



GUILLAUME PIGEAT
ANNE VERMÈS

FÉDÉRER
— comme —
MANDELA

COMMENT OBTENIR
ADHÉSION ET ENGAGEMENT

EYROLLES

LA GRANDE ET LA PETITE HISTOIRE
AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Cette collection propose de créer une passerelle entre des hommes du passé – leaders, bâtisseurs, entrepreneurs – et ceux d’aujourd’hui, confrontés à des choix et à des décisions dans leur vie professionnelle.

Ces ouvrages vous fourniront des leçons utiles pour le présent et vous permettront de donner ou de redonner du sens à ce que vous vivez en entreprise en vous inspirant de ce que d’autres ont vécu.

FÉDÉRER comme MANDELA

Du jeune Madiba à la présidence de l’ANC, ces pages retracent le destin d’un leader charismatique dont la personnalité et l’action inspirent toujours de nombreux dirigeants dans le monde.

Promis à un avenir de conseiller royal, devenu avocat, activiste, prisonnier, puis chef d’État et prix Nobel, Nelson Mandela a su décrypter la réalité complexe de l’Afrique du Sud pour réconcilier les « irréconciliables ». Ses nombreuses années de détention ont fait de lui un homme libre qui a réussi à transformer sa colère et sa frustration en opportunité de connaissance de soi et des autres. Le « savoir-relier » et le dialogue, essentiels dans son parcours magistral, lui ont ainsi permis de fédérer des hommes opposés autour d’un idéal de liberté et la fin de l’apartheid.

Laissez-vous porter par la capacité de Mandela à susciter l’adhésion et apprenez à fédérer vos équipes en marchant dans les pas de ce fin tacticien.

FÉDÉRER COMME MANDELA

Comment obtenir adhésion et engagement

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Dans la même collection :

Négociateur comme Churchill, Yann Harlaut
Convaincre comme Jean Jaurès, Yann Harlaut et Yohann Chanoir
Entreprendre comme les frères Lumière, Anne Vermès
Motiver comme Nicolas Fouquet, Anne Vermès
Piloter un projet comme Gustave Eiffel, Anne Vermès
Influencer comme Gandhi, Anne Vermès et Irène Kmiec-Rousseau

Couverture et page de titre : © Antoine Moreau-Dusault

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56281-1



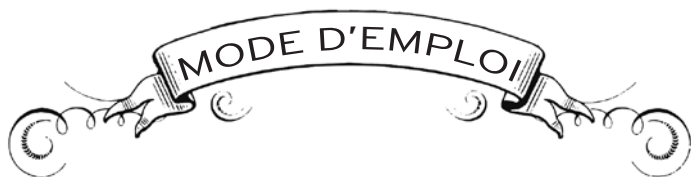
GUILLAUME PIGEAT
ANNE VERMÈS

FÉDÉRER
— comme —
MANDELA

COMMENT OBTENIR
ADHÉSION ET ENGAGEMENT

EYROLLES

Dédicace d'Anne Vermès
À Jean-Pierre, mon père



LA COLLECTION « HISTOIRE ET MANAGEMENT »

Histoire et Management, deux mots qui s'ignorent. Dans nos conceptions, l'histoire renvoie au passé, aux grands hommes figés dans leur siècle que l'enseignement a souvent rendu ennuyeux et lointains. Le management éclaire les enjeux économiques de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain. Rien ne permet de créer des passerelles entre ces deux mondes que tout sépare.

Et pourtant si l'expression « management » est récente, les leaders du passé ont évidemment dû manager efficacement leurs équipes pour relever les défis qui ont été les leurs.

La grande et la petite Histoire au service de l'Entreprise : c'est en fait l'enjeu de cette collection.

À partir de sujets d'actualité, comme « piloter un projet », « motiver ses équipes », « entreprendre avec succès », « communiquer efficacement », etc., nous vous invitons à faire « un pas de côté » en allant à la découverte de ces leaders du passé, qui, modestement, vous offriront leur expérience managériale comme base de réflexion et de questionnement dans vos pratiques actuelles ou futures, au sein de vos organisations.

Gustave Eiffel sera un exemple percutant dans l'art de piloter un projet contre vents et marées, Nicolas Fouquet, ministre des finances de Louis XIV, saura vous donner des conseils pour savoir « comment motiver durablement ses collaborateurs », et si vous êtes tentés par l'entrepreneuriat, les Frères Lumière sauront vous faire partager les étapes pour entreprendre efficacement... Sans oublier le talent de Jaurès pour communiquer, les bons conseils de Gandhi pour influencer positivement ou les capacités exceptionnelles de négociation de Churchill.

En outre, cette collection cherche à :

- vous apporter des expériences, tirées du vécu des hommes qui ont été confrontés à ces différentes problématiques ;
- vous enrichir de leur expérience pour regarder différemment votre problème, question, thématique afin de vous inviter à transposer un ou plusieurs conseils de ces hommes et femmes du passé et à les intégrer (à votre façon) dans votre pratique quotidienne ;
- vous donner ou redonner du sens à ce que vous vivez en entreprise en sachant que d'autres individus, dans d'autres contextes ont vécu cette situation et ont su trouver les solutions adaptées.

Ainsi, elle utilise l'Histoire comme lumière du présent et du futur pour permettre d'aborder les grands défis du management qui se posent ou se poseront au sein des entreprises.

Le passionné d'histoire redécouvrira l'Histoire sous un angle nouveau, le manager y trouvera une référence managériale vécue, pratique, des conseils précis et peut-être une envie d'en savoir plus sur ce leader.

Cette collection est une opportunité de rencontre, un face-à-face, un dialogue entre ces hommes du passé et ceux du présent pouvant permettre d'expérimenter, *via* la lecture de ces récits ce que Gregorio Marañón y Posadillo, médecin et philosophe espagnol explique : « Il existe un passé qui n'est qu'un cimetière de l'histoire. Il en existe un autre d'où jaillit, dans sa profondeur vivante, la source du futur. »

C'est pourquoi chaque livre de cette collection suit une progression similaire.

1. Le leader du passé face à ses défis. Nous racontons l'itinéraire de construction personnelle de ces hommes du passé ; ce qui modela leur pensée, fut à l'origine de leurs motivations profondes, les questionnements et les défis auxquels ils durent faire face. Comment ont-ils appréhendé le monde dans lequel ils ont dû conduire leurs actions ?

Quelles furent leurs sources d'inspiration? Comment ont-ils construit leur vision managériale?

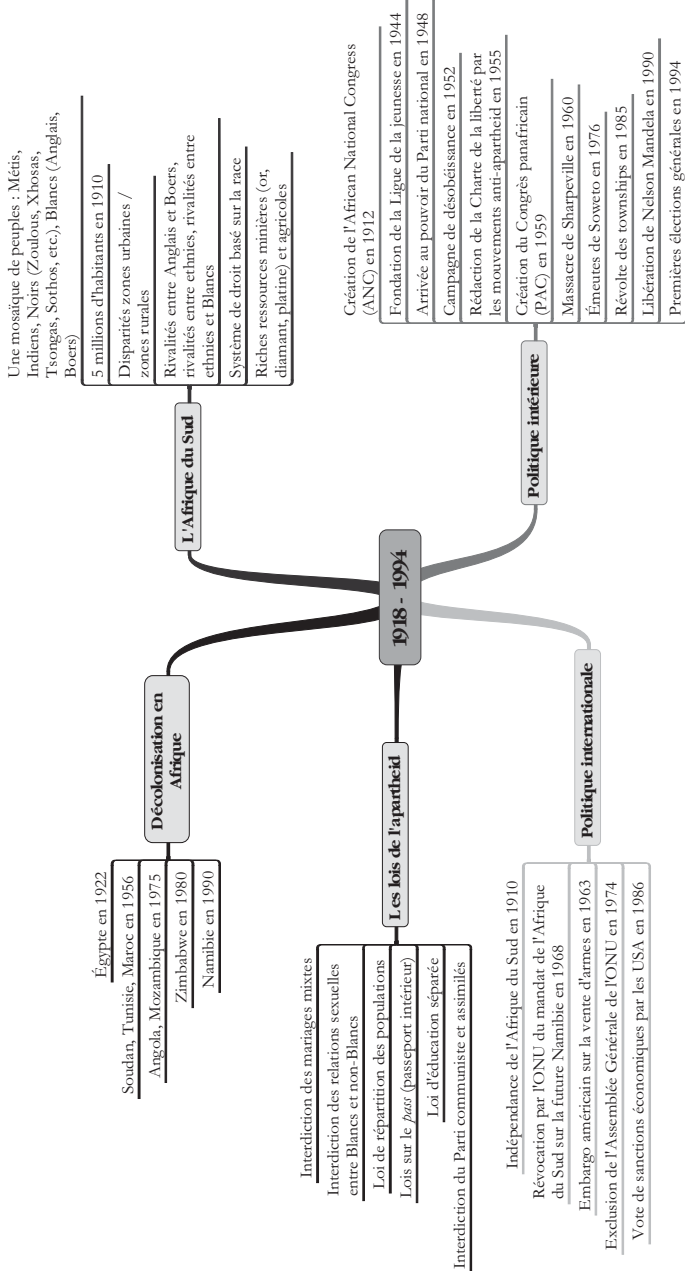
2. Les actes fondateurs de leur management et les bons conseils sur lesquels capitaliser pour agir demain. Munis de cette compréhension intime des ressorts de motivation de ces hommes du passé, nous proposons un voyage au cœur de leur action, des équipes qu'ils ont conduites, animées, motivées, développées...

Quelles sont leurs «recettes»? Comment ont-ils fait face à des obstacles de taille?

Comment ont-ils su conjuguer le talent du leader qui consiste à piloter une vision et celle du manager qui consiste à faire réaliser à une équipe des desseins ambitieux?

3. Les moyens de réussir : soyez bâtisseurs de votre propre parcours, à vous de tirer le fil entre passé et futur! À partir des conseils de ces leaders, vous vous questionnerez sur vos pratiques, sur ce que vous réussissez particulièrement bien, sur ce que vous aimeriez retenir de cet homme du passé et que vous souhaiteriez transposer dans votre quotidien.

LE CONTEXTE EN UN COUP D'ŒIL





L'INTUITION D'UN MONDE COMPLEXE

MANDELA-MADIBA, L'UNIVERSEL

L'onde de choc est mondiale, ce 9 décembre 2013, à l'annonce de la mort de Nelson Mandela. Sous une pluie battante, ce sont plus de quatre-vingt-dix chefs d'État qui se pressent pour assister à ses funérailles, dans une ferveur et une émotion peu communes.

C'est une icône, une légende, un mythe que les « Grands » de la planète enterrent. Héros de la lutte contre l'apartheid, emprisonné durant vingt-sept ans, Mandela incarne la capacité rare de certains hommes à écrire l'Histoire, à en guider le cours pour le faire basculer autour d'un seul but, poursuivi toute sa vie avec opiniâtreté, intrépidité et persévérance : abolir le terrible régime de l'apartheid qui condamnait pour l'éternité les Noirs à rester des êtres inférieurs. Il donne un visage, un charme, une âme aux aspirations des siens, les Noirs d'Afrique du Sud, au cours de ces décennies de lutte et d'emprisonnement, dans la recherche de leur dignité et de leurs droits élémentaires d'hommes.

Il donne désormais son nom à des dizaines de rues, de places, d'universités, de fondations partout dans le monde et traverse le temps avec élégance au point d'être la personnalité préférée des jeunes âgés de 15 à 25 ans.

De nombreux leaders, à l'instar de Margaret Thatcher ou du dalaï-lama, rapportent combien avoir eu la chance de côtoyer Mandela les a fait grandir. Madiba incarne cet espoir qui peut-être rend plus fort, qui fait que oui, un homme seul, pourvu des qualités nécessaires, peut éviter une guerre et changer le sort d'une nation.

Le soir de son élection en qualité de président de l'Afrique du Sud, le 2 mai 1994, Mandela remercie les électeurs. Tous sans exception, ses alliés comme ses adversaires, De Klerk en tête, dont il apprécie la compagnie pour discuter, au-delà de leurs désaccords.

Dans la foule, depuis les toits, retentit le *Free at last* prononcé trente années auparavant par Martin Luther King. Dans ce contexte, ce n'est pas une parole prophétique, mais bien la première pierre d'une reconstruction à venir.

C'est en ce sens que Mandela est un homme qui a marqué son siècle: il a pris part à quelque chose d'universellement libérateur en participant à l'émancipation d'une catégorie de population et en rétablissant le droit de chacun à faire valoir ses droits.

Mandela n'était pas à l'aise avec cette image de prophète, que certains voyaient en lui. «J'ai commis des erreurs», aimait-il à rappeler. Son compagnon de lutte, Desmond Tutu, Prix Nobel de la paix se plaisait à dire de lui que «sa principale faiblesse tenait dans son indéfectible loyauté qu'il éprouvait à l'égard de ses amis de combat.» Il a parfois gardé sa fidélité et sa confiance à des hommes ou des femmes corrompus et/ou incompetents.

Ainsi était Madiba, fidèle à ceux qui ont partagé sa lutte, chef de clan, soucieux de l'intérêt collectif et doué d'un sens admirable du service aux autres: «Je suis votre serviteur, je ne viens pas vers vous comme un leader, comme votre supérieur. Nous sommes une grande équipe. Les leaders arrivent et repartent mais l'Organisation et le leadership collectif qui l'a soutenue dans ses fortunes et revers sera toujours présente. Ce ne sont pas les individus qui comptent, c'est le leadership collectif qui a pu emmener cette organisation avec talent. Et je suis là devant vous, voyant votre courage avec humilité, avec le cœur plein d'amour pour vous tous.

Je reçois cela comme le plus grand honneur possible à la tête de l'African National Congress (ANC), en ce moment historique, ce moment où nous avons été choisis pour faire entrer notre pays dans le nouveau siècle qui s'annonce.»

Mandela a pris plusieurs postures dans sa longue lutte : pacifiste convaincu, chef pragmatique d'une résistance armée, prisonnier insoumis, martyr, porte-voix de tous les sans-voix de son pays du fond de sa prison pendant vingt-sept ans et cent quatre-vingt-trois jours, porte-parole d'une nécessité universelle : celle de la paix entre les hommes. Mandela a su inspirer les dirigeants du monde entier, petits ou grands, influents ou non. Et cela sans compter qu'il eut aussi l'élégance, si rare, de se retirer à l'issue d'un seul mandat présidentiel pour continuer à agir, sans les contraintes du pouvoir, au service de la paix et de l'égalité.

Qui est ce leader qui sait rassembler, fédérer autour d'un but commun, en dépit de circonstances souvent désastreuses et notoirement défavorables ?

Comment est-il parvenu, exemple unique au monde, à réconcilier opprimés et oppresseurs, au sein d'un même pays, d'un seul système ?

Comment, par intelligence tactique autant que par intelligence émotionnelle, est-il devenu un exemple du leadership de « résilience », du « savoir-fédérer » ?

Comment a-t-il réussi à se tenir à l'écoute de toutes les parties prenantes du conflit pour devenir un véritable catalyseur du changement ?

Comment a-t-il réussi, depuis un milieu contraint à développer un leadership actif qui lui a donné ensuite les moyens d'agir ?

Quelles réflexions et quelles leçons sur notre rôle au sein d'une équipe ou d'une organisation nous invite-t-il à poursuivre ?

Comment pouvons-nous utiliser, voire appliquer, quelques-uns des principes de Mandela dans le juste équilibre qu'il a tenté d'expérimenter entre reconnaissance du statut de victime et réconciliation au nom d'un idéal commun : la nation arc-en-ciel ?

Tout au long de sa vie, Nelson Mandela a valorisé l'héritage fort de son enfance, fait de valeurs et de pratiques traditionnelles, dans la confrontation à la nouveauté et surtout à l'adversité.

Dans les situations les plus extrêmes qui n'apportent qu'impuissance et abnégation, le leader a su trouver les leviers pour résister et surtout agir ! Cet exceptionnel contrôle de soi associé à la volonté de vouloir le meilleur pour les autres lui a permis de tenir cet objectif de réconciliation. Une réconciliation considérée comme difficile il y a encore vingt-cinq ans et qui continue aujourd'hui d'étonner les plus sceptiques. L'après-Mandela n'est pas une sinécure, il est vrai. Pourtant, la nation arc-en-ciel continue de déjouer les mauvais pronostics de ses détracteurs.

DU BOUILLON DE CULTURE AU BOUILLON DES RÉVOLTES

Nelson Mandela naît en 1918. Voilà déjà plus de trois siècles que l'Afrique du Sud brasse plusieurs civilisations. Les unes proches, les autres au contraire complètement étrangères, séparées par des mers et des continents. Les Européens (Hollandais, Portugais, Français, Britanniques...), les Africains (Zoulous, Ngunis, etc.) et les esclaves débarqués des Indes (la Malaisie par exemple), ont ainsi formé une mosaïque sur ce cap austral. Les descendants de la communauté européenne à l'exception des Anglais, seront par la suite désignés comme Afrikaners, supplantant, au ^{xx}^e siècle, le terme « Boer ».

Deux vagues de colonisation auront des conséquences importantes sur l'environnement de Mandela au cours du ^{xx}^e siècle. Ce sont les Hollandais qui, au ^{xvii}^e siècle, ont établi les premiers un comptoir relais vers les Indes sur la pointe africaine. Plus tard, les Boers (des fermiers hollandais) ont rejoint les employés de la Compagnie hollandaise des Indes orientales sur place. À cette époque, le territoire regroupe quelques peuples nomades khoïsans distincts des peuplades bantoues que compte aussi l'Afrique du Sud.