de penser audacieusement et d'adopter une vision à long terme étaient particulièrement importantes. Cependant, lorsque j'ai calculé le ratio des compétences techniques, le QI et l'intelligence émotionnelle en tant qu'éléments de rendement exceptionnel, l'intelligence émotionnelle s'est avérée être deux fois plus importante que les autres sur tous les plans<sup>21</sup>.

Il semblerait que l'aptitude à diriger dépend de la capacité du leader à développer et à mettre en œuvre ce que M. Goleman définit comme la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociales. Cela est tout à fait sensé, n'est-ce pas ? Sans ces éléments qui constituent l'intelligence émotionnelle, les autres formes d'intelligence du leader perdent leur importance. Albert Einstein était un génie, mais ce n'était pas un leader. Bon nombre des personnes les plus intelligentes de la planète n'ont pas les compétences émotionnelles et empathiques nécessaires pour un leadership efficace.

Récemment, les scandales et les catastrophes morales de Wall Street et d'ailleurs dans le monde des affaires, ainsi que celles des gouvernements, ont entraîné la nécessité de développer l'intelligence morale et éthique des leaders. Les écoles de commerce se sont empressées d'ajouter des cours sur les comportements et les pratiques éthiques en affaires. L'explication est simple : l'intelligence financière court à sa ruine sans l'intelligence morale et l'orientation du raisonnement éthique.

L'intelligence financière  
court à sa ruine sans  
l'intelligence morale et  
l'orientation du  
raisonnement éthique.

Maintenant, au regard du leadership chrétien, les divers éléments du concept des intelligences multiples sont utiles, mais les leaders chrétiens doivent développer et mettre en œuvre une autre intelligence, c'est-à-dire une *intelligence de conviction*. Les leaders qui n'ont pas d'intelligence émotionnelle ne peuvent pas diriger efficacement, car ils n'arrivent pas à créer des liens avec les personnes qu'ils essaient de diriger. Les leaders qui n'ont pas d'intelligence éthique conduiront ceux qu'ils dirigent vers une catastrophe. Quant à ceux qui manquent d'intelligence de conviction, ils ne pourront pas diriger avec foi et fidélité, ce qui est un désastre pour les leaders chrétiens.

## La connaissance est le point de départ d'une intelligence de conviction

L'intelligence de conviction n'est pas une capacité innée. Par conséquent, contrairement à d'autres formes d'intelligence, il ne s'agit pas d'une aptitude que l'on possède dès la naissance, mais plutôt d'une compétence qu'il faut développer. L'intelligence de conviction est le produit de l'apprentissage de la foi chrétienne, de l'analyse profonde des vérités bibliques et de la découverte du mode de pensée d'un chrétien.

Une fois de plus, cette responsabilité incombe à tous les chrétiens, mais elle est tout particulièrement essentielle aux leaders chrétiens. La foi chrétienne est bâtie essentiellement sur le savoir, et avant tout sur les connaissances révélées dans la Bible. C'est pourquoi les chrétiens ont joué un rôle de premier plan dans l'éducation dès le début de l'ère chrétienne. L'Église a d'abord créé des écoles pour former les nouveaux croyants, en leur enseignant les principes fondamentaux de la foi. Elle a puisé des modèles dans le judaïsme et dans la culture classique, afin de transmettre le savoir chrétien de génération en génération.

Au Moyen Âge, l'Église conservait le savoir dans les monastères et les abbayes, où les moines passaient toute leur vie à copier et à préserver des textes et à enseigner. L'Église a fini par donner naissance à l'université, qui tire son nom de la conviction chrétienne selon laquelle toutes vraies connaissances viennent de Dieu.

Cependant, le savoir n'est pas tout. Lorsque l'apôtre Paul parle de la supériorité de l'amour sur toutes autres bonnes choses, il nous informe que la connaissance sera abolie (1 Corinthiens 13.8). D'autres engagements et capacités doivent compléter la connaissance.

Néanmoins, le savoir est fondamental. En effet, Dieu a mentionné que son peuple « périt parce qu'il lui manque la connaissance » (Osée 4.6). Il s'agit d'un sévère avertissement qui devrait capter l'attention de tous les leaders chrétiens.

Comparez la priorité de l'intelligence de conviction aux modèles de leadership que l'on retrouve souvent, et même qu'on admire, dans certains cercles chrétiens. Le charisme est un don merveilleux, mais il ne peut pas remplacer la conviction. Il en va de même des aptitudes de personnalité, des dons de communication, de la présence médiatique et des compétences organisationnelles. Aucune de ces choses ne constitue la preuve de la compétence d'un leader chrétien en l'absence ou la faiblesse de la conviction.

Sans capacité à défendre sa foi, le leader chrétien est un étudiant dévoué et un apprenti à vie. L'intelligence de conviction s'épanouit lorsque le leader augmente ses connaissances et la force de sa foi. Avec le temps, cette intelligence s'approfondit à mesure que les connaissances mûrissent et s'enrichissent par le biais d'un apprentissage fidèle, d'une pensée chrétienne et d'un raisonnement biblique.

### **L'intelligence de conviction : plus que des connaissances**

Le savoir est primordial, mais l'intelligence de conviction ne se limite pas aux connaissances. Si tel en était le cas, tous les leaders n'auraient qu'à garder une encyclopédie théologique et biblique exhaustive à portée de main. Cette affirmation soulève la question sur la manière dont les leaders dirigent réellement : ils prennent des décisions et tracent une direction.

En tant qu'humains, nous sommes des créatures complexes. Dieu nous a créés à son image, en créant en nous la capacité de le connaître et de posséder un savoir incroyable. Il nous a également donné la capacité de traiter ces connaissances et d'user de notre raison. Il nous a même donné la capacité de réfléchir sur la pensée. Cependant, lorsque le leader exerce son rôle de leadership, cette pensée doit se traduire en quelque chose de plus automatique, qui ne doit pas sans cesse être analysé et remettre en question tout ce que le leader sait.

Si cela vous semble compliqué, pensez à la manière dont vous vous êtes réveillés, vous vous êtes habillés et vous avez démarré votre journée.

Maintenant, la plupart des actions que vous avez effectuées ont été oubliées. Vous ne vous souvenez peut-être pas d'avoir brossé vos dents, mais vous l'avez fait. Vous n'aviez pas besoin de chercher la cuisine, parce que vous n'avez pas à penser à la manière de vous y rendre. Il se peut que certains matins, vous ne vous souveniez pas d'avoir conduit votre voiture jusqu'au bureau. Pourquoi ? Votre intelligence travaillait pour chacune de ces actions, mais vous agissiez d'abord par habitude, réflexe ou intuition – trois réalités qui manifestent la nécessité d'une intelligence de conviction.

Nous, humains, aimons les habitudes. Bien que ce fait soit parfois amusant, il s'agit pourtant d'un des mécanismes de survie les plus nécessaires. Si nous devons réfléchir à la manière d'attacher nos chaussures tous les matins, nous n'arriverions pas à accomplir quoi que ce soit d'autre. Une grande partie de notre vie se déroule dans la sphère de l'habitude, là où la plupart de nos actions sont accomplies inconsciemment.

Nous savons tous que nous avons des habitudes d'action, mais nous avons également des habitudes de pensée. Nous adoptons des routines intellectuelles que notre esprit s'habitue à suivre. Nous voyons un visage aux nouvelles télévisées et plaçons cette personne dans la catégorie mentale que nous lui avons attribuée depuis longtemps. Nous croyons que nous savons déjà ce que cette personne s'apprête à dire. Nous regardons les couvertures de livres sur les présentoirs d'une librairie et reconnaissons un auteur. Nous prenons le temps de regarder plus attentivement un livre écrit par un auteur que nous avons l'habitude d'apprécier et passons rapidement à côté du livre d'un auteur que nous avons l'habitude d'ignorer.

Nos habitudes d'action en révèlent peu sur nous, mais nos habitudes de pensée en disent long sur notre personne. Que vous attachiez votre chaussure gauche en premier ou votre droite importe peu. Cependant, que vous ignoriez l'importance des personnes qui vous entourent importe beaucoup.

Ces habitudes mentales commencent tôt. Dès l'enfance, nous apprenons des habitudes de pensée auxquelles nous ne pensons plus aujourd'hui. Le développement d'une intelligence de conviction dans la vie d'un leader chrétien se résume au fait que nos habitudes intellectuelles doivent s'harmoniser aux vérités et aux connaissances chrétiennes. Autrement, nous disons croire en une chose, mais nous agissons selon des habitudes de pensée contradictoires. Le leader chrétien se distingue comme étant une personne qui a développé des habitudes intellectuelles qui concordent avec les vérités bibliques.

Nous agissons également par réflexes intellectuels. Lorsque certaines choses se passent, notre esprit réagit en adoptant un mode de jugement automatique. Ces réflexes, tout comme les habitudes, sont nécessaires, car ils nous permettent de fonctionner dans notre vie quotidienne. Des linguistes soulèvent que nous développons des réflexes intellectuels parfois associés à un seul mot. Lorsque vous entendez le mot *meurtre*, vous n'avez pas à vous demander consciemment s'il s'agit d'une bonne ou d'une mauvaise chose. Lorsque vous entendez le mot *généreux*, vous rendez immédiatement un jugement favorable sur le sujet. Vous ne pourriez pas aller au bout d'une journée, ou même d'une seule conversation, sans ces réflexes mentaux.

Le leader chrétien doit avoir des réflexes mentaux qui correspondent aux vérités bibliques. Lorsqu'une certaine situation se présente ou qu'une question est soulevée, l'esprit du leader doit activer les bons réflexes intellectuels. Lorsque ces réflexes sont enclenchés, le processus de réflexion est déjà bien avancé. Si le réflexe est mauvais, le leader est en danger et le sont également ceux qu'il dirige.

Certains d'entre vous sont tentés de penser qu'une décision prise par réflexe est fondamentalement dangereuse, et elle peut effectivement l'être. Le danger réside dans le développement de mauvais réflexes de leadership et de l'échec à prendre conscience de son erreur. Toutefois, aucun leader ne peut diriger bien longtemps sans un réflexe de leadership. Le leader moderne doit simplement faire face à trop de

décisions qui doivent être prises dans un bref délai. Sans les bons réflexes, le leader se sentirait certainement submergé.

Enfin, nous opérons tous à partir de ce qu'on appelle « l'intuition ». Certaines des décisions que nous prenons ne s'expliquent que par quelque chose de plus complexe que la simple connaissance de faits. Nous n'avons pas besoin d'intuition pour savoir que  $2 + 2 = 4$ . Elle est nécessaire pour discerner ce qu'il faut faire dans des circonstances qui ne sont pas toujours très claires et nettes.

Il y a quelques années, ma famille et moi nous trouvions sur le quai d'une gare dans le sud de la France. Nous voulions nous rendre à Paris et monter à bord du bon train, ce qui représentait un défi de taille dans certaines gares ferroviaires. Tandis que nous attendions le train, une femme et un jeune garçon âgé d'environ douze ans nous ont approchés. Entre notre horrible français et leur anglais laborieux, nous avons réussi malgré tout à communiquer. Son fils se rendait à Paris sans elle, et elle cherchait quelqu'un qui veillerait sur lui jusqu'à ce qu'il arrive sain et sauf auprès de sa tante au terminal de Paris. Elle m'a approché et m'a demandé de l'aider. Bien entendu, nous étions heureux d'ajouter le garçon à notre famille pendant le trajet jusqu'à Paris.

Pensez-y une minute. Pourquoi nous a-t-elle choisis parmi toutes les autres personnes qui étaient sur ce quai, nous, une famille étrangère ? Pour moi, la raison est claire. Elle m'a vu avec ma femme et deux jeunes adolescents. D'ailleurs, nous riions, parce que nous avions presque manqué le train à Munich. Ses yeux lui ont indiqué qu'elle regardait une famille et, pour elle, la famille était synonyme de sûreté et de confiance. Elle a agi par intuition, car elle n'avait vraiment aucun autre choix.

En tant que leader, vous saurez souvent pour quelle raison une option est juste et qu'une autre ne l'est pas. Parfois, vous pourrez pleinement justifier sur le plan intellectuel les décisions que vous savez être justes et serez en mesure de les expliquer aux autres. Cependant, d'autres



décisions et d'autres jugements ne seront pas aussi faciles à expliquer ou à comprendre. Surtout si vos décisions concernent des personnes, vous devrez souvent user davantage d'intuition que de raison. Parfois, vous devez simplement faire ce que vous savez être juste, même lorsque vous doutez de pouvoir apporter des arguments d'ordre intellectuel. C'est là que l'intuition entre en jeu. Le leader devra se fier à elle tous les jours.

Des employés chez Apple ont décrit Steve Jobs comme un maître de l'intuition en ce qui a trait au style et à l'esthétique. Ils racontent qu'en tenant dans ses mains le prototype du iPhone, Jobs fermait les yeux et parcourait de ses doigts les surfaces et les angles de l'appareil en sommant d'y apporter des modifications jusqu'à ce qu'il le sente parfait au toucher. Il savait intuitivement ce à quoi devait ressembler l'appareil.

Le leader chrétien doit développer les bonnes intuitions pour des questions beaucoup plus importantes, car il est responsable de quelque chose de bien supérieur à un iPhone.

**Nos habitudes  
intellectuelles doivent  
être en harmonie avec  
les vérités et les  
connaissances  
chrétiennes.**

Comment arrive-t-on à développer une intelligence de conviction ?

Il n'existe aucun secret ni code spécial. L'intelligence de conviction provient de Dieu au moyen de sa grâce. Dieu veut que son peuple ait une intelligence de conviction et une vie chrétienne abondante. Pour ce faire, il faut écouter la

Parole de Dieu, célébrer les ordonnances du baptême et le repas du Seigneur, ainsi que vivre en communion avec les croyants d'une Église locale fidèle.

Cela s'applique également au leader en ce qui a trait à sa vie dévotionnelle, à la prière, à la lecture de la Bible et à la lecture d'autres livres chrétiens. Bien que la dévotion en privé soit importante, les chrétiens ne sont pas appelés à grandir dans la foi seuls. La vie chrétienne doit être vécue dans la communion, et le chrétien doit être

redevable à une congrégation locale où la Parole est prêchée de manière juste et où les croyants mûrissent ensemble. Dans ce contexte, l'intelligence de conviction grandit de façon naturelle, en même temps que les habitudes, l'intuition et les réflexes chrétiens dont nous avons désespérément besoin.

Rappelez-vous ceci : le leader chrétien qui se retire des moyens simples de la grâce ne peut s'attendre à acquérir une intelligence de conviction. S'aventurer seul risque de le mener droit au désastre.