

8 leçons de leadership de Nelson Mandela

Extraits de l'article publié dans TIME magazine le 9 Juillet 2008

Ecrit par Richard Stengel

Traduit de l'anglais par Arquitès

Alors qu'il célèbre son 90^{ème} anniversaire, Nelson Mandela reconnaît avoir créé suffisamment de changements pour plusieurs vies. Il a libéré un pays d'un système violent et contribué à l'unité des noirs et des blancs, oppresseurs et opprimés, d'une manière différente de tout ce qui avait été fait auparavant. Richard Stengel a travaillé avec Nelson Mandela dans les années 90 à son autobiographie, Un long chemin vers la liberté. Après tout ce temps passé ensemble, Richard souhaitait parler avec lui de leadership.

Nelson Mandela a rejeté l'apartheid et créé une Afrique du Sud non raciste et démocratique en sachant précisément quand et comment faire la transition entre ses rôles de guerrier, de martyr, de diplomate et d'homme d'état. Mal à l'aise avec les concepts de philosophie abstraits, il dit souvent qu'un problème "n'était pas une question de principe, c'était une question de tactique". Il est un maître tacticien.

Vous êtes sur le point de lire les Règles de Madiba (Madiba, son nom de clan, est utilisé par tous ses proches). Elles sont rassemblées à partir de conversations, anciennes et récentes, que j'ai eues avec lui et de mes observations. Elles sont essentiellement pratiques. Beaucoup d'entre elles proviennent de ses propres expériences. Toutes sont faites pour créer un embarras : l'embarras qui nous force à nous demander comment pouvons-nous rendre le monde meilleur.

No. 1

Le courage n'est pas l'absence de peur — c'est inspirer les autres à aller au-delà

En 1994, pendant la campagne pour les élections présidentielles, Mandela était à bord d'un petit avion à hélices en route vers les territoires du Natal pour donner un discours à ses supporters Zoulous. 20 minutes avant l'atterrissage un des moteurs s'est éteint. Certains dans l'avion commençaient à paniquer. La seule chose qui les calma était de regarder Mandela qui lisait calmement son journal comme un voyageur à bord d'un train de banlieue en route le matin vers son bureau. L'aéroport se préparait à un atterrissage d'urgence et le pilote réussit à atterrir en toute sécurité. Quand Mandela s'assit à l'arrière de sa BMW blindée qui devait l'amener vers le meeting, il s'est tourné vers moi et dit, "tu sais, j'étais terrifié là-haut!"

Mandela avait souvent peur. Durant son procès de Rivonia qui l'a conduit à l'emprisonnement, pendant sa période sur l'Ile de Robben. "Bien sûr que j'avais peur!" dira-t-il plus tard. Il aurait été irrationnel de ne pas avoir peur. "Je ne peux pas prétendre que je suis brave et que je peux battre le monde entier". Mais en tant que leader, vous ne pouvez rien montrer aux autres. "Vous devez faire face"! Et, c'est précisément ce qu'il a appris à faire: prétendre et, à travers ses actes où il apparaissait sans peur, inspirer les autres. C'était une pantomime que Mandela a raffinée sur l'Ile de Robben, où il y avait tant à craindre. Les prisonniers qui étaient avec lui dirent que le voir marcher dans la cour, droit et fier, était suffisant pour leur faire endurer les longues journées. Il savait qu'il était un modèle pour les autres, et ça lui a donné la force de triompher de ses propres peurs.

No. 2

Menez devant — mais ne laissez pas votre base derrière

En 1985 il a été opéré de la prostate. Quand il est retourné en prison, il fut séparé de ses collègues et amis pour la première fois depuis 21 ans. Ils protestèrent. Mais comme se souvient son ami de longue date Ahmed Kathrada, il leur disait, "Attendez un peu les amis. Il sortira du bon de tout ceci".

Le bon qu'il en est advenu est que Mandela commença de son propre chef les négociations avec le gouvernement de l'apartheid. C'était un anathème pour le Congrès National Africain (ANC). Après des décennies de rhétorique "les prisonniers ne peuvent pas négocier" et après avoir encouragé un engagement armé pour amener le gouvernement à négocier, il décida qu'il était temps de commencer à parler avec ses oppresseurs. Quand il initia les négociations avec le gouvernement en 1985, beaucoup pensèrent qu'il avait perdu la raison. "Nous pensions qu'il était en train de tout vendre", dit Cyril Ramaphosa le très puissant et très ardent leader de l'Union Nationale des Mineurs. "Je suis allé le voir pour lui dire, Que fais-tu ? C'était une initiative incroyable. Il prit un risque énorme".

Mandela lança une campagne pour persuader l'ANC que c'était la bonne chose à faire. Sa réputation était en jeu. Il alla rencontrer chacun de ses camarades en prison, se souvient Kathrada, et leur expliqua ce qu'il était en train de faire. Selon lui, refuser de négocier était une question de tactique, pas de principe. Tout au long de sa vie, il fit cette distinction. Son principe inébranlable – la fin de l'apartheid et la réalisation d'un homme, un vote – était immuable, mais presque tout ce qui pouvait l'aider à atteindre ce but était tactique. Il est le plus pragmatique des idéalistes.

"C'est un homme historique", dit Ramaphosa. "Il pensait bien plus loin que nous. Il avait la postérité à l'esprit : comment verront-ils ce que nous avons fait ? " La prison lui a donné l'habileté à regarder très loin. Il le devait ; il n'avait pas d'autre alternative possible. Il ne pensait pas en termes de jours ou de semaines mais en décennies. Il savait que l'Histoire était de son côté, que le

résultat était inévitable. C'était juste une question de quand et comment. "Les choses iront mieux sur le long terme" disait-il parfois. Il jouait toujours le long terme.

No. 3

Menez derrière — et faites croire aux autres qu'ils sont devant

Quand il était enfant, Mandela a été très influencé par Jongintaba, le roi de la tribu qui l'éleva. Quand Jongintaba organisait des réunions avec sa cour, les hommes s'asseyaient en cercle et seulement après que tous eurent parlé, le roi commençait à parler. Le rôle d'un chef, disait Mandela, n'était pas de dire aux gens ce qu'ils devaient faire mais de former un consensus. "N'entre pas dans le débat trop tôt" avait-il l'habitude de dire.

Lorsque que je travaillais avec Mandela, il organisait souvent des réunions de son cabinet chez lui à Houghton, une charmante banlieue de Johannesburg. Il accueillait une douzaine d'hommes autour de la table de la salle à manger ou parfois en cercle dans son allée centrale. Certains de ses collègues lui criaient dessus — de bouger plus rapidement, d'être plus radical — et Mandela écoutait tout simplement. Quand il prenait enfin la parole, il résumait calmement et méthodiquement les points de vue de chacun et puis déroulait ses propres idées, engageant subtilement la décision dans la direction qu'il souhaitait sans sembler l'imposer. L'astuce en leadership est d'accepter d'être mené soi-même. "Il est sage de persuader les gens de faire des choses et de leur faire croire que c'était leur propre idée" disait-il.

No. 4

Connaissez vos ennemis — et apprenez leur sport favori

Dès les années 60, Mandela commença à apprendre l'Afrikaans, la langue des blancs d'Afrique du Sud qui avaient créé l'apartheid. Ses camarades de l'ANC se moquaient de lui à ce propos, mais il voulait comprendre le point de vue des Afrikaners; il savait qu'il les combattrait ou qu'il négocierait avec eux un jour, et de quelle que manière que ce fût, son destin était lié au leur.

C'était stratégique à double titre: en parlant la langue de ses opposants, il pouvait comprendre leurs forces et leurs faiblesses et établir des tactiques appropriées. Mais il pouvait également gagner les faveurs de ses ennemis. Tout le monde était impressionné par son désir de parler Afrikaans et de sa connaissance de l'histoire des Afrikaners. Il a même affiné sa connaissance du rugby, le sport préféré des Afrikaners, de sorte qu'il pouvait comparer les équipes et les joueurs.

Mandela compris que les noirs et les Afrikaners avaient fondamentalement quelque chose en commun: les Afrikaners se sentaient Africains aussi profondément que les noirs. Il savait également que les Afrikaners avaient été victimes de préjugés eux-mêmes: le gouvernement Britannique et les colons blancs Anglais les sous-estimaient. Les Afrikaners souffraient d'un complexe d'infériorité comme les noirs.

Mandela était avocat, et en prison il aidait ses gardiens pour résoudre leurs problèmes juridiques. Ils étaient bien moins éduqués que lui, et ça leur était presque extraordinaire qu'un noir soit prêt et capable de les aider. Ils étaient "les représentants les plus brutaux et impitoyables du régime de l'apartheid", dit Allister Sparks, le grand historien Sud-Africain, et il "réalisa qu'on pouvait tout de même négocier avec les plus vulgaires des hommes".

No. 5

Gardez vos amis proches – et vos rivaux plus proches encore

La plupart des personnes invitées à sa maison de Qunu étaient des gens en qui il n'avait pas entièrement confiance. Il les invitait à dîner, il les appelait pour les consulter, il les flattait et leur offrait des cadeaux. Mandela est un homme au charme invincible – et il a souvent joué de son charme avec plus d'effets encore sur ses rivaux que sur ses alliés.

Sur l'Île de Robben, Mandela incluait toujours dans son état-major des hommes qu'il n'aimait pas ou en qui il n'avait pas confiance. Une personne dont il se rapprocha beaucoup était Chris Hani, le fougueux secrétaire général de l'aile armée de l'ANC. Certains pensaient que Hani conspirait contre Mandela, mais Mandela devint intime avec lui. " Il ne s'agissait pas que de Hani" dit Ramaphosa. "Il s'agissait de familles minières et industrielles, de l'opposition. Il les appelait pour leur souhaiter leurs anniversaires. Il allait aux funérailles des membres de leurs familles. Il y voyait une opportunité." Quand Mandela sortit de prison, il inclut ses geôliers parmi ses amis et offrit des postes dans son premier gouvernement aux leaders qui l'avaient mis en prison. Je savais cependant qu'il méprisait la plupart de ces hommes.

Mandela croyait que comprendre ses rivaux était une façon de les contrôler : ils étaient plus dangereux indépendants que dans son cercle d'influence. Il chérissait la loyauté mais n'en n'était pas obsédé. Après tout, disait-il, "les gens agissent dans leurs propres intérêts". C'était simplement une loi de la nature humaine et non un défaut. Le revers à être optimiste – et il l'est – est de faire trop confiance aux gens. Mais Mandela reconnut que la manière de faire avec ceux en qui il n'avait pas confiance était de les neutraliser avec charme.

No. 6

L'apparence est importante — et n'oubliez jamais de sourire

Quand Mandela était un étudiant pauvre de Johannesburg portant son unique costume usé jusqu'à la corde, il lui fût proposé de rencontrer Walter Sisulu. Sisulu était agent immobilier et un jeune leader de l'ANC. Mandela rencontra un homme noir sophistiqué et ayant réussi qu'il pourrait imiter. Sisulu vit le futur.

Sisulu dit une fois que son grand objectif dans les années 50 était de transformer l'ANC en mouvement de masses; et un jour, se souvint-il avec plaisir, "un leader de masses entra dans mon

bureau." Mandela était grand et beau, un amateur de boxe à l'air régalien d'un fils de chef de tribu. Et il avait un sourire qui apparaissait comme le soleil à travers les nuages.

Nous oublions souvent les corrélations historiques entre le leadership et les caractéristiques physiques. George Washington était l'homme le plus grand et probablement et le plus fort dans chaque pièce dans laquelle il entra. La taille et la force ont plus à voir avec l'ADN qu'avec les manuels de leadership, mais Mandela compris comment son apparence pouvait faire avancer sa cause. Comme leader de l'aile militaire clandestine de l'ANC, il insistait pour qu'on se faire photographier avec une bonne fatigue et avec la barbe, et tout au long de sa carrière il a pensé à être correctement habillé en fonction de son rôle. George Bizos, son avocat, se rappelle de la première fois qu'il le rencontra dans la boutique d'un tailleur indien dans les années 50. Mandela était le premier Sud-Africain noir qu'il vit portant un costume. Maintenant, l'uniforme de Mandela est une série d'exubérantes chemises imprimées qui disent de lui qu'il est le joyeux grand-père de l'Afrique moderne.

Quand Mandela s'engagea dans la course à la présidentielle en 1994, il savait l'importance des symboles. Il n'a jamais été un grand orateur, et les gens oubliaient souvent après quelques minutes ce qu'il avait dit. Mais c'était l'iconographie dont les gens se souvenaient. Quand il était sur une estrade, il faisait toujours le toyi-toyi, la danse des townships qui étaient devenue l'emblème des luttes. Mais plus important encore était ce sourire éblouissant, béat et ouvert à tous. Pour les Sud-Africains blancs, ce sourire signifiait le manque d'amertume et suggérait qu'il leur était sympathique. Pour les noirs, il signifiait, je suis le guerrier joyeux et nous triompherons. L'affiche électorale de l'ANC représentait simplement son visage souriant. "Le sourire" dit Ramaphosa, "était le message."

Après qu'il sortit de prison, les gens disaient sans cesse, "c'est fou mais il n'est pas amer". Il y avait des milliers de choses qui rendaient Nelson Mandela amer, mais il savait que plus que tout autre chose il devait projeter l'émotion diamétralement opposée. Il disait souvent "Oublions le passé" – mais il ne le fit jamais.

No. 7

Rien n'est noir ou blanc

Quand nous commençâmes notre série d'interviews, je posais souvent des questions comme celle-ci : Quand vous avez décidé d'arrêter la lutte armée, était parce que vous réalisiez que vous n'auriez jamais la force de renverser le gouvernement ou parce que vous saviez que vous pourriez gagner l'opinion publique internationale en choisissant la non violence ? Il jetait alors un coup d'œil curieux et dit "Pourquoi pas les deux?"

Le message était clair : La vie n'est pas l'un ou l'autre. Les décisions sont complexes, et il y a toujours des facteurs opposés. Chercher des explications simples est un travers du cerveau humain, mais ça ne correspond pas à la réalité. Rien n'est jamais aussi simple qu'il semble.

Mandela est à l'aise avec les contradictions. En tant que politicien, il était un pragmatique qui voyait le monde avec une infinité de nuances. Beaucoup de ceci provenait du fait qu'il était un noir vivant sous le régime de l'apartheid qui offrait son lot quotidien de choix moraux atroces et débilitants: Est-ce que je m'incline devant le patron blanc pour avoir le job que je veux et éviter la punition ? Est-ce que je porte mon laisser-passer avec moi?

Pour Mandela tout problème a des causes multiples. Alors qu'il était indiscutablement et clairement contre l'apartheid, les causes de l'apartheid étaient complexes. Elles étaient historiques, sociologiques et psychologiques. Le calcul de Mandela était toujours, "Quelle est la fin que je poursuis, et quel est le chemin le plus pratique pour y arriver?"

No. 8

Partir est aussi faire montre de leadership

Savoir quand abandonner une mauvaise idée, tâche ou relation est parfois le genre de décision la plus difficile qu'un leader doit prendre. Le plus grand héritage de Mandela en tant que Président de l'Afrique du Sud est la manière dont il a choisi de quitter le poste. Quand il a été élu en 1994, Mandela aurait pu se faire pressant pour devenir Président à vie – et il y avait beaucoup de personnes pour penser qu'en retour à toutes ses années en prison, c'était probablement le moins que l'Afrique du Sud puisse faire.

Dans l'histoire de l'Afrique, il y a très peu de leaders élus démocratiquement qui ont quitté volontairement leur poste. Mandela était déterminé à créer un précédent pour tout ceux qui le suivraient – pas uniquement en Afrique du Sud mais pour tout le continent. "Son job était de montrer l'exemple," dit Ramaphosa, "pas de commander le navire." Il savait que les leaders montrent l'exemple autant par ce qu'ils choisissent de ne pas faire que par ce qu'ils font.

Finalement, la clé pour comprendre Mandela est ces 27 années en prison. L'homme qui entra sur l'Ile de Robben en 1964 était émotionnel, obstiné et facilement cinglant. L'homme qui en a émergé était équilibré et discipliné. Il n'est pas et n'a jamais été l'introspectif. On lui a souvent demandé comment l'homme qui émergea de prison était différent du jeune homme volontaire qui y était entré. Il haïssait cette question. Finalement, exaspéré un jour, il me dit, "je suis sorti mature". Il n'est rien de plus rare – rien de plus grande valeur – qu'un homme mature. Joyeux anniversaire, Madiba!

Richard Stengel est un éditeur Américain. Il est le 16^{ème} éditeur en Chef de Time magazine. En 1993, il a collaboré avec Nelson Mandela sur son autobiographie, *Un long chemin vers la liberté*. Il a ensuite co-produit le documentaire Mandela en 1996.