



LE LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE DU CHANGEMENT

John Hewko
Secrétaire général du Rotary
20 janvier 2020

Bonjour à tous.

Étant donné que nous sommes l'une des véritables organisations internationales du monde, je vais prononcer mon discours en espagnol.

Pour ceux d'entre vous qui ne sont pas hispanophones, vous pouvez donc mettre vos écouteurs.

Bonjour,

Vous savez, nous vivons un moment rare dans l'histoire du Rotary. Il s'agit d'un moment passionnant pour les dirigeants du Rotary. Nous nous rapprochons de notre objectif phare qui est d'éradiquer la polio. Nos membres montent plus de dossiers de subventions mondiales que jamais. L'an dernier, notre Fondation Rotary a recueilli environ 400 millions de dollars, le second plus haut montant de l'histoire de la Fondation.

Et cette année, avec l'aide de l'Université d'Harvard, nous avons cherché à répondre à cette question : « Combien les Rotary clubs versent-ils au service de leur collectivité ? » Je suis fier d'annoncer que, au-delà des fonds versés à la Fondation Rotary, nos 36 000 clubs ont consacré environ 1,15 milliard de dollars en espèces à leur collectivité en 2018.

Si vous ajoutez ce 1,15 milliard de dollars aux 400 millions versés à la Fondation Rotary et aux 850 millions correspondant à la main d'œuvre bénévole (selon une estimation de l'Université Johns Hopkins), vous arrivez à plus de deux milliards de dollars !

Ce chiffre est vraiment impressionnant et confirme ce que nous savons tous – que le Rotary est une des plus belles organisations à faire le bien dans le monde aujourd'hui.

Plus important que le montant donné au Rotary est ce que les membres pensent du Rotary. Et nos enquêtes montrent clairement qu'un grand nombre de nos amis Rotariens estiment que nous devons changer.

Alors, pourquoi ?

Parce qu'ils comprennent qu'au niveau mondial nous faisons face à des défis majeurs – pour nos clubs, notre cause et notre continuité. Ces questions m'empêchent de dormir. Et je pense que vous les avez également à l'esprit durant cette assemblée.

Pour relever ces défis, nous devons nous poser trois questions critiques :

Premièrement, dans ce monde en rapide évolution, sommes-nous assez souples pour nous adapter et innover ?

Deuxièmement, pouvons-nous, en raison du changement annuel de dirigeants, garantir la continuité nécessaire à toute adaptation ?

Et troisièmement, sommes-nous une organisation en phase avec la société au 21^e siècle ?

Et parce que le changement est principalement initié au niveau des clubs ou des districts, le leadership de chacun d'entre vous sera vital.

Cela signifie que le vrai changement – le changement durable auquel aspire notre plan stratégique – nécessite deux types d'innovation.

Tout d'abord, l'innovation pour changer le statu quo.

Ensuite, l'innovation pour avoir raison de l'inévitable résistance au changement.

Pour illustrer ce point, songez à ces deux hommes de Chicago du siècle dernier, qui avaient une vision pour une avenir différent. Vous connaissez bien l'un d'entre eux. Son nom est Paul Harris, le fondateur du Rotary, qui a été à la tête de l'expansion rapide de notre organisation à travers le monde.

Et le second visionnaire est un avocat, Russell Baker, et sa grande idée à l'issue de la Seconde Guerre mondiale a été de créer un cabinet d'avocats vraiment multiculturel et international – du jamais vu à l'époque.

Mais lorsque Russell a présenté son idée aux associés du cabinet dans lequel il travaillait, ceux-ci ont cru qu'il était devenu fou. Russell est alors parti ouvrir son propre cabinet qui est devenu l'un des plus importants au monde – Baker et McKenzie.

Paul et Russell ont dû innover pour changer le statu quo. En réalité, leur risque était le statu quo. Leur risque était de ne pas être assez audacieux pour donner corps à une idée qui n'avait jusqu'alors jamais été mise à l'essai. À leur manière, Harris et Baker ont innové pour bousculer le statu quo et vaincre la résistance au changement.

Vous allez peut-être me dire qu'il ne vous reste plus rien à défricher. Et bien, je me suis un jour retrouvé à votre place. Un choix s'est présenté à moi : maintenir le statu quo ou prendre des risques pour avoir un impact. Dans mon cas, le statu quo était une vie relativement confortable à Washington.

Quatre décennies après que Russell Baker ait lancé son propre cabinet, j'étais jeune avocat travaillant pour un autre cabinet à Washington. On était à la fin des années 80 et

le monde évoluait vite. Mikhaïl Gorbatchev avait institué la *perestroïka* et la *glasnost* en Union soviétique et le Mur de Berlin était sur le point de s'effondrer.

Ces réformes politiques ont ouvert des marchés jusqu'alors inaccessibles en Europe de l'Est et en Union soviétique, et Baker & McKenzie, un cabinet qui s'enorgueillait de sa présence sur des marchés nouveaux ou difficiles, a décidé de prendre le risque de s'implanter en Union soviétique.

Le cabinet m'a recruté fin 1989 pour ouvrir des bureaux à Moscou avec deux autres avocats. Et Marga et moi, seulement deux semaines après notre mariage en Argentine, nous sommes retrouvés de l'autre côté de l'Atlantique pour une nouvelle aventure.

Et alors que je commençais au bout d'un an à Moscou à trouver mes repères, mes pensées se sont tournées vers un pays que mes parents avaient quitté à la fin de la Seconde Guerre mondiale – l'Ukraine. Je pensais qu'il y avait une belle opportunité à saisir en ouvrant des bureaux à Kiev – une idée que j'ai proposée à mes patrons.

L'idée a rencontré une forte résistance, compte tenu de la situation politique en Union soviétique. Était-ce une bonne décision commerciale ? Cela compromettrait-il les activités des bureaux de Moscou ?

Mais ma proposition plaisait à Bob Cox, le président du cabinet. Pour le citer, « ouvrir des bureaux ne constitue pas un risque. Le risque est de ne *pas* ouvrir de bureaux ».

Le projet a fini par être accepté et Marga et moi avons fait nos valises et pris le train de Moscou à Kiev. Le déménagement n'a pas été une sinécure. La vie à Moscou était rude, mais elle l'était plus encore à Kiev où la sévérité soviétique et le manque de confort étaient encore plus prononcés.

Nous avons passé nos deux années à Moscou et notre première année à Kiev à l'hôtel. Marga cuisinait sur une plaque de cuisson et faisait la lessive dans la baignoire. Au marché, elle utilisait un compteur Geiger pour vérifier que les fruits et légumes n'étaient pas contaminés suite à l'accident nucléaire de Tchernobyl.

En dépit de ces tracasseries, nous avons également eu la chance que de belles opportunités s'offrent à nous, même si cela voulait dire jongler avec plusieurs tâches, à l'image d'un gouverneur de district au Rotary. Durant la journée, j'aidais une commission parlementaire à rédiger une nouvelle constitution pour l'Ukraine et je prodiguais des conseils en vue de nouveaux projets de loi. Le soir, j'aidais des entreprises occidentales à pénétrer un marché inconnu.

Il fallait faire preuve de souplesse pour ne pas perdre pied ; il a fallu s'habituer à de nouvelles méthodes. Nous avons dû aider les Ukrainiens à assimiler des concepts juridiques occidentaux ; et aider nos clients occidentaux à comprendre un système qui leur était complètement étranger.

C'était passionnant. C'était ardu. Les bureaux n'ont pas connu une réussite fulgurante.

Cela a conforté les sceptiques dans leurs pensées. Mais aujourd'hui, c'est une expérience que Marga et moi ne regretterons jamais.

Bousculer le statu quo est donc possible. Vaincre la résistance au changement est possible.

En résumé, l'évolution du Rotary et de Baker & McKenzie nous donne l'inspiration nécessaire pour relever nos défis : diriger, faire preuve de souplesse et faire en sorte que le Rotary reste en phase avec la société de ce siècle.

Alors que vous vous lancez dans une nouvelle aventure en tant que gouverneurs de district, je vous encourage vivement à vous concentrer sur trois questions pratiques, ce que j'appelle les trois C :

Nos clubs, notre cause et la continuité.

Tout d'abord, nos clubs qui détermineront notre capacité à nous adapter. Vous pouvez prendre des mesures pratiques en encourageant chacun de vos clubs à élaborer son propre plan d'action. Vous pouvez sortir des sentiers battus et développer le Rotary en créant dans votre district de nouvelles formules de club enthousiasmantes, même si ces formules ne respectent pas toutes nos règles. Rappelez-vous que le Rotary ne va pas jouer les gendarmes !

Vous pouvez avoir des clubs avec des heures de réunion flexibles. Des clubs où vous pouvez assouplir les règles d'assiduité. Des clubs qui proposent de multiples catégories de membres. Des clubs qui sont attractifs pour des individus plus jeunes et venus d'horizons divers.

Deuxièmement, notre cause – apporter un changement durable – et la priorité de notre plan d'action qui est d'augmenter notre impact. Notre plan entrevoit des actions pérennes et à plus fort impact qui peuvent prendre de l'ampleur. Ce n'est pas le nombre de livres que vous distribuez qui compte, mais de savoir si votre action permet d'augmenter le taux d'alphabétisation. Ce n'est pas le nombre de puits que vous construisez qui compte, mais la réduction de l'incidence des maladies hydriques.

Ce sont des actions auxquelles toutes les générations souhaitent participer. Par conséquent, je mets chacun d'entre vous au défi de lancer au moins une action dans votre district qui cible vraiment ce type d'issue et un plus grand impact.

Troisièmement, la réussite de tout plan d'action repose sur la continuité. Le plan d'action du Rotary couvre cinq ans, ce qui est plus long que le mandat de n'importe quel dirigeant au Rotary. Sans continuité dans chaque district il ne pourra réussir.

Alors, travaillez avec votre prédécesseur, votre successeur et éventuellement votre gouverneur désigné pour former une équipe soudée qui partage une vision et un plan d'action pour le district. C'est uniquement grâce à nos clubs, à notre cause et à la continuité que nous nous rapprocherons de la concrétisation de notre vision de l'avenir.

Un avenir où le Rotary est l'organisation de choix pour rapprocher les gens les plus brillants, en embrassant les différences générationnelles et sociales. Un avenir où le Rotary est un incubateur dynamique pour les innovateurs. Un bastion pour des gens d'action qui bousculent le statu quo pour le bien. Un endroit où de nouveaux membres sont venus nous rejoindre parce qu'ils se rendent compte clairement des avantages à long terme.

Bien entendu, ce ne sera pas facile. Le président John F. Kennedy, lorsqu'il expliquait pourquoi les États-Unis se devaient d'avoir la suprématie de l'exploration spatiale, disait : « Nous avons choisi d'aller sur la Lune au cours de cette décennie et d'accomplir d'autres choses encore, non pas parce que c'est facile, mais justement parce que c'est difficile. »

Et le leadership dont vous devrez faire preuve au Rotary nécessitera des changements et des décisions difficiles. Vos idées rencontreront sans doute une opposition. Mais vous avez tous choisi de relever ce défi.

Parce que le risque n'est pas d'être audacieux et d'initier le changement. Le risque est de ne pas être ouvert au changement et de ne pas être assez audacieux. Et je suis convaincu que vous êtes tous capables de prendre des risques, d'être audacieux et d'apporter des changements durables.

Grâce à votre leadership, le Rotary continuera de se développer de changer, de Connecter le monde et d'Ouvrir des opportunités.

Merci.