

Les qualités nécessaires pour devenir un grand dirigeant politique

Par

Gilles Vandal, Colloque de l'École de politique appliquée, Novembre 2009

Introduction

Tous les pays ont des dirigeants. Il est aussi indéniable que certains dirigeants politiques se démarquent par rapport à d'autres. Certains émergent et laissent une empreinte indélébile sur leur société et leur période, alors que d'autres sombrent rapidement dans l'oubli. Il y a même des paradoxes. Napoléon marque indéniablement sa période et pourtant il laisse une France amoindrie. Hitler a brisé l'Allemagne et a permis une montée beaucoup plus rapide des États-Unis et de la Russie. Sans Hitler, l'Allemagne aurait possiblement été la première puissance à développer l'arme atomique et à envoyer un homme sur la lune. Les différences de personnalité et les expériences passées d'un dirigeant par rapport à un autre peuvent faire toute la différence. Essayons de nous imaginer comment la première décennie du nouveau millénaire aurait été, si Al Gore, au lieu de George W. Bush, avait accédé à la Maison Blanche en 2001.¹

Comme Churchill l'affirmait dans ses mémoires de guerre, «Dans toute sphère d'activité, la position du numéro un ne soutient aucune comparaison avec celle des numéros deux, trois ou quatre.»² Cela est particulièrement vrai dans l'arène politique. Il est donc particulièrement important de se pencher sur les caractéristiques personnelles d'un dirigeant politique, de son style de leadership, de la place qu'il accorde à ses subalternes et conseillers, parce que ces différents facteurs ont une influence indéniable sur le processus de prise de décision dans une société donnée. En effet, l'exercice du pouvoir exécutif dans un pays repose à la fois sur une combinaison des qualités personnelles de celui qui le dirige, de sa position dans l'arène politique, mais aussi des contraintes culturelles et sociales dans lesquelles il opère. C'est dans cet esprit que Churchill posait le problème. «L'histoire est-elle la chronique des hommes et des femmes célèbres ou bien seulement de la manière dont ils ont répondu aux courants, aux forces et aux mouvements de leur temps.»³

Par ailleurs, le leadership, particulièrement en politique, est un concept transversal qui touche des disciplines aussi différentes que la psychologie, l'administration publique, l'histoire et la science politique. Pour devenir un grand dirigeant, il n'y a pas d'examen de passage, ni d'exigence de forme d'intelligence particulière. On retrouve de tout. Certains ont des talents particuliers, un jugement inné ou un talent hors pair de

¹ Thomas Preston, *The President & His Inner Circle, Leadership Style and the Advisory in Foreign Affairs*, New York, 2001, 2, 262

² Eddie Goldenberg, *Comment ça marche à Ottawa*, Fides, Montréal, 2007, 127.

³ François Bédarida, *Churchill*, Fayard, 1999, 24.

communicateur, mais d'autres se démarquent par leur manque d'imagination, leur ignorance et leur étroitesse d'esprit. Le sujet des qualités nécessaires pour devenir un grand dirigeant a donc été très étudié depuis une trentaine d'année.⁴ Son aspect politique l'est un peu moins.⁵ Le 20^e siècle a connu près de 2000 dirigeants politiques ayant des personnalités et des styles de leadership des plus variés.⁶ Le but premier de la présente étude est d'établir un prototype du dirigeant et d'analyser les facteurs qui font que certains se démarquent.

Origine du concept

Le concept de leadership est aussi vieux que la civilisation elle-même. Le dirigeant charismatique était déjà au centre des épopées de Gilgamesh ou celles de l'Iliade et de l'Odyssée. Les qualités et les vertus des grands dirigeants antiques furent célébrées par des biographes comme Plutarque, Suétone et Tacite. Mais il faut attendre Su Tzu, dans **l'Art de la guerre**, au 6^e siècle avant Jésus Christ, et Platon, dans **La République**, au 4^e siècle avant notre ère, pour voir des penseurs définir le cadre théorique du leadership. Le concept de leadership sera ensuite repris à la Renaissance par Machiavel qui, dans **Le Prince**, montre comment les grands dirigeants sont à la fois assujettis aux circonstances et à la conjoncture, soit la *fortuna*, à leur capacité de saisir la situation, soit la *virtu*, liée à leurs talents et personnalité. Ainsi, c'est la raison, selon Machiavel, pourquoi les périodes de crises et de détresse sont davantage susceptibles de susciter l'émergence de grands

⁴ John Gardner, *On Leadership*, New York: Free Press, 1989; K. Grint, éd., *Leadership. Classical, Contemporary and Critical approaches*, Oxford: Oxford University Press, 1997, 385 pages; F. E. Fiedler et J. E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership*, New York: John Wiley, 1987, 250 pages; Bernard M. Bass, *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996, 225 pages; Mostafa Rejai et Kay Phillips, *Leaders and Leadership: An Appraisal of Theory and Research*, Westport, CT, Praeger, 1997, 127 pages; Paul Hersey, Ken Blanchard et D. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education., 2008, 550 pages; J. M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978, 544 pages.

⁵ Voici quelques études sur le leadership politique. Jean Blondel, *Political Leadership: Towards a General Analysis*, Sage Publications, 1987, 256 pages; Arnold M. Ludwig, *King of the Mountain: The Nature of Political Leadership*, Lexington, The University Press of Kentucky, 2002, 496 pages; Robert Elgie, *Political Leadership in Liberal Democracies*, MacMillan, 1995, 246 pages; Jeffrey S. Lukes, *Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World*, San Francisco, 1997, 304 pages.

⁶ Une donnée particulière ressort, sur 1941 dirigeants connus du 20^e siècle, seulement 27 furent des femmes, soit 1.4%. Ludwig, *King of the Mountain*, 22.

dirigeants.⁷ Ce n'est ensuite qu'au 20^e siècle, avec Max Weber, que la nature du leadership retrouve un intérêt particulier.⁸

Avec la révolution industrielle, apparaissent de nouveaux mécanismes de gestion et une redéfinition des relations entre employeurs et employés. Le patronat découvre ainsi qu'il est possible d'accroître la production en recourant moins à la coercition. À ces phénomènes s'ajoutent la formation de mouvements sociaux, le développement de la bureaucratie et une démocratisation des institutions politiques. Dans le processus, le rôle des dirigeants en est largement redéfini. Si au début du 20^e siècle, un grand dirigeant se démarque encore par sa capacité d'imposer le respect et l'obéissance à ceux qu'il dirige, à partir de 1930, la force d'un grand dirigeant découle de sa capacité de façonner les comportements du groupe ou des citoyens qu'il dirige. À partir de 1940, l'art de la persuasion, la capacité de motiver et l'habileté à amener des personnes à travailler ensemble dans un objectif commun deviennent les principales qualités de grands dirigeants comme Roosevelt, De Gaulle ou Churchill. Dans les années 1950-60, émerge le concept d'équipe avec l'exemple de Kennedy et son « brain trust ». Finalement, dans les années 1970-80, l'habileté à communiquer devient un facteur prépondérant pour réaligner les valeurs morales et réorganiser les institutions afin de changer les modes de gouvernance. « L'importance croissante des médias – surtout de la télévision – accentuée par ailleurs l'attention portée aux chefs de parti pendant les campagnes électorales et au président ou premier ministre comme acteur central du gouvernement. » Cela apparaît particulièrement avec Reagan, Clinton ou Obama.⁹

Cette évolution des modes de gouvernance va générer une nouvelle compréhension de la nature du leadership. Le politiste français Jean Blondel, dépassant l'idée classique du pouvoir comme force de coercition, propose ainsi un modèle universel du leadership applicable autant dans des sociétés démocratiques que dans des sociétés autoritaires ou traditionnelles.¹⁰ Ces idées sont ensuite reprises et poussées plus loin par Jeffrey Lukes et Robert Elgie qui définissent le leadership d'abord comme un phénomène de redéfinition des politiques dans des institutions particulières. Oubliant le rôle de la mobilisation des individus dans le processus politique, ils limitent le leadership à une simple interaction entre institutions.¹¹

La nécessaire ambition

Pour accéder au pouvoir, à la direction d'un gouvernement, une personne a besoin d'un ingrédient fondamental : l'ambition. Si Barak Obama n'avait pas eu cette ambition, s'il n'avait pas voulu le pouvoir à tout prix, s'il n'avait pas rêvé à l'impossible et forcé son

⁷ André Dalcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 1994, 19.

⁸ Julien Freund, « Le Charisme selon Max Weber », *Social Compass*, 1976; 23: 383-395; Hubert Treiber, « La « sociologie de la domination » de Max Weber à la lumière de publications récentes », *Revue française de sociologie*, 46-4, 2005, 871-882.

⁹ Goldenberg, *Comment ça marche à Ottawa*, 79

¹⁰ Blondel, *Political Leadership*.

¹¹ Elgie, *Political Leadership in Liberal Democracies*; Lukes, *Catalytic Leadership*.

destin alors que tout semblait aller contre lui, il ne serait pas aujourd'hui président des États-Unis. Comme Jean Chrétien l'affirme dans ses mémoires : « On va parler franchement : faire de la politique, c'est convoiter le pouvoir, le prendre, l'exercer et le conserver ». ¹² Dans la même foulée, le destin de Mitterrand bascula en 1961.

Dès que de Gaulle annonça en 1961 que l'élection du président de la République aurait lieu au suffrage universel – j'étais alors au sénat, rejeté par tous –, j'ai su que je serais candidat un jour. Pourtant je n'avais pas d'appuis, pas de soutiens, pas d'argent, et j'avais plus d'adversaires que d'amis. Mais je le voulais. En 1965, personne ne voulait de moi, personne ne s'attendait à moi. Je n'ai annoncé ma candidature que deux mois seulement avant l'élection, alors que personne n'osait se présenter contre de Gaulle. Il faut forcer son destin; sinon, on n'en devient jamais maître. ¹³

Conquérir le pouvoir n'est pas tout, il faut aussi s'y maintenir. Pour cela, il faut aimer le pouvoir. « Dire que le pouvoir ennueie Chirac serait exagéré. Mais il est à l'évidence plus doué pour sa conquête que pour sa gestion quotidienne... Gouverner semble souvent pour lui une sorte de punition. » ¹⁴ Une telle situation devint d'autant plus dangereuse, que les dirigeants politiques sont régulièrement confrontés, non seulement de la part des partis adverses, mais aussi au sein de leur parti, à des rivaux qui rêvent de leur ravir la place. Plus de la moitié du « règne » de Chrétien fut marqué par une lutte interne au sein du parti libéral dirigée par Paul Martin pour lui ravir le pouvoir. De même en décembre 2008, les partis d'opposition à Ottawa formèrent une coalition dans une tentative de déloger Stéphane Harper du pouvoir et former un nouveau gouvernement. ¹⁵

Un dirigeant a besoin constant de succès pour se maintenir, faute de quoi c'est la déchéance et il se voit montrer la porte de sortie. En démocratie, un parti déçu ne peut tolérer un chef en qui il a perdu foi. Trudeau en 1984, Thatcher en 1990, Mulroney en 1993, Chrétien en 2003, Blair en 2007 ou Dion en 2008 ont vécu une telle situation. Comme George W. Bush l'affirme, un bon dirigeant doit savoir marginaliser l'opposition. ¹⁶ Cela est encore plus vrai dans les régimes autoritaires. Lorsqu'un dirigeant perd sa magie et devint impopulaire, il perd alors tous ses moyens et devint impuissant. ¹⁷ Après 1943, Mussolini écrit « Je suis pareil au capitaine d'un bateau brisé par la tempête, je me trouve au milieu d'un océan en fureur, sur un radeau sans gouvernail... nul n'entend plus ma voie. » ¹⁸

¹² Jean Chrétien, *Passion politique*, Boréal, 2007, 10.

¹³ Jacques Attali, *C'était François Mitterrand*, Fayard, 2006, 102.

¹⁴ Franz-Olivier Giesbert, *La Tragédie du président, Scènes de la vie politique 1986-2006*, Paris, Flammarion, 2006, 12.

¹⁵ Chrétien, *Passion politique*, 282-86, 411-14, 435-37; Paul Martin, *Conte vents et marées*, Fides, Montréal, 2008, 267-88.

¹⁶ Goldenberg, *Comment ça marche à Ottawa*, 288

¹⁷ Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 83-86.

¹⁸ Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 87.

Un dirigeant, pour être efficace, doit aussi savoir faire la distinction dans l'exercice du pouvoir entre ce qui est l'essentiel et l'accessoire. Mitterrand comprenait très bien où résidait le vrai pouvoir d'un président français lorsqu'il déclara aux américains en 1986 lors de la première cohabitation : « Ils ont le contrôle de tout, sauf l'essentiel. Et sur ce qu'ils contrôlent, ils ne feront rien que d'accessoire », ajoutant « Le premier ministre devrait comprendre que la SNCF c'est lui, et que l'armée, c'est moi ».¹⁹ Dans la même veine, Jean Chrétien comprenait que l'exercice du pouvoir dans un système parlementaire de type britannique repose d'abord sur le droit du premier ministre de nommer, de congédier ou de changer ses ministres de postes. En utilisant ce pouvoir, il n'a ensuite qu'à donner le ton et à laisser à ses ministres et autres subalternes les questions de détail.

Quand on est premier ministre, on se garde de s'enliser dans les détails de l'administration, la minutie est l'affaire de l'exécutant et non de l'exécutif. Non, on établit des priorités, on imagine des stratégies, on règle les grands problèmes, on explique les enjeux de l'heure en termes intelligibles, on délègue. Qu'on s'étonne donc pas si j'écris comme j'ai gouverné.²⁰

Mais pour qu'un leader se démarque et se hausse au rang d'un grand dirigeant, il faut plus. Chirac déclarait en 1988, « Je me suis fait avoir comme un bleu par François Mitterrand... Je ne suis pas assez calculateur ni assez hypocrite pour devenir un homme politique de haut niveau. Il me manque quelque chose que je n'aurais jamais, ce mélange de vie et d'assurance qui fait les grands destins. »²¹ Cela est particulièrement vrai pour les grands dirigeants qui ont le sentiment qu'ils peuvent faire quelque chose de grand, qui sont motivés par un seul grand objectif et qui désirent laisser leur marque dans l'histoire. Tels sont Castro qui rêve d'être un nouveau José Martí, Gandhi qui veut réaliser l'indépendance de l'Inde ou de Gaulle qui désire restaurer le prestige de la France.²²

Le facteur chance

Avoir de l'ambition n'est pas tout. Il faut aussi avoir de la chance. La mort de plusieurs généraux espagnols qui avait planifié le coup d'état de juillet 1936, va permettre au général Franco d'émerger trois mois plus tard comme le chef de la coalition nationaliste.²³ Le refus du poste de premier ministre par Lord Halifax le 10 mai 1940, alors que débutait l'offensive allemande en Europe occidentale, va paver la voie à Churchill. Ce dernier décrit dans ses mémoires sa réaction personnel alors que son destin basculait durant ses jours fatidiques et dramatiques : « Enfin.. le pouvoir d'orienter l'ensemble des événements. J'eus l'impression que... toute ma vie n'avait été qu'une préparation à cette heure et à cette épreuve ».²⁴

¹⁹ Attali, *C'était François Mitterrand*, 163.

²⁰ Chrétien, *Passion politique*, 15

²¹ Giesbert, *La tragédie du président*, 39.

²² Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 101-03, 140.

²³ Bartolomé Bennassar, *Franco*, Perrin, Paris, 2002, 97-118.

²⁴ Cité dans Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 25.

L'invasion allemande va jouer aussi un rôle crucial dans la carrière du colonel Charles de Gaulle qui est propulsé en deux semaines au grade de général de brigade, puis le 6 juin 1940 au rang de sous-ministre à la défense. Douze jours plus tard, il sera seul, parmi tous les généraux et hommes politiques français, à refuser la défaite. À l'envers et contre tous, il a répondu à l'appel du destin, car il y croyait à son destin, et a choisi d'incarner seul le soir du 18 juin la France combattante. Moins de cinq ans plus tard, l'armée française comptera 500 000 hommes et la France sera à la table pour recevoir la capitulation de l'Allemagne. Par son choix, de Gaulle a assuré à la France un siège parmi les cinq grands et un droit de veto à l'ONU. En 1958, il répondra de nouveau à l'appel du destin. Non seulement il redonnera la stabilité à la France avec la création de la cinquième république, mais il mettra aussi fin à la guerre d'Algérie.²⁵

De Gaulle et Churchill ne sont pas des cas isolés. Les événements de l'été 1940 vont permettre aussi à Roosevelt de briguer un troisième, puis un quatrième mandat, du jamais vu dans l'histoire américaine. Finalement, la mort de Nasser en 1970 ouvre la voie à Sadate comme président d'Égypte, de même que les démissions successives en moins d'un an de Spiro Agnew, vice-président, puis de Richard Nixon, président, vont propulser Gerald Ford en 1974 du poste obscur de leader de la minorité républicaine au Congrès à celui de la présidence des États-Unis.

La capacité du dirigeant à aller au-delà des conventions peut faire la différence. Comme Napoléon disait, en 149 avant J. C., ce ne sont pas les légions romaines qui ont traversé le Rubicon, mais Jules César. La même chose peut être affirmée pour Churchill ou De Gaulle en 1940. Tous deux ont su incarner la résistance de leur pays respectif à l'Allemagne nazie. Alors que la France capitulait, de Gaulle choisit seul d'incarner la France combattante. De même sans la détermination de Churchill, l'Angleterre allait demander aussi l'armistice après Dunkerque. Par ailleurs, c'est Anouar Al Sadate qui a décidé d'aller à Jérusalem en 1977 au prix de voir son pays mis au ban des pays arabes.

Il ne faut pas seulement avoir de la chance, il faut savoir la saisir, voir même la créer. Ainsi, Obama n'hésita pas à recourir en 1994 à tous les astuces possibles pour éliminer la candidature d'Alice Palmer, sénatrice de l'État de l'Illinois, dont il était le secrétaire général de l'organisation. Cette action va propulser sa carrière politique. En 2004, il accepte d'être « orateur d'honneur » à la convention nationale démocrate. Deux années plus tard, il n'hésite pas à se lancer dans la course à la Maison Blanche. On connaît la suite.²⁶

À l'été 2001, George W. Bush apparaissait comme un accident de parcours. Les incidents tragiques du 11 septembre ont transformé sa présidence. Il a pu se démarquer par son esprit de leadership, ce qui lui a donné un nouveau crédit politique et plus de liberté d'action, non seulement aux États-Unis, mais aussi dans le monde. La communauté internationale a alors appuyé à l'unanimité l'intervention alliée en Afghanistan. Comment

²⁵ Eric Roussel, *Charles de Gaulle*, Gallimard, Paris, 2002, 117-53, 600-26.

²⁶ Audrey Claire, *Obama, le roman de la nouvelle Amérique*, Paris, 2008, 69.

il a gaspillé ensuite ce crédit avec la guerre en Irak est une autre question.²⁷ Mais une crise peut aussi paralyser une administration comme le cas de Bush en Irak ou après Katrina. Il en a été de même pour Robert Bourassa qui a eu à l'été 1990 à subir coup sur coup, l'annonce qu'il souffrait d'un cancer, l'échec du Lac Meech et la crise d'Oka.

Apparaître comme le dirigeant providentiel

Une constante qui ressort de tous les grands dirigeants, c'est qu'ils ont émergé en période de crises, de révolutions, de bouleversements ou de changements majeurs. Si l'invasion allemande a permis à Churchill et de Gaulle d'émerger, il en est allé de même pour Martin Luther King. Les incidents entourant le boycott des autobus de Montgomery en 1955 vont propulser ce jeune pasteur noir de 29 ans au rang de dirigeant des droits civiques américains.²⁸

Le grand dirigeant se démarque par sa capacité d'inspirer ses associés, ses supporteurs et la population en général. Pour ce faire, il doit être capable d'identifier et poser clairement les problèmes pour amener les gens à relever collectivement les défis proposés. Dans une société démocratique, il doit faire confiance à ces concitoyens et croire profondément que ces derniers sont capables de saisir les problèmes et relever les défis proposés. Il doit faire resurgir les bonnes idées de la population, de fixer les buts qui vont amener les gens à réaliser des rêves communs. Le grand dirigeant saisit donc plus que tout autre les désirs profonds de la population. Il est capable de dresser un portrait clair de la situation, de verbaliser les rêves de ses concitoyens et de communiquer sa vision de l'avenir, ce qui amène les gens à suivre la direction qu'il propose.²⁹ Mais pour ce faire, il doit d'abord avoir une confiance totale en lui-même.³⁰ Jacqueline Bouvier-Kennedy écrivait en 1959 que chaque jour elle constatait chez son mari « qu'il possède peut-être la plus importante qualité d'un leader : une assurance et une confiance imperturbable dans ses moyens. »³¹

Pour réussir, un grand dirigeant est comme le capitaine qui dirige une expédition. Il doit d'abord être un rassembleur et former une équipe gagnante avec qui il est prêt à partager la joie de la découverte. Sa vision n'a de sens que si elle est partagée et se répand dans son entourage et la population. Il peut ainsi amener les autres à se joindre à lui pour réaliser un projet commun. Il faut que sa vision soit attrayante et excitante, qu'elle crée une anticipation qui génère l'enthousiasme. Il doit donc savoir communiquer sa vision afin de proposer des objectifs spécifiques réalisables qui mobilisent ses supporteurs et les orientent vers l'action. Comme il définit des valeurs et fixe des priorités à long terme, la vision qu'il propose devient alors souvent le projet d'une vie.³² Mandela a su dégager une telle vision dans la lutte contre l'apartheid ou King avec son « I have a dream » dans

²⁷ Yves Théoret et André-A Lafrance, *Les Éminences grises à l'ombre du pouvoir*, Montréal, 2006, 39.

²⁸ Dalcourt, *Les grands dirigeants charismatiques*, 219.

²⁹ Delcourt. *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 36-37.

³⁰ Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 49-51.

³¹ Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 36.

³² Ludwig, *King of the Mountain*, 149-56, 187-96.

la lutte des droits civiques. Toutefois, un leader peut émerger comme un grand dirigeant visionnaire sans être charismatique. Tel fut le cas de Cavour qui a réalisé l'unité italienne, ou de Bismark qui fut le père de l'unité allemande ou de Monet qui a été à l'origine de l'unité européenne.

La présence d'une vision est un ingrédient essentiel à tout grand dirigeant. En parlant de Margaret Thatcher, François Mitterrand notait qu'elle possédait tous les ingrédients d'un grand chef d'État et alla jusqu'à regretter son départ de la scène politique en novembre 1990, même s'il reconnaissait qu'il était souvent en désaccord avec elle. « C'était un adversaire, mais elle avait au moins une vision. L'impopularité ne lui faisait pas peur. Je m'entendais finalement très bien avec elle ».³³

Pour sa part Jean Chrétien trouvait « qu'il n'y a pas, dans le discours politique, de mot plus vide de sens et plus galvaudé que 'vision'. N'importe qui peut se réveiller au milieu de la nuit et dire qu'il a eu une vision. Mais qu'est-ce que ça veut dire ? Rien. »³⁴ Il avait une perception plutôt terre à terre de l'art de gouverner :

En outre, les difficultés qu'ont tous les gouvernements sont presque toujours d'ordre financier. On peut avoir les visions les plus mirifiques et les idées les plus brillantes qu'on veut, mais il n'y a rien de plus important que de trouver assez d'argent pour faire ce qu'ont voulu faire, de définir les priorités qui s'imposent et d'exercer un bon jugement pour contribuer à ce que la société devienne meilleure... En somme, tout chef de gouvernement fait face aux mêmes problèmes complexes et aux mêmes crises imprévisibles qui font en sorte qu'il lui est presque impossible de concrétiser ou d'alimenter une vision, quelle qu'elle soit.³⁵

Toutefois, on découvre quelques lignes plus loin que l'objection de Jean Chrétien au mot vision est plus sémantique qu'autre chose. Il ajoute qu'à la place du mot vision, il préférerait celui de valeurs : « valeurs canadiennes, valeurs libérales, valeurs personnelles. Ce sont les valeurs qui façonnent les principes et les perspectives sur lesquels on s'appuie pour arrêter les priorités gouvernementales et maîtriser les difficultés de la gouvernance. »³⁶ Et en définitif, que l'on soit ou non d'accord avec lui, Jean Chrétien a proposé et défendu une vision particulière du Canada. Et il a montré beaucoup de courage et de détermination à promouvoir sa vision.

Le grand dirigeant qui se démarque comme un être providentiel sait montrer beaucoup de courage dans l'adversité. Non seulement il est capable de prendre des risques pour réaliser sa vision, son projet, mais il n'abandonne jamais. Homme de conviction, rien ne l'arrête. Il est inflexible dans la poursuite de son projet. Il est prêt à créer les conditions qui vont rendre les autres excités, qui développent leurs pulsions émotionnelles. Il doit

³³ Attali, *C'était François Mitterrand*, 92.

³⁴ Chrétien, *Passion politique*, 53-54.

³⁵ Chrétien, *Passion politique*, 53.

³⁶ Chrétien, *Passion politique*, 54.

croire ce qu'il dit car ses propos soulèvent les passions. Il est capable non seulement de faire rêver, mais aussi d'amener les gens ordinaires à réaliser de grands choses.³⁷
 « L'histoire est fait de gens qui vivent et réalisent leurs rêves et de ceux qui en sont incapables. »³⁸

Dans ce contexte, un nouveau dirigeant qui propose une vision nouvelle devient nécessairement dangereux pour l'ordre établi. Par sa nature même, il conteste ce dernier. Ses idées sont dangereuses pour les défenseurs du statu quo. En offrant une alternative aux gens, il se trouve à questionner les fondements et les présuppositions du système en place. Cela est particulièrement vrai pour les dirigeants qui ont voulu libérer leur peuple du colonialisme ou faire passer leur peuple d'un régime totalitaire ou communiste à une démocratie émergente. Nous n'avons ici qu'à penser au rôle déstabilisateur joué par Gorbatchev en Union Soviétique. Pour un pays libéré du colonialisme, le nouveau leader devient adulé de titre comme père de l'indépendance, père de la nation. Il se trouve à introduire ainsi un nouveau paradigme. Pour beaucoup, il est difficile de ne pas succomber à un nouveau statut de privilégiés et à ne pas oublier les idéaux pour lesquels ils se sont battus. Certains comme Mandela, Collins, Nehru, Valera ou Ben Gourion ont passé l'examen. Mais beaucoup d'autres ont échoué.³⁹

Les qualités exceptionnelles d'un dirigeant peuvent générer non seulement chez lui une confiance absolue, mais aussi se transmettre à ses supporteurs qui souvent alors l'adulent. Cette situation lui donne une aura d'autorité qui le fait souvent apparaître comme un homme providentiel. Par exemple, ce fut le cas de personnages comme Sandino, Villa, Zapata, Peron, Vargas, Morelos, Hidalgo, Bolivar, Chavez, le Che ou Castro en Amérique latine. Par exemple, l'ascendant de Castro à Cuba déborde le cadre d'une simple dictature, beaucoup trouve un côté miraculeux dans sa personnalité. Après tout, il est protégé par la providence. Il a démontré une longévité sans pareil, ayant survécu à plus de 600 tentatives d'assassinat, à 10 présidents américains, à la chute de l'Union Soviétique et à plus de 40 ans d'embargo américain. La capacité d'Hitler de déjouer ou survivre aux tentatives d'attentats émerveillait aussi ses contemporains.⁴⁰

Le mélange de fierté et d'humilité peut représenter un atout majeur pour un grand dirigeant. « L'humilité est un atout fantastique. Elle permet d'apprécier les succès sans se laisser aveugler, de rester conscient des risques, de ne jamais perdre de vue que la réussite d'un projet est difficile et plein d'embûches ». ⁴¹ Gandhi est le prototype du dirigeant humble. Mais il n'est pas unique et peut se retrouver là où a priori nous le pensons le moins. En parlant de François Mitterrand, Jean Chrétien affirme

J'aimais beaucoup l'homme de l'Élysée, l'ayant rencontré plusieurs fois auparavant. J'admirais sa grande culture, son sens du mot juste, son habilité

³⁷ Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 31-33, 49-51.

³⁸ Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 31-33.

³⁹ Ludwig, *King of the Mountain*, 36-39, 156-62, 205-209.

⁴⁰ Delcourt, *Les grands leaders charismatiques du XXe siècle*, 24-25, 27-30 49-51; Ludwig, *King of the Mountain*, 112, 116.

⁴¹ <http://pmeperformances.wordpress.com/2009/10/19/patrons-de-pme-etre-un-bon-chef-d-entreprise/>

manœuvrière. Il est vrai que lui-même ne doutait nullement de sa grandeur, mais je lui trouvais tout de même une certaine humilité.⁴²

À sa façon Tony Blair montre la même force. Il ne fut pas toujours l'homme assuré que l'on connaît. S'il est difficile de s'imaginer le chemin parcouru par lui, il a tout aussi été capable d'éviter l'arrogance du vainqueur. Dans son approche, il conserve toujours quelques choses d'humble tout en ayant plus d'assurance, parce qu'il sait qu'il n'y a qu'un pas entre la modestie et la prétention ou la suffisance.

Il y a des réponses simples. Il s'expose aux critiques, parce qu'il sait qu'il a les reins assez solides. Il a pris l'habitude de gagner des débats, de remporter des élections, de défaire l'opposition au sein de son parti, de quasiment détruire l'opposition conservatrice au parlement. Il a découvert qu'il peut encaisser un coup après l'autre et rester debout.⁴³

Être capable d'établir une synergie avec son peuple

Peu importe dans quel système il opère, qu'il soit de type autoritaire ou démocratique, les dirigeants politiques pour être efficaces doivent fonctionner dans le cadre de systèmes sociaux bien précis dont les valeurs sont prédéterminées. Par exemple, dans deux pays aussi rapprochés que la France et l'Allemagne, l'exercice du pouvoir se fait différemment. Pour comprendre l'influence d'un dirigeant, voir comment il a pu émerger, il faut comprendre l'ordre organisationnel de son pays et la nature de la distribution du pouvoir qui y existe. Un dirigeant peut être représentatif d'une classe sociale ou d'un segment particulier de la population. Mais il doit savoir être proche des gens, être capable de se tenir avec eux, d'être à l'écoute et de partager sa vision avec eux. Il peut ainsi montrer que ses politiques font partie intégrante d'un projet commun. Car, il doit convaincre une grande partie de la population qu'il gouverne au nom du bien commun. Son ascendant et son exercice du pouvoir sera d'autant légitimé qu'il aura su développer une certaine symbiose avec la population en général. Cela est encore plus vrai lorsqu'il s'avère être un grand dirigeant qui veut introduire des changements importants.⁴⁴

Cela est vrai dans tous les régimes. Des dictateurs comme Hitler et Mussolini en sentaient le besoin. C'est aussi pourquoi des dirigeants, comme Vladimir Poutine et Hugo Chavez, bien qu'ayant des personnalités plutôt autoritaires, adoptent une approche populiste et trouvent leur légitimité en faisant appel régulièrement à la population et en respectant certaines règles démocratiques minimales.⁴⁵ Mais cette réalité est encore plus vraie dans un régime démocratique. D'ailleurs, c'est ce que Jean Chrétien voulait dire lorsqu'il affirme dans ses mémoires que « L'isolement est un danger de la profession politique à Ottawa. Les dirigeants et les fonctionnaires doivent donc sans cesse s'employer à rester

⁴² Chrétien, *Passion politique*, 102.

⁴³ Peter Stothard, *30 jours au coeur du système Blair*, Saint-Simon, 2003, 32-33.

⁴⁴ Dalcourt, *Les grands leaders charismatiques*, 24-25.

⁴⁵ Ludwig, *King of the Mountain*, 149-56.

en contact avec les besoins et les désirs des canadiens. »⁴⁶ Pour réussir en politique, un dirigeant a donc besoin, peu importe le système, de répondre à certaines attentes de la population et supporteurs et à gagner des gens à leur cause.⁴⁷ Comme l'affirme François Bédarida dans son étude sur Churchill

En réalité l'interaction est continuelle entre l'individu et le milieu. De là un équilibre fragile et changeant, tout particulièrement dans une vie combattante comme celle de Churchill, avec son parcours agonistique, ses bifurcations et ses contradictions, sans parler d'une large dose d'improvisation au contact des circonstances, malgré la permanence des principes et des croyances.⁴⁸

Ainsi, la position d'un dirigeant sera d'autant plus forte que ce dernier a conduit son parti à la victoire. Plus le lien entre la formation du gouvernement et la victoire électorale est étroit, plus grande est la légitimité du dirigeant et plus forte est donc son ascendant, et ce même en cas de formation d'une coalition. Des dirigeants comme Jean Chrétien, Helmut Kohl, Margaret Thatcher ou Tony Blair, bien qu'ils aient été tous évincés par des frondes au sein de leur parti, ont pu se maintenir longtemps au pouvoir parce qu'ils avaient démontré une capacité à conduire leur parti à des victoires électorales successives. Par contre, la nature et le fonctionnement du système politique en Italie ou en France font en sorte que dans ces deux pays, le prestige du premier ministre ou président du conseil est moins important. Ces derniers ont été ou bien désignés par une commission électorale de composée de représentants de plusieurs partis ou par le président de la république.

Dans un système démocratique, tout dirigeant trouve sa légitimité dans le fait qu'il a été élu dans le cadre d'élections reposant sur un système de droit. Tout système démocratique se caractérise par la reconnaissance de principes de base tels que : liberté de parole, égalité des chances, égalité des droits, impartialité de la justice, idée d'une personne, un vote etc. Un dirigeant élu dans le cadre d'un tel système ne voit donc pas son droit de gouverner contesté, pour une certaine période du moins. Toutefois, ce dirigeant peut être confronté à des choix difficiles qui vont amener rapidement certains groupes à contester ouvertement son droit de gouverner. Lorsqu'ils sont très minoritaires, comme c'est le cas présentement vis-à-vis Obama, ces groupes sont marginalisés par le système. Mais ces groupes, lorsqu'ils questionnent l'orientation générale de la société et qu'ils ont des assises importantes au sein d'une classe, d'un groupe ethnique ou d'une région, peuvent parfois tester fortement les limites du système démocratique dans un pays particulier. Tel fut le cas avec le mouvement des droits civiques aux États-Unis durant les années 1950 et 1960 ou le mouvement nationaliste québécois entre 1970 et 2000.⁴⁹

Parce qu'il doit fonctionner dans le cadre d'un système de droit et selon les limites inhérentes imposées par les institutions du pays ou de l'État qu'il gouverne, le dirigeant démocratique dispose d'une liberté d'action réduite. Sa capacité de persuasion et ses

⁴⁶ Chrétien, *Passion politique*, 77.

⁴⁷ Chrétien, *Passion politique*, 3.

⁴⁸ Bédarida, *Churchill*, 25.

⁴⁹ Ludwig, *King of the Mountain*, 39, 163-68, 209-219.

habilités personnelles à faire accepter les politiques qu'il propose sont donc cruciales. La personnalité du dirigeant devient ainsi un facteur primordial. Pour formuler ses politiques et les faire adopter, il doit rassembler une large quantité d'informations d'une grande variété de sources et procéder à des enquêtes qui montrent la justesse de ces dernières. Comme il oeuvre dans un environnement instable et changeant, il dépend de la cohésion de son équipe et de la loyauté de ses conseillers qui l'assistent dans la réalisation de diverses tâches liées à la gouvernance. C'est pourquoi sa personnalité et le mode de gestion du dirigeant jouent dans un système démocratique un rôle critique.⁵⁰

Un dirigeant opérant dans un système démocratique pourra d'autant plus émerger comme un grand leader et être en mesure de bien remplir ses diverses fonctions, s'il est un politicien expérimenté. Gouverner est un art qui n'est pas fait pour les amateurs. Il doit d'abord être une bête politique dont la première et la seule ambition est de gouverner. Pour ce faire, il a besoin d'avoir confiance en ses capacités, d'être à l'aise dans son travail et d'aimer ce qu'il fait. Pour éviter de voir ses politiques rejetées par une majorité de ses citoyens et ultimement de courir le risque de perdre le pouvoir, il doit avoir une vue d'ensemble tout en étant sensible à la fois au processus de développement des politiques et de leur implémentation que de leur contenu et des détails qui les entourent. C'est pourquoi le dirigeant démocratique apparaît souvent comme impuissant. Il doit d'abord convaincre ses proches conseillers ou subordonnés de la justesse de sa vision pour ensuite entreprendre la même opération vis-à-vis ses concitoyens. Mais dans cette dernière opération, il est confronté aux partis d'opposition qui contestent ses politiques et sa vision.⁵¹

La décision d'aller en guerre contre Saddam Hussein en 1990 représente un bel exemple des défis de la gouvernance dans un système démocratique. Le président George H. W. Bush a dû pour se faire convaincre le public américain, le congrès américain et la communauté internationale de la nécessité d'une telle guerre et qu'une non intervention serait pire que toutes les peurs générées par une telle intervention. Il a dû démontrer que les règles traditionnelles de la politique internationale ne fonctionnaient pas, que Saddam Hussein représentait une réelle menace à l'ordre mondial, qu'une intervention en Irak ne serait pas un nouveau Vietnam et que les États-Unis ne cherchaient pas simplement à s'emparer du pétrole irakien. Pour réaliser son objectif, le président Bush a alors décrit Saddam Hussein comme un nouvel Hitler qui doit être arrêté avant qu'il atteigne un pouvoir total. Mais son discours ne s'est pas limité à une démarche négative. Pour briser les dernières résistances, il a dû aussi proposer un nouvel ordre mondial qui allait remplacer l'ordre ancien discrédité. Il a su ainsi rallier le public américain, le congrès et la communauté internationale à sa vision de la menace représentée par Saddam Hussein et créer un large consensus autour d'une intervention pour libérer le Koweït.⁵²

⁵⁰ Dalcourt, *Les grands leaders charismatiques*, 27-33.

⁵¹ Ludwig, *King of the Mountain*, 40, 77.

⁵² Preston, *The President & His Inner Circle*, 201-212.

Être capable de se libérer de l'héritage du passé

Lorsqu'un dirigeant accède au pouvoir, il doit considérer l'historique de la fonction à laquelle il accède. Certains de ses prédécesseurs ont laissé une marque indélébile sur l'institution. Ainsi, la présidence américaine a été au cours des deux derniers siècles profondément marquée par la façon dont des présidents comme George Washington, Abraham Lincoln, Theodore Roosevelt ou Franklin D. Roosevelt ont perçu leur rôle et ont exercé leur fonction. Le président Obama bénéficie aujourd'hui de cet héritage. De la même façon, le général de Gaulle et le chancelier Adenauer ont laissé une empreinte permanente sur l'exercice du pouvoir dans leur pays respectif. Dans un système démocratique, le nouveau dirigeant qui accède au pouvoir doit se faire

expliquer comment les choses se passent vraiment – la complexité des prises de décisions, l'importance fondamentale des traits de caractère personnels et des rapports entre les gens, la nécessité d'une mémoire institutionnelle, l'influence des citoyens ordinaires et des événements qui se passent ailleurs dans le monde, et la façon des événements imprévus viennent bousculer les plans établis.⁵³

Car dans l'exercice de ses fonctions, le nouveau dirigeant « se trouve confronté à un mélange d'histoire, de précédents, de succès et d'échecs hérités du passé. Tout nouveau gouvernement doit vivre, pour le meilleur et pour le pire, avec les conséquences des décisions de ses prédécesseurs. »⁵⁴ Cela est particulièrement vrai pour un dirigeant traditionnel qui hérite d'une fonction. Il est souvent prisonnier d'une série de conventions et de règles. Mais même dans un système démocratique, il est nécessaire pour le nouveau dirigeant de bien comprendre son rôle et les pouvoirs qu'il dispose et qui lui sont légués souvent par des conventions non écrites. C'est ce que Jean Chrétien avait clairement compris dans son rôle de premier ministre :

Dans le système canadien, le premier ministre peut modifier une décision du cabinet simplement parce qu'il lui est loisible de déplacer tous les ministres à son gré. Il n'y a jamais de vote comme tel parce que tout le monde sait exactement qui a le dernier mot.⁵⁵

Dans une démocratie libérale, le succès d'un dirigeant dépend donc largement de sa capacité d'abord de bien comprendre le fonctionnement des institutions et les différentes composantes de son rôle, puis ensuite de sa capacité de faire face à des situations variables, imprévues, souvent complexes, et d'opérer selon le mode particulier de fonctionnement des institutions de son pays. Sa capacité d'assumer des rôles différents, comme chef de gouvernement ou de parti, ou de faire face à des problèmes de politique intérieure ou de relations internationales, dépend largement de l'héritage laissé par ses prédécesseurs. Ainsi, Margaret Thatcher, François Mitterrand et Helmut Kohl ont pu

⁵³ Goldenberg, *Comment ça marche à Ottawa*, 25.

⁵⁴ Goldenberg, *Comment ça marche à Ottawa*, 27.

⁵⁵ Chrétien, *Passion politique*, 43-44.

assumer en politique étrangère des rôles qui auraient été impossibles pour leurs prédécesseurs 10 ou 15 ans plus tôt. La structure et l'évolution du système politique national, comme les règles régissant les institutions et la politique internationales, représentent donc des dimensions fondamentales du leadership politique.

Aussi, un nouveau dirigeant est confronté à la fois à un héritage du passé, mais aussi à une possibilité de redéfinir son rôle, voir même de le réinventer en partie. Juan Carlos a su très bien se dégager du régime franquiste et a joué un rôle crucial pour transformer le système espagnol en un système de monarchie constitutionnelle dans le cadre d'une démocratie libérale. Pour ce faire, il n'a pas hésité à prendre certains risques. Valéry Giscard d'Estaing a établi des relations différentes avec son premier ministre et son cabinet que ses prédécesseurs. De même François Mitterrand accordait un rôle comparativement disproportionné à ses proches conseillers, tel que Jacques Attali. Finalement, Nicolas Sarkozy a redéfini les pouvoirs et le rôle de la présidence française.⁵⁶

Par ailleurs, dans un régime présidentiel pur comme celui des États-Unis, une seule personne, le président, symbolise le pouvoir exécutif et est donc responsable de toutes les activités gouvernementales. Non seulement, il assume les fonctions de chef d'État et de chef de gouvernement, mais il a pleine autorité sur ses subordonnés. Tout ce que le gouvernement fait, il le fait au nom du président. Comme une affiche sur le bureau du président Truman l'affirmait, « the buck stops here ». Cette expression voulait signifier que le président devait assumer l'entière responsabilité pour la façon que le pays était gouverné, même si dans la pratique il était difficile pour lui de tout savoir.⁵⁷

Par ailleurs, aux États-Unis, le président n'a pas besoin de consulter son cabinet pour prendre une décision. Et s'il le fait, il n'est pas tenu de suivre l'avis de ce dernier. Avant d'émettre sa proclamation d'émancipation des esclaves en septembre 1862, Lincoln consulta son cabinet. Les sept secrétaires votèrent unanimement contre l'idée. Mais Lincoln fit le compte et déclara alors, sept non et un oui, donc les oui l'emportent. Le mode de fonctionnement de la présidence américaine fait en sorte que les conseillers immédiats du président ont plus facilement accès au président que les secrétaires. Ainsi, Condoleezza Rice, comme présidente du conseil de sécurité nationale, était plus proche et voyait plus souvent le président Bush que les secrétaires Powell ou Rumsfeld. Mme Rice avait son bureau adjacent à celui du président, alors que Powell et Rumsfeld avaient les leurs dans leur département respectif et devaient prendre rendez-vous rencontrer le président, ce que Mme Rice n'avait pas à faire.⁵⁸

En prenant la direction du parti travailliste, Tony Blair était conscient que son parti était animé par un désir de revanche afin de faire oublier ses déboires passés. Pour réaliser cet objectif et mener son parti à la victoire, Tony Blair a choisi d'abandonner les techniques de mobilisation et le cadre idéologique de ses prédécesseurs. Non seulement, il a

⁵⁶ Jacques Attali, *C'était François Mitterrand*, Fayard, Paris, 2005, 71-76; Michel Faure, *L'Espagne de Juan Carlos*, Perrin, Paris, 2008, 240-46; Valéry Giscard d'Estaing, *Le pouvoir et la vie*, Paris, 1991, 397-464.

⁵⁷ Preston, *The President & His Inner Circle*, 32

⁵⁸ Théoret et LaFrance, *Les Éminences grises à l'ombre du pouvoir*, 58, 61.

provoqué une véritable révolution culturelle au sein de son parti en le recentrant, mais il a réussi dans le processus à créer une redoutable machine électorale. Pour ce faire, il a fait appel à deux consultants, Philip Gould et Peter Mandelson. Ces derniers entrèrent en contact avec James Carville, l'organisateur de la campagne de Bill Clinton en 1992, pour mieux connaître les clefs de son succès. Ils vont ainsi proposer une modernisation et recentrage du programme du parti qui va donner naissance au New Labour. L'autre recommandation importante qu'ils font à Tony Blair consiste à embaucher Alastair Campbell. Ce dernier, ex-responsable du service politique du «Mirror», était rompu aux arcanes de la presse populaire fermement ancré à gauche.⁵⁹

Campbell va mettre en place une redoutable machine capable de remodeler l'information en faisant appel à une batterie d'instruments servant à «scruter, interpréter et façonner l'opinion publique». Il dirige une équipe dont le rôle est de cueillir et transcrire en temps record les informations négatives circulant. Il recourt aussi systématiquement aux «focus groups» qui lui permettent de mesurer en direct les réactions aux petites phrases de Blair. En conséquence, on assiste à la création d'un écosystème politico-médiatique. Drogé par ces méthodes, Blair devient toutefois à longue incapable de fonctionner sans «focus groups» et perd même sa capacité d'écoute. Campbell contribua ensuite à créer le mythe des ADM de Saddam Hussein qui allaient frapper l'Europe en moins de 45 minutes pour justifier la guerre en Irak. À la suite du suicide nébuleux de David Kelly, le scientifique qui avait révélé à la BBC le trucage des 45 minutes, et des travaux de la Commission Hutton, il dut démissionner. Entre-temps, la réputation du gouvernement Blair était inexorablement entachée.⁶⁰

Posséder la maîtrise de la prise de décision

Le processus de prise de décision varie beaucoup selon les types et la nature des systèmes politiques, des caractéristiques personnelles et psychologiques des dirigeants impliqués, des contextes sociopolitiques et historiques des pays concernés, et de la nature des crises que ces dirigeants ont à affronter.⁶¹ Lester Thurow, doyen de la Sloan School of Management au MIT, déclarait en 1991 que «si vous ne vous souciez pas de l'avenir, vous n'arriverez pas à gérer le présent... le rôle du gouvernement est de prévoir les besoins de demain».⁶² Face à un dirigeant politique, la première chose à se demander consiste à savoir s'il comprend sa tâche comme décideur ou si ce dernier est là pour faire autre chose.

Un bon dirigeant doit d'abord être un excellent généraliste. Endosser ce costume de généraliste suppose d'acquérir les connaissances de base dans les domaines que l'on ne maîtrise pas et de conserver une vision d'ensemble. Il doit avoir une intelligence pratique qui lui permet de porter une vision, de formuler les objectifs à moyen et long terme et

⁵⁹ Anthony Seldon, *Blair*, London, 2005, 21, 26-27, 29, 31, 40; *Profile: Alastair Campbell*, BBC, http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk_politics/3028250.stm.

⁶⁰ Seldon, *Blair*, 38, 196, 219, 225-26, 254-56.

⁶¹ Théoret et Lafrance, *Les Éminences grises à l'ombre du pouvoir*, 19-20

⁶² Goldenberg, *Comment ça marche à Ottawa*, 49

d'anticiper les étapes à atteindre pour les réaliser. Quelqu'un doté d'une grande intelligence abstraite ne fait pas forcément un bon dirigeant. S'il est trop intellectuel, il risque de lui manquer quelque chose : l'instinct. Le bon dirigeant est capable de sentir bien les choses et les gens, de distinguer ce qui est important de ce qui est accessoire et de se centrer sur les quelques points dont dépend la réussite de son projet politique. Il doit être un bon joueur d'échec et être capable d'avoir plusieurs coups d'avance sur ses adversaires.

Les mécanismes de prise de décision peuvent varier grandement d'un dirigeant à un autre. C'est une question de style de gestion. Certains dirigeants veulent avoir leur mot à dire sur tout, d'autres organisent un système de délégation de telle sorte que seules les décisions stratégiques remontent jusqu'à eux. Mais au bout de la ligne, il faut faire savoir qui décide et savoir assumer ses responsabilités et les décisions qui ont été prises. Comme Jean Chrétien l'affirme dans ses mémoires :

Quand on est premier ministre, on se garde de s'enliser dans les détails de l'administration, la minutie est l'affaire de l'exécutant et non de l'exécutif. Non, on établit des priorités, on imagine des stratégies, on règle les grands problèmes, on explique les enjeux de l'heure en termes intelligibles, on délègue. Qu'on ne s'étonne donc pas si j'écris comme j'ai gouverné.⁶³

Le président George H. W. Bush avait développé un mécanisme de prise de décision basé sur la recherche continue de consensus. Il était prêt à mettre de l'eau dans son vin. Il était plutôt pragmatique. Son style de gestion était du type collégial et ouvert qui laissait beaucoup de liberté d'action à ses assistants et subordonnés sur la gestion des questions routinières. Il définissait les principes à suivre et laissait ses assistants s'occuper des détails pour s'attarder à la formulation des grandes politiques. Son style de leadership et l'interaction qu'il entretenait avec ses conseillers et assistants favorisaient l'harmonie et la conciliation et non la confrontation. Lorsqu'une crise éclatait, comme celle de l'Irak en 1990, il se préoccupa d'abord de rassembler une quantité considérable d'informations et de points de vue d'une variété de sources. Pour se faire, il consulta ses assistants, des spécialistes, des représentants étrangers et entra en contact personnel avec différents chefs d'État. Il sut ainsi bâtir un large consensus qui va lui permettre de passer à l'action. Mais s'il était convaincu de la rectitude de son point de vue, il était alors disposé à l'imposer.⁶⁴

Un bon dirigeant, tout en ayant une vision claire de la réalité et un programme à réaliser, doit être à la fois pragmatique et avoir l'esprit ouvert pour être en mesure de faire face aux situations imprévues. Pour régler la crise économique des années 1930, Roosevelt montra cet esprit de décision et il était tout sauf dogmatique. Il savait que les solutions traditionnelles ne fonctionnaient plus. Il était disposé à tenter de nouvelles expériences et à retenir celles qui fonctionnaient. Jean Chrétien démontre un peu le même esprit comme il le décrit dans ses mémoires

⁶³ Chrétien, *Passion politique*, 15

⁶⁴ Preston, *The President & His Inner Circle*, 194-96, 201, 204-05.

Parce que rien n'est jamais tout noir ou tout blanc, je changeais souvent d'avis dans l'évolution d'un dossier après avoir écouté les membres du caucus. On décide de faire ceci ou cela, mais si on se bute sur un obstacle, il faut changer de cap ou trouver le moyen de contourner la difficulté. Tel est l'art de la politique.⁶⁵

Dans les prises de décision, un bon dirigeant doit toujours se garder une porte de sortie. Il doit saisir les enjeux et savoir même retraiter le cas échéant si la résistance est trop forte. Dans son projet de réforme de la cour suprême en 1937, Roosevelt fut confronté à une telle situation. Face à une levée de bouclier au sein même de son parti, il a du retirer son projet, mais le message avait passé. La cour approuva par la suite la constitutionnalité des différentes mesures qu'il proposait. François Mitterrand montra le même pragmatisme et la même capacité de prendre des risques comme il le démontra dans la gestion du projet de loi Savary en 1986. Ce projet proposait une réforme importante des institutions de la 5^e république. À la suite du retrait du projet de loi, il déclara

Voilà comment j'aime gouverner. En choisissant le terrain, sans me le laisser imposer. Nous étions encerclés. Nous sommes sortis. En France, on ne règle les problèmes qu'avec des crises. Et il faut aller au paroxysme avant de les résoudre. Mais on ne sort jamais sans pertes.⁶⁶

Jean Chrétien allait dans le même sens. Comme Truman, il avait compris qu'avec l'exercice du pouvoir découle des responsabilités. Un premier ministre ou un président est appelé à prendre des décisions qui ne feront pas que des heureux. Il n'est pas là pour se faire aimer, mais d'abord pour décider. Il doit assumer son rôle.

Un premier ministre est toujours accusé de despotisme lorsqu'il définit lui-même les priorités de son gouvernement ou lorsqu'il prend des décisions impopulaires, et de faiblesses lorsqu'il omet de le faire, alors que la responsabilité ultime du gouvernement n'incombe qu'à lui seul.⁶⁷

En définitif, la maîtrise du mécanisme de prises de décision est fondamental pour devenir un grand dirigeant. Mais là encore, il faut que ce dernier ait un projet, ait une vision et qu'il sache clairement où il s'en va. Comme Eddie Goldenberg l'affirme « la prise de décision n'est pas une science, mais un art ».⁶⁸ Jean Chrétien et François Mitterrand avaient tous deux très bien compris cela. Ainsi pour Mitterrand « Exercer le pouvoir, c'est donner de l'espoir »,⁶⁹ alors que pour Jean Chrétien « Gouverner, ce n'est pas seulement régler des problèmes, c'est aussi créer un climat positif dans le pays. »⁷⁰

⁶⁵ Chrétien, *Passion politique*, 46

⁶⁶ Attali, *C'était François Mitterrand*, 126-27

⁶⁷ Goldenberg, *Comment ça marche à Ottawa*, 388-89

⁶⁸ Goldenberg, *Comment ça marche à Ottawa*, 17

⁶⁹ Attali, *C'était François Mitterrand*, 110

⁷⁰ Chrétien, *Passion politique*, 52

Savoir utiliser ses conseillers

Les administrations modernes se démarquent par l'importance de la garde rapprochée dont dispose un dirigeant. Par exemple, le personnel de la Maison Blanche en 2008 était fort impressionnant, bien qu'il ait été fortement réduit, avec ses 1800 conseillers et assistants. Le personnel du bureau du premier ministre à Ottawa qui avait atteint plus de 200 personnes sous Trudeau, en avait encore 70 sous Chrétien. Par ailleurs, Tony Blair était soutenu en 2002 par un personnel de 81 conseillers et assistants. Selon sa personnalité, un dirigeant, va s'entourer de conseillers et d'attachés politiques qu'il va organiser sous un système qui lui est propre. Ces derniers servent selon la bonne volonté du « prince » et joue un rôle qui est adapté à la personnalité, à la stratégie et à la façon que le dirigeant a de percevoir la politique et de réaliser ses projets politiques.⁷¹

La nature des interactions qu'un dirigeant a avec ses conseillers, particulièrement ceux qui font partie de sa garde rapprochée, et l'utilisation qu'il fait de ces derniers, ont nécessairement des conséquences significatives sur son style de leadership. Ceux-ci peuvent influencer la façon dont il va affirmer sa position sur certaines questions politiques et les leçons qu'il va tirer des expériences passées. Il peut en tirer ainsi un sens sur comment des actions seront ou non efficaces dans des situations spécifiques. Il peut obtenir de ces derniers des réactions sur sa performance comme dirigeant et des avis sur les interactions qu'il doit ou peut avoir avec certains experts dans des domaines spécifiques.⁷²

Évidemment, le dirigeant qui a une vaste expérience politique, comme un Bill Clinton ou un Jean Chrétien, va avoir plus tendance à s'impliquer personnellement et à exercer un contrôle plus étroit sur le processus de prise de décision que ceux qui ont une expérience limitée comme un George W. Bush ou un Ronald Reagan. En ce sens là, les dirigeants expérimentés tirent avantage de leur propre expertise politique et dépendent donc moins des conseillers pour se faire une idée. Ils utilisent ainsi moins de stéréotypes simplifiés ou des analogies pour comprendre des situations politiques.⁷³ Ainsi, Jacques Parizeau qui avait été un grand mandarin de l'État québécois limitait souvent le rôle de ses conseillers et collaborateurs à la préparation de mémos détaillés sur lesquels les différentes options étaient clairement exprimées. Il ne lui restait plus alors qu'à faire un choix.⁷⁴

L'emphase qu'un dirigeant donne personnellement au domaine de la politique intérieure ou aux relations internationales peut avoir une influence majeure sur son style de leadership. Par exemple, Bill Clinton privilégiait au début de sa présidence les questions intérieures pour lesquelles il se sentait plus à l'aise et possédait une plus grande expérience et où il voulait apporter des correctifs majeurs avec l'introduction entre autres d'une réforme de la santé. Par contre, il va au début s'en remettre largement à ses conseillers pour les questions de politiques extérieures. Mais Clinton se caractérisait par

⁷¹ Preston, *The President & His Inner Circle*, 5.

⁷² Théoret et Lafrance, *Les Éminences grises à l'ombre du pouvoir*, 55-76.

⁷³ Preston, *The President & His Inner Circle*, 11-12.

⁷⁴ Théoret et Lafrance, *Les Éminences grises à l'ombre du pouvoir*, 35.

une curiosité inlassable et son immense capacité d'apprendre. Devant de nouvelles données, il était ainsi capable de reconsidérer ses décisions. Si dans la crise de Bosnie, par exemple, il laissa ses conseillers développer la politique de l'administration. Il en alla différemment dans celle du Kosovo. Il avait appris à maîtriser à fond la dynamique des relations internationales et n'hésitait plus à s'impliquer personnellement dans les dossiers complexes.⁷⁵ Mais une telle attitude pouvait aussi poser certains problèmes. Comme Robert Reich, le secrétaire au trésor de Clinton, le note

L'esprit de Clinton était sans repos et il se posait trop de questions en même temps. Il est par nature incapable de se concentrer sur une seule question, voir un seul thème ou idée globale. Il aime discuter à la fois sur une variété de politiques, de thématiques ou d'idées très tard dans la nuit.⁷⁶

La capacité d'écoute d'un dirigeant peut représenter un atout important. L'ouverture au dialogue d'un dirigeant, que celle-ci soit avec ses assistants, ses collaborateurs, voir même ses adversaires, peut l'aider grandement à enrichir ses projets et à assurer le succès de ces derniers. John F. Kennedy, Ronald Reagan et Bill Clinton cultivaient cette approche. Ainsi, en 1960, John F. Kennedy, nouvellement élu président des États-Unis, déclarait aux futurs membres de son administration : « Je veux que vous me critiquer. Je veux vos meilleures idées. » Il n'est pas surprenant que les membres de l'équipe Kennedy furent par la suite étiquetée comme étant « les meilleurs et les plus brillants. »⁷⁷

Des dirigeants comme Kennedy, Clinton, voir même Bouchard aimaient participer aux discussions entre leurs conseillers et se méfiaient des avis unanimes de ces derniers. Pour sa part, Bill Clinton était convaincu qu'il y avait toujours différentes façons de percevoir une question. Il avait donc besoin de débattre de différents points de vue avant de se faire une idée et de prendre une décision. Il n'hésitait pas à confronter ses conseillers et à les mettre en contraction les uns avec les autres pour approfondir sa vision. Cela amenait Clinton à avoir des débats sans fins et même à aller chercher des avis au-delà de ses conseillers et à utiliser au maximum son vaste réseau de connaissances. Mais de tels débats ont aussi parfois l'effet néfaste de repousser la prise de décision. En ce sens, Clinton était l'antithèse de George W. Bush.⁷⁸

Les dirigeants très expérimentés vont souvent avoir tendance à utiliser un conseiller particulier en qui ils ont entièrement confiance pour lui confier des missions délicates. C'est ainsi qu'au début des années 1990 Mulroney envoya Luc Lavoie au Mexique pour rencontrer un conseiller du président Carlos Salinas de Gortari du Mexique afin d'obtenir son appui à un accord de libre-échange tripartite au lieu de deux accords distincts, Canada/Mexique et États-Unis/Mexique. Le résultat fut l'ALENA. De la même façon, dans des situations délicates, le président Lula du Brésil a choisi d'envoyer un conseiller

⁷⁵ Preston, *The President & His Inner Circle*, 26, 31, 219-20.

⁷⁶ Preston, *The President & His Inner Circle*, 228.

⁷⁷ Preston, *The President & His Inner Circle*, 97-113.

⁷⁸ Preston, *The President & His Inner Circle*, 225-26, 229; Théoret et Lafrance, *Les Éminences grises à l'ombre du pouvoir*, 35, 184-85.

personnel pour régler des contentieux entre deux pays proches du Venezuela, au lieu de passer par la voie officielle.⁷⁹ François Mitterrand nomma Jacques Attali comme secrétaire général de la présidence française en lui disant simplement « Désormais, vous assisterez à toutes les réunions; tous les documents passeront par vous; tous, dans la maison, dépendront du secrétaire général, sauf vous, qui ne dépendrez que de moi et devrez avoir accès à tout.»⁸⁰

Certains dirigeants évitent de développer des liens d'amitiés avec leurs conseillers et assistants, même les plus rapprochés. Jacques Chirac avait la réputation d'utiliser au maximum ses conseillers et adjoints quitte à les brûler et les remplacer. Sa stratégie consistait à trouver la bête de somme et la pousser au maximum en la faisant entrer dans son cercle d'amis. Mais il gardait toujours une distance et maintenait un semblant d'amitié tant qu'il jugeait la personne utile. Une fois qu'une personne ne servait plus ses desseins, il la larguait. Beaucoup de ses prétendus amis se sont ainsi sentis trahis. Par contre, Jean Chrétien considérait toujours ses conseillers, non comme des amis mais des collaborateurs et se refusait à mélanger travail et plaisir. Il ne recevait pas ces derniers chez lui dans le cadre d'activités sociales.⁸¹

Conclusion

Le présent texte nous a permis d'établir différents facteurs qui font que certains dirigeants se démarquent plus que d'autres. Comme nous avons pu le voir, gouverner est un art. Il n'y a pas de recettes magiques pour le succès. Un grand dirigeant bénéficie à la fois d'un facteur chance, mais il sait aussi saisir sa chance. Trente ans plus tôt, Napoléon serait apparu comme un général tragi-comique d'opéra. Un grand dirigeant va aussi se démarquer par la maîtrise qu'il a du processus politique et sa capacité d'utiliser à bon escient ses conseillers et son entourage en général. Mais ici encore, la méthode peut varier d'un dirigeant à un autre selon les époques et sa personnalité.

En fin de compte, pour être un grand dirigeant, il faut avoir une sorte de face de Janus. Car le bon dirigeant pour être efficace doit tenir compte simultanément de deux configurations étroitement reliées qui relèvent à la fois de la stratégie et de la tactique. Il doit faire la distinction entre un but, une cible qu'il désire atteindre, et un objectif qui représente un résultat que l'on veut obtenir. Pour ce faire, il doit

- aller au-delà d'une perception des détails pour développer une vision d'ensemble;
- gérer les actions présentes tout en définissant un programme à long terme;
- arrimer une pensée profonde à un sens pratique;
- aller au-delà du simple rôle de plombier pour devenir un architecte;
- et dépasser le stade de politicien pour émerger en homme d'État.

⁷⁹ Théoret et Lafrance, *Les Éminences grises à l'ombre du pouvoir*, 127, 268.

⁸⁰ Attali, *C'était François Mitterrand*, 73.

⁸¹ Giesbert, *La Tragédie du président*, 27, 151-2, 273; Chrétien, *Passion politique*, 28

Idéalement, dans une société démocratique, le premier rôle du leader politique est de poser les problèmes, d'écouter la diversité des points de vue, de savoir faire ensuite l'arbitrage entre ces différents points de vue, de proposer une politique, de permettre un débat public sur cette dernière, et finalement de la réaliser. La personnalité du dirigeant a donc une importance cruciale car les résultats vont souvent dépendre de son ouverture à l'environnement externe, sa capacité d'apprentissage, sa créativité, son mode de direction, son mécanisme de prise de décision et ses talents de travail en équipes. Mais par-dessus tout, il doit être une bête politique et doit posséder un instinct et un flair hors pair.