L'ÉTHIQUE DU LEADERSHIP À L'ÈRE DE LA POLARISATION

Conscience, vérité et responsabilité dans un monde divisé

Cheick Boucadry Traore

Lorsque le désaccord devient division

Le désaccord est une dimension inévitable de la vie en société. Les individus diffèrent par leurs expériences, leurs convictions, leurs intérêts, leurs traditions culturelles et leur compréhension du monde. Ces différences influencent les choix politiques, les débats publics et les visions concurrentes de l'avenir.

Dans une société ouverte, le désaccord n'est ni une faiblesse ni un échec. Il peut constituer une source de vitalité intellectuelle, d'amélioration institutionnelle et de renouveau démocratique.

Mais le désaccord devient plus dangereux lorsqu'il cesse d'être une confrontation d'idées pour se transformer en une contestation de la légitimité ou de l'humanité de ceux qui les défendent.

Une société polarisée n'est pas simplement une société dans laquelle les individus sont profondément en désaccord. C'est une société où les identités politiques, culturelles ou sociales déterminent de plus en plus les personnes auxquelles on accorde sa confiance, les souffrances que l'on reconnaît et les arguments que l'on accepte d'écouter.

Dans de telles conditions, le compromis peut être assimilé à une trahison, la retenue à une faiblesse et la reconnaissance de la complexité à une absence de conviction.

La vie publique s'organise alors autour de camps opposés plutôt qu'autour de responsabilités partagées.

Les conséquences dépassent la compétition politique. Les familles, les communautés, les institutions et les relations professionnelles peuvent être fragilisées par des divisions qui encouragent la méfiance et découragent la compréhension véritable.

Dans de telles circonstances, exercer des responsabilités exige davantage que la capacité de mobiliser des partisans ou de l'emporter sur des adversaires.

Il faut être capable d'exercer l'autorité sans approfondir inutilement les hostilités, de défendre ses convictions sans renoncer à l'équité et de poursuivre des objectifs légitimes sans porter atteinte à la dignité d'autrui.

Cela soulève une question d'une importance considérable :

Qu'exige un leadership éthique lorsque la division devient politiquement avantageuse et que les pressions de la vie publique encouragent la confrontation plutôt que la compréhension ?

La réponse commence par une distinction entre l'obtention du pouvoir et la confiance qui rend son exercice légitime.

Le leadership est une responsabilité, non une possession

L'autorité politique et les responsabilités institutionnelles confèrent le pouvoir de prendre des décisions qui affectent la vie d'autrui.

Cette autorité peut découler d'élections, de nominations constitutionnelles, de responsabilités professionnelles ou d'autres formes légitimes d'organisation institutionnelle.

Quelle que soit son origine, elle comporte une obligation éthique.

Le pouvoir n'est pas la propriété personnelle de ceux qui l'exercent. Il constitue une responsabilité qui leur est confiée au service de finalités dépassant l'ambition individuelle, la loyauté politique ou les intérêts d'un groupe particulier.

Cette distinction est fondamentale.

Un dirigeant peut détenir une autorité légale sans faire preuve d'un jugement éclairé. Un responsable public peut respecter les procédures formelles tout en négligeant les conséquences humaines de ses décisions. Un gouvernement peut remporter des victoires politiques sans renforcer la confiance publique dont dépendent les institutions.

Le caractère éthique du leadership ne peut donc être mesuré uniquement par la détention de l'autorité ou la réalisation d'objectifs immédiats.

Il doit également être apprécié à travers les finalités poursuivies dans l'exercice du pouvoir, les méthodes employées, les personnes concernées et les principes de conduite respectés.

Cette responsabilité devient particulièrement exigeante lorsque les sociétés sont divisées.

Les dirigeants sont naturellement issus de traditions politiques, sociales ou intellectuelles particulières. Ils possèdent des convictions, des soutiens et des engagements qu'ils ont le droit d'exprimer avec sincérité.

Mais l'exercice de l'autorité publique exige une conception plus large de leurs obligations.

Un gouvernement est responsable non seulement envers ceux qui ont soutenu son accession au pouvoir, mais aussi envers les citoyens qui s'y sont opposés, qui n'ont pas participé au processus politique ou qui défendent d'autres convictions.

Les droits de ces derniers ne diminuent pas du fait de leur appartenance à une minorité politique.

La loyauté envers un dirigeant ne devrait pas davantage devenir la mesure de la valeur d'un citoyen.

La profondeur morale du leadership se révèle notamment dans la manière dont sont traitées les personnes qui ne peuvent procurer aucun avantage politique.

Gouverner de manière responsable, c'est reconnaître que l'autorité crée des obligations envers l'ensemble de la communauté politique, y compris envers ceux avec lesquels existent de profonds désaccords.

La dignité de la fonction publique ne réside pas dans le privilège d'exercer le pouvoir, mais dans la responsabilité de l'exercer avec justice.

La vérité comme obligation publique

La confiance ne peut se maintenir durablement lorsque la vérité devient une simple question d'opportunité politique.

Les décisions publiques impliquent souvent des incertitudes, des éléments d'appréciation contradictoires, des arbitrages difficiles et des circonstances susceptibles de changer de manière inattendue.

Les citoyens ne peuvent raisonnablement exiger que leurs dirigeants possèdent une connaissance parfaite ou ne commettent jamais d'erreurs.

Ils sont toutefois fondés à attendre de leur part de l'honnêteté sur ce qui est connu, sur ce qui demeure incertain et sur les conséquences possibles des décisions envisagées.

L'exigence de vérité ne se limite pas à l'absence de mensonges délibérés.

Elle suppose également de résister à la présentation sélective des faits destinée à produire des impressions trompeuses, à l'exploitation de la peur et à la tentation de dissimuler des difficultés réelles derrière des déclarations rassurantes.

Un dirigeant qui reconnaît l'existence d'un problème véritable peut s'exposer à une vulnérabilité personnelle ou politique. Mais cette reconnaissance peut aussi créer les conditions d'une compréhension collective et d'une action efficace.

À l'inverse, les institutions qui nient de manière répétée des échecs manifestes affaiblissent leur propre crédibilité.

Dans les environnements polarisés, ce défi devient encore plus difficile.

L'information est souvent évaluée selon la loyauté politique ou sociale attribuée à sa source. Les éléments qui confortent les convictions établies peuvent être acceptés sans examen critique, tandis que les faits dérangeants sont rejetés en raison de leur provenance.

Les outils de communication numérique peuvent accentuer ces tendances en favorisant la diffusion rapide de propos chargés d'émotion, d'accusations et de récits trompeurs.

La responsabilité des dirigeants ne consiste pas à exploiter ces faiblesses pour obtenir des avantages immédiats.

Elle consiste à défendre les conditions qui rendent encore possible un raisonnement public fondé sur les faits.

Cela implique le respect du journalisme indépendant, des connaissances scientifiques, de l'information publique fiable et des institutions capables d'examiner les affirmations officielles.

Cela exige également de reconnaître que l'expertise n'est pas infaillible et que l'examen critique légitime demeure essentiel.

Le respect de la vérité ne suppose pas la suppression des désaccords sur les interprétations ou les politiques.

Il exige un engagement commun à distinguer les faits établis des inventions, ainsi que l'incertitude sincère de la tromperie délibérée.

Lorsque les dirigeants abandonnent cette distinction, les dommages dépassent une controverse particulière.

Les citoyens commencent à perdre confiance dans la possibilité même d'une compréhension partagée.

Or, sans un minimum de confiance dans les faits, les décisions collectives deviennent de plus en plus difficiles.

Des convictions fermes sans intolérance

Un leadership éthique ne doit pas être confondu avec l'indécision.

Un dirigeant dépourvu de convictions, qui évite tous les choix difficiles ou recherche l'approbation universelle, risque de manquer aux responsabilités de sa fonction.

La conduite des affaires publiques exige du jugement. Et le jugement suppose la volonté de distinguer entre plusieurs possibilités et d'assumer la responsabilité des décisions prises.

Certains désaccords portent sur des questions susceptibles de compromis. D'autres concernent des principes fondamentaux qui ne peuvent simplement faire l'objet de négociations.

La dignité humaine, l'égale protection devant la loi, la liberté de ne pas subir de persécutions et le respect des droits fondamentaux ne peuvent être ramenés à de simples considérations d'opportunité politique.

L'engagement en faveur du dialogue ne doit jamais devenir un prétexte pour tolérer l'oppression ou prétendre que toutes les affirmations possèdent la même valeur morale ou factuelle.

Mais la fermeté des principes n'exige pas le mépris de ceux qui pensent différemment.

Un dirigeant peut rejeter un argument sans humilier son auteur. Un gouvernement peut s'opposer à un mouvement politique sans priver ses membres de leurs droits légitimes. Un citoyen peut défendre des convictions profondes tout en reconnaissant l'égale dignité d'autrui.

La distinction fondamentale se situe entre le désaccord fondé sur des principes et le refus de reconnaître l'humanité de l'autre.

Dans les sociétés polarisées, cette distinction est fréquemment brouillée.

Les adversaires politiques peuvent être présentés non seulement comme des personnes dans l'erreur, mais comme des individus intrinsèquement dangereux, déloyaux ou indignes de participer à la vie publique.

Une telle rhétorique peut transformer un désaccord politique ordinaire en une confrontation perçue comme existentielle.

Lorsque cette évolution se produit, des comportements qui seraient autrement jugés inacceptables peuvent commencer à paraître justifiés au nom de la nécessité de vaincre un ennemi.

Un leadership éthique doit résister à cette dérive.

Il exige la capacité de défendre les principes essentiels tout en faisant preuve de retenue dans le langage, d'équité dans le jugement et de proportionnalité dans l'action.

L'objectif n'est pas de supprimer les conflits de la vie politique.

Il est de veiller à ce qu'ils demeurent soumis à des principes protégeant la société contre les conséquences destructrices d'une hostilité sans limites.

Les convictions donnent une direction au leadership. Le respect de la dignité humaine lui impose des limites morales.

La discipline de l'écoute

L'écoute est souvent présentée comme une qualité personnelle souhaitable. Dans l'exercice du leadership, elle constitue également un instrument de jugement et de responsabilité institutionnelle.

Aucun dirigeant ne possède une compréhension complète de la société.

Les décisions publiques affectent des personnes dont les expériences peuvent différer considérablement de celles des individus qui les élaborent.

Une politique qui paraît raisonnable dans les bureaux de l'administration peut engendrer des difficultés imprévues pour les communautés rurales, les travailleurs, les entrepreneurs, les familles ou les populations vulnérables.

L'écoute permet aux dirigeants de découvrir des réalités que les rapports officiels ou les hypothèses établies ne parviennent pas toujours à saisir.

Elle n'exige pas d'accepter toutes les revendications ni d'accorder la même valeur à toutes les opinions.

Elle suppose plutôt la volonté d'examiner sérieusement les informations disponibles, de considérer équitablement les objections et de réviser ses jugements lorsque les faits en démontrent la nécessité.

Cette disposition est particulièrement importante lorsque les critiques proviennent d'adversaires politiques ou de groupes sociaux que les dirigeants peuvent considérer avec méfiance.

Un argument pertinent ne perd pas sa valeur simplement parce qu'il émane d'un autre camp politique.

Inversement, une proposition inadéquate ne devient pas valable au seul motif qu'elle provient d'un allié.

Le jugement éthique exige une indépendance d'esprit capable de résister à ces deux formes de déformation.

L'humilité est essentielle à cette indépendance.

Elle n'est pas l'absence de confiance en soi. Elle consiste à reconnaître que l'autorité ne supprime pas la possibilité de se tromper.

Les dirigeants incapables de reconnaître leurs erreurs peuvent devenir de plus en plus dépendants de conseillers qui confirment leurs attentes au lieu de les remettre en question.

Les institutions perdent alors leur capacité d'apprentissage.

À l'inverse, les dirigeants qui encouragent la critique raisonnée et protègent l'intégrité professionnelle peuvent améliorer la qualité des décisions publiques.

L'écoute doit néanmoins produire des effets.

Une consultation qui se limite à donner une apparence d'ouverture, sans possibilité réelle d'influencer les décisions, peut approfondir la méfiance.

Les citoyens devraient pouvoir comprendre de quelle manière leurs préoccupations ont été prises en considération, même lorsque les propositions qu'ils privilégient ne sont pas retenues.

L'obligation éthique ne consiste pas à satisfaire toutes les demandes.

Elle consiste à donner un sens véritable à la participation et à considérer le désaccord comme digne d'un examen sérieux.

La justice doit être appliquée avec constance

La crédibilité des dirigeants est mise à l'épreuve avec le plus de force lorsque les principes deviennent contraignants.

Il est relativement facile de condamner la corruption chez les adversaires politiques, de défendre la liberté d'expression lorsque ses alliés prennent la parole ou d'exiger des comptes des institutions contrôlées par d'autres.

L'épreuve la plus difficile apparaît lorsque les mêmes exigences doivent être appliquées à ses propres partisans.

Une société ne peut développer une confiance durable dans la justice lorsque les protections légales, les décisions administratives ou les enquêtes publiques semblent dépendre des affiliations politiques.

Lorsque l'obligation de rendre compte s'applique de manière sélective, les institutions deviennent des instruments de compétition politique plutôt que des garantes de l'intérêt général.

Un leadership éthique exige de la cohérence.

Les ressources publiques ne doivent pas devenir des récompenses accordées en échange de loyautés personnelles. Les nominations professionnelles doivent respecter les compétences et les procédures légales. Les accusations de comportements répréhensibles doivent être examinées équitablement, indépendamment de la position ou de l'identité politique des personnes concernées.

La protection des droits ne doit pas être réservée à ceux dont les opinions sont acceptables aux yeux de la majorité gouvernante.

Ce principe ne signifie pas que toutes les accusations ont la même valeur ou que tous les acteurs politiques portent une responsabilité identique dans les problèmes publics.

La justice exige des distinctions fondées sur les faits.

Mais ces distinctions doivent découler de critères légitimes plutôt que de loyautés prédéterminées.

La cohérence est également indispensable dans l'administration quotidienne des services publics.

Les citoyens rencontrent l'éthique de l'État non seulement à travers les discours nationaux ou les débats constitutionnels, mais aussi dans les hôpitaux, les écoles, les tribunaux, les services chargés des autorisations administratives, les marchés publics et les administrations locales.

Lorsque l'accès aux services dépend des relations personnelles, du favoritisme ou de paiements officieux, le principe d'égalité entre les citoyens se trouve affaibli.

Une institution publique respectueuse de l'éthique doit s'efforcer de traiter les personnes selon leurs droits et leurs besoins légitimes, et non selon leur proximité avec le pouvoir.

C'est pourquoi la corruption ne constitue pas simplement une infraction financière.

Elle peut devenir une atteinte à la confiance publique, à l'égalité des chances et à la conviction que les institutions existent pour servir l'ensemble de la communauté.

La lutte contre la corruption doit elle-même respecter les garanties d'une procédure régulière et l'indépendance institutionnelle.

Autrement, le langage de l'intégrité risque de devenir un instrument supplémentaire d'autorité arbitraire.

La justice ne mérite la confiance que lorsque ses principes s'appliquent au-delà des intérêts de ceux qui les invoquent.

La responsabilité de la parole publique

Les mots figurent parmi les principaux instruments du leadership.

Ils peuvent éclairer des choix difficiles, communiquer des objectifs communs, reconnaître des souffrances et encourager la coopération.

Ils peuvent également déformer la réalité, attiser les ressentiments, attribuer des responsabilités collectives et transformer les désaccords en hostilité.

À une époque marquée par la polarisation, la parole publique comporte une responsabilité particulière.

La communication politique se dispute de plus en plus l'attention dans des environnements où l'indignation, la simplification et la confrontation émotionnelle peuvent se propager plus facilement que les explications réfléchies.

La tentation de réduire des problèmes complexes à des slogans ou de présenter les opposants comme des ennemis peut être considérable.

Pourtant, un langage capable de provoquer une mobilisation politique immédiate peut laisser derrière lui des dommages sociaux durables.

Lorsque les dirigeants présentent de manière répétée des communautés entières comme des menaces, les citoyens peuvent commencer à se demander si ces communautés méritent une protection ou une participation égales.

Lorsque la critique est automatiquement assimilée à la déloyauté, la responsabilité publique s'affaiblit.

Lorsque des griefs légitimes sont écartés plutôt qu'examinés, les frustrations peuvent s'approfondir.

Une communication éthique exige donc de la retenue sans renoncer à la clarté.

Les dirigeants doivent pouvoir dénoncer l'injustice, condamner la violence et défendre les principes publics avec fermeté.

Mais ils doivent distinguer la responsabilité individuelle de l'identité collective, les comportements illégaux de l'opposition légitime, et la critique des idées de l'atteinte à la dignité des personnes.

La parole publique devrait également témoigner d'une véritable rigueur intellectuelle.

Tous les problèmes sociaux n'ont pas une cause simple. Tous les désaccords ne peuvent être résolus par une déclaration émotionnellement satisfaisante.

Les citoyens méritent des explications respectueuses de leur capacité de jugement.

La qualité du leadership diminue lorsque la communication publique considère la population principalement comme un auditoire à manipuler plutôt que comme un ensemble d'individus capables de raisonner.

Cette responsabilité dépasse les seuls gouvernements.

Les organisations politiques, les médias, les dirigeants religieux et communautaires, les intellectuels et les personnalités influentes contribuent tous au langage à travers lequel les sociétés comprennent leurs différences.

Leur influence crée des obligations correspondantes.

Le débat public ne peut demeurer sain lorsque les prises de parole qui humilient sont systématiquement davantage valorisées que celles qui cherchent à favoriser la compréhension.

La parole des dirigeants devrait éclairer les responsabilités, et non fabriquer des ennemis.

Le courage moral et les limites de la popularité

Un leadership éthique exige parfois de prendre des décisions qui ne suscitent pas une approbation immédiate.

Une réforme nécessaire peut remettre en cause des intérêts établis. Une vérité impopulaire peut devoir être exprimée. Des ressources publiques peuvent être réorientées de projets politiquement attractifs vers des responsabilités moins visibles, mais plus essentielles.

Un dirigeant peut également être amené à défendre les droits légitimes de personnes ou de groupes dont les opinions sont profondément impopulaires.

De telles situations mettent à l'épreuve la distinction entre popularité et responsabilité.

L'approbation publique compte dans la vie démocratique. Les dirigeants doivent demeurer responsables devant les citoyens et attentifs à leurs besoins.

Mais l'approbation ne peut, à elle seule, déterminer ce qui est juste.

Une action ne devient pas juste simplement parce qu'elle bénéficie d'un large soutien, pas plus qu'un principe légitime ne perd sa valeur parce que sa défense entraîne des coûts politiques.

Le courage moral suppose la volonté de respecter des principes appropriés même lorsque cela menace des avantages personnels.

Il suppose également de savoir reconnaître le moment où la persévérance devient obstination.

Un dirigeant qui refuse de reconsidérer une politique inefficace peut présenter ce refus comme une preuve de courage. Pourtant, la véritable responsabilité exige parfois de reconnaître une erreur, de changer de direction et d'accepter la critique.

La capacité de se corriger n'est pas nécessairement un signe de faiblesse.

Elle peut témoigner du respect de la vérité et des personnes affectées par les décisions publiques.

De même, la retenue peut exiger davantage de courage que la confrontation.

Refuser d'exploiter une division sociale, renoncer à exercer des représailles contre un critique ou rejeter un avantage illégal peut n'apporter que peu de bénéfices politiques immédiats.

Néanmoins, de telles décisions peuvent contribuer à préserver les conditions institutionnelles et morales dont dépend la légitimité du leadership.

Le critère éthique ne consiste pas simplement à déterminer si les dirigeants paraissent forts.

Il consiste à savoir s'ils sont capables d'agir conformément à leurs principes lorsque des solutions plus faciles s'offrent à eux.

Les institutions doivent pérenniser ce que les individus entreprennent

L'intégrité personnelle est indispensable à un leadership éthique, mais elle ne peut constituer à elle seule le fondement d'une bonne gouvernance.

Même les personnes les plus consciencieuses peuvent commettre des erreurs, subir l'influence de préjugés personnels, disposer d'informations incomplètes ou céder aux pressions de leurs fonctions.

Les institutions doivent donc établir des règles, des responsabilités et des garanties qui ne dépendent pas entièrement du caractère de dirigeants particuliers.

Les limites constitutionnelles, l'indépendance des tribunaux, la responsabilité des administrations publiques, le contrôle parlementaire, la transparence des finances publiques et les normes professionnelles contribuent tous à cet objectif.

Ils ne constituent pas des obstacles à un leadership légitime.

Ils contribuent à garantir que l'autorité demeure responsable devant l'intérêt général.

Un dirigeant qui respecte l'indépendance des institutions lorsqu'elles prennent des décisions qui lui déplaisent fait preuve d'une responsabilité plus significative que celle exprimée par de simples déclarations de vertu personnelle.

L'organisation de l'administration publique est tout aussi importante.

Des responsabilités clairement définies, un recrutement fondé sur le mérite, des procédures disciplinaires équitables, une information accessible et des mécanismes efficaces de réclamation peuvent rendre les comportements éthiques plus fiables.

Les institutions devraient décourager les fautes, protéger les personnes qui signalent de manière responsable des comportements répréhensibles et prévoir des moyens légaux de corriger les erreurs.

Elles devraient également préserver leur continuité au-delà du mandat des responsables qui les dirigent temporairement.

Cette exigence est particulièrement importante dans les sociétés où l'autorité politique a parfois été personnalisée au point de brouiller la distinction entre les institutions publiques et leurs dirigeants de passage.

Une institution digne de la confiance publique doit être capable de servir la société indépendamment de la personne qui occupe ses plus hautes fonctions.

Un leadership éthique devrait donc chercher à renforcer les institutions plutôt qu'à les rendre dépendantes de la présence permanente d'un dirigeant.

Sa réussite se mesure en partie à ce qui continue de fonctionner après son départ.

L'Afrique et la responsabilité de gouverner la diversité

Les sociétés africaines se caractérisent par une extraordinaire diversité de langues, d'histoires, de traditions culturelles, de communautés religieuses, d'expériences politiques et d'attentes sociales.

Cette diversité constitue une dimension durable de la vie humaine et intellectuelle du continent.

Elle peut enrichir le débat public, la créativité culturelle et la compréhension collective.

Mais lorsque les institutions sont faibles ou que les inégalités sociales persistent, les différences peuvent également devenir vulnérables aux manipulations politiques.

Les identités ethniques, régionales, religieuses ou générationnelles peuvent être mobilisées comme instruments de compétition politique.

Lorsque l'accès aux possibilités offertes par la société semble dépendre de l'appartenance à un groupe particulier, le sentiment d'exclusion peut s'intensifier.

La responsabilité des dirigeants ne consiste pas à effacer les identités légitimes ni à exiger des citoyens qu'ils abandonnent leurs attaches culturelles.

Elle consiste à établir un cadre de citoyenneté égale dans lequel ces identités peuvent coexister sans déterminer la répartition des droits fondamentaux.

L'appartenance nationale ne devrait pas exiger l'uniformité culturelle.

La célébration de la diversité ne devrait pas davantage servir de prétexte pour accepter la discrimination ou l'inégalité d'accès aux institutions publiques.

Le défi consiste à créer des conditions permettant aux individus de préserver leurs identités tout en reconnaissant leurs obligations envers une communauté politique plus large.

Cela exige des institutions inclusives, une administration équitable, une participation véritable et des dirigeants capables de répondre aux griefs sans les transformer en divisions permanentes.

Les jeunes générations africaines ajoutent une autre dimension à cette responsabilité.

Les communications numériques ont élargi leur accès à l'information, au débat public, à la mobilisation sociale et aux échanges intellectuels au-delà des frontières.

Ces évolutions peuvent renforcer la responsabilité publique et la participation citoyenne.

Elles peuvent aussi exposer les jeunes à la désinformation, à l'hostilité et à des récits politiques conçus pour exploiter leurs frustrations.

La réponse appropriée ne consiste pas à réprimer l'expression légitime.

Elle consiste à renforcer l'éducation civique, les institutions dignes de confiance, l'éducation aux médias et les possibilités de participation responsable.

Les jeunes citoyens doivent être considérés comme des acteurs de la vie publique, et non simplement comme des groupes à mobiliser ou des problèmes à gérer.

En définitive, l'éthique du leadership africain ne peut être séparée de la responsabilité de construire des institutions au sein desquelles des communautés diverses peuvent reconnaître un engagement commun envers la justice et la dignité humaine.

Reconstruire la confiance par les actes

La confiance est souvent présentée comme une condition essentielle d'un leadership efficace.

Pourtant, la confiance ne peut simplement être réclamée.

Elle se construit par des comportements qui donnent aux citoyens des raisons de croire que les engagements publics seront respectés et que les institutions agiront conformément à des principes reconnaissables.

Elle se développe lorsque les dirigeants communiquent avec sincérité, lorsque les services publics fonctionnent équitablement, lorsque la corruption fait l'objet d'enquêtes sans favoritisme et lorsque les citoyens disposent de moyens de faire valoir leurs griefs légitimes.

Elle se renforce lorsque les promesses s'accompagnent d'explications réalistes, lorsque les erreurs sont reconnues et lorsque des mesures correctives sont prises.

À l'inverse, la confiance se détériore lorsque les déclarations contredisent régulièrement l'expérience vécue.

Un gouvernement peut prononcer des discours éloquents sur l'unité tout en tolérant la discrimination. Une institution peut annoncer la transparence tout en retenant les informations nécessaires au contrôle public. Un dirigeant peut exiger des sacrifices des citoyens tout en dispensant ses proches privilégiés d'obligations comparables.

De telles contradictions ont des conséquences.

Les citoyens jugent les institutions non seulement à travers les principes qu'elles proclament, mais aussi à travers la relation entre ces principes et leurs comportements réels.

La reconstruction de la confiance exige donc davantage qu'une meilleure communication.

Elle exige une cohérence institutionnelle et des améliorations démontrables.

Le dialogue est important, mais il ne peut se substituer à la justice.

Les appels à l'unité nationale demeureront fragiles lorsque des griefs sérieux sont ignorés ou lorsque les autorités publiques refusent d'examiner leurs propres responsabilités.

La réconciliation, lorsqu'elle est nécessaire, exige la reconnaissance des préjudices, des procédures équitables et des engagements crédibles visant à prévenir leur répétition.

La recherche de l'unité ne doit pas faire taire les exigences légitimes de transparence et de responsabilité publique.

Au contraire, l'obligation de rendre compte peut contribuer à créer les conditions de la confiance et de la coopération.

La confiance ne signifie pas l'absence de critique.

Une société saine permet aux citoyens de questionner les dirigeants et les institutions sans être traités comme des ennemis.

Sa force réside dans la possibilité que la critique contribue à la correction des erreurs plutôt que de devenir automatiquement une source de confrontation.

La responsabilité morale du leadership

Une époque polarisée exerce des pressions inhabituelles sur ceux qui détiennent l'autorité.

Elle encourage les récits simplifiés, récompense les certitudes émotionnelles et peut rendre la retenue moins attrayante que la confrontation.

Pourtant, ces pressions ne diminuent pas les responsabilités éthiques du leadership.

Elles les rendent plus urgentes.

Les sociétés ont besoin de dirigeants capables de distinguer l'avantage personnel du devoir public, la conviction de l'intolérance et le succès politique de l'accomplissement institutionnel durable.

Elles ont besoin de vérité lorsque la tromperie serait commode, d'équité lorsque le favoritisme serait récompensé et de courage lorsque la fidélité aux principes devient coûteuse.

Elles ont également besoin d'humilité : la reconnaissance qu'aucun dirigeant, aucune organisation politique et aucun groupe social ne possède le monopole de la sagesse.

Cela ne signifie pas qu'il faille renoncer au jugement ou refuser de combattre l'injustice.

Cela signifie exercer son jugement dans des limites morales et institutionnelles qui préservent la dignité des êtres humains et la légitimité de la vie publique.

Un leadership éthique ne se démontre pas par l'invocation répétée de valeurs.

Il se démontre par la constance avec laquelle ces valeurs orientent les décisions réelles.

Pour l'Afrique, comme pour le reste du monde, le défi ne consiste pas simplement à trouver des dirigeants capables de remporter des compétitions politiques.

Il consiste à développer des institutions publiques et des cultures civiques dans lesquelles le leadership est compris comme un service, l'autorité demeure soumise à l'obligation de rendre compte et les désaccords ne détruisent pas les fondements de la responsabilité collective.

La grandeur d'un dirigeant ne devrait pas être mesurée au nombre d'adversaires qu'il défait, à l'intensité de la loyauté qu'il suscite ou à la permanence de son influence.

Elle devrait être appréciée à travers la justice qu'il défend, la confiance qu'il mérite, les institutions qu'il renforce et la dignité humaine qu'il protège.

Ce n'est pas le pouvoir qu'il détient qui rend un leadership éthique, mais les principes auxquels il refuse de renoncer dans l'exercice de ce pouvoir.

Et, à une époque de divisions, sa plus grande responsabilité consiste peut-être à montrer que la fermeté des convictions et le respect d'autrui peuvent coexister chez une même personne.

Pour approfondir cette réflexion et poursuivre votre découverte, consultez la FWS Library & Bookstore ainsi que FWS Knowledge & Learning.