



*« Pas trop d'isolement, pas trop de relations.*

*Le juste milieu, voilà la sagesse. »*

CONFUCIUS (VI<sup>E</sup>-VE S. AV. J.-C.), SAGE CHINOIS MAJEUR, DONT L'IDÉAL EST L'HUMANITÉ.

## Introduction

L'association de l'efficacité et du caractère humain d'un leadership peut sembler osée et même contradictoire, alors qu'un ultra-libéralisme sévit depuis plus de 35 ans en Occident. Les inégalités deviennent extravagantes, et les fractures sociales se creusent entre les groupes de citoyens, dans bien des pays. Le populisme progresse, même si, en France, le gouvernement Macron veut concilier des idées de gauche et de droite.

### Un leadership discutable dans les entreprises

Entre l'exemple américain libéral qui peut imposer au collaborateur de dures relations au sein de l'entreprise, et l'exemple français parfois faussé par des relations patronat-syndicats de type conflictuel, une solution adaptée reste souvent difficile à trouver. Tout se passe comme si les dirigeants devaient assurer la survie ou le succès de leur entreprise sans ceux qui travaillent pour eux, et parfois malgré eux. Cette idée intrinsèquement perverse est révélatrice d'un leadership discutable, ou même parfois en panne.

Depuis environ un an, avec le gouvernement Macron-Philippe, une certaine confiance revient dans les milieux d'affaires, même s'il reste beaucoup à faire dans les entreprises nationales ou des organisations de la Fonction publique. Une notable faillite éthique du leadership subsiste, dans bien des sociétés. Depuis 1990, le phénomène des « barons voleurs » réapparaît, comme aux États-Unis vers 1900. Les entreprises attribuent des salaires extravagants, sans lien avec les performances. Des profits parfois gigantesques de sociétés ou de particuliers sont constatés, dus parfois à une créativité technique, ou souvent à une utilisation exacerbée d'une optimisation et de paradis fiscaux. Bien des dirigeants oublient toute éthique et cultivent l'évitement des lois. Et l'actualité autant que l'expérience de chacun rappellent que les sphères politiques, institutionnelles ou des sciences connaissent aussi des problèmes

de fond dans ce domaine. Nous présenterons aussi des exemples de très fort leadership, de génies de l'humanité qui constituent des Lumières du monde.

## **L'engagement, et le besoin clé de « porter la charge » de l'entreprise**

Le leadership est aujourd'hui parfois galvaudé, car il n'est probablement plus appréhendé pour ce qu'il est fondamentalement. Ce n'est pas une simple fonction indispensable au fonctionnement d'un groupe ou d'une communauté. Ce n'est pas une attitude ou un savoir-faire banal, qu'il suffit d'apprendre et d'appliquer pour réussir. Ce n'est pas non plus une technique, fondée sur la connaissance ou l'expérience, et totalement séparée de la personnalité de celui qui la possède.

Un « leadership » effectif nécessite probablement un investissement personnel de presque tous les instants. Le leader est le maillon le plus élevé dans la chaîne hiérarchique de l'entreprise. Cette place, pour indiscutable qu'elle soit, ne suffit pas pour exercer une autorité durable et constructive, dans le sens d'un « bien commun équitablement partagé ». Alors, le chef peut apparaître comme un ciment pour une entreprise ou une organisation. Par son sens de la vie, de l'engagement, du combat, de l'écoute, de la stratégie, de la coopération, de la réalisation, il peut donner beaucoup de cohérence à une organisation humaine. Mais il ne peut le faire seul.

Le leadership demande, d'un côté, charisme, vision, qualités de stratégie, de communication, d'humanité juste, et d'autre part, des savoir-faire, de techniques qui permettent une efficacité, une créativité et des résultats concrets. Le leadership exige une compréhension vaste, jamais vraiment acquise, des personnes dirigées, de leurs motivations et besoins.

## **Un ouvrage réaliste, constructif, mais sans panacée**

L'ouvrage n'essaie pas de dessiner un modèle d'homme ou de femme, qui n'existe pas. Collant à ce que les années leur ont appris de la nature humaine et de leurs propres défaillances, les auteurs prennent le responsable avec ses travers et ses faiblesses, et avec ses qualités, ses petits actes, parfois héroïques, du quotidien. Rien ne sert de voir à cette fonction un être idéal, paré de toutes les vertus qui certes feraient de lui un leader hors du commun, mais condamneraient l'ouvrage à rester dans le rêve.

Le livre se risque à des réponses, et prend parti. Tous les coups ne sont pas permis en entreprise, comme dans toute collectivité : l'appétit de résultats ou

de gloire personnelle ne saurait justifier tous les moyens. L'éthique ne peut pas être la variable d'ajustement du comportement ou de la mise en œuvre de la stratégie. Certes aujourd'hui, la notion d'éthique n'est pas totalement absente des débats publics. Mais force est de constater que si la morale revient à la mode, c'est surtout dans le verbe.

## Les rôles de dirigeants : une nécessité de justesse et de justice

Les auteurs suivent tout au long de leur démarche un guide clair dont ils sont convaincus : le dirigeant se doit, chaque jour et à moyen terme, à une justesse. À moyen ou long terme, il a également un rôle d'équité dans l'organisation dont il a la charge. Le cantonner à une fonction technique de direction d'entreprise et de management reste vain et pervers, car ses collaborateurs attendent autre chose de lui. Ce n'est pas le fruit du hasard si les comportements devenus trop fréquents de quelques « rogue leaders » du CAC 40\*<sup>1</sup> scandalisent. C'est parce que ces patrons donnent l'impression de *se servir, avant de servir*. L'avancée de la création et du développement entrepreneuriaux disparaît devant l'intérêt personnel.

Et certains « se goinfrent » d'avantages en tous genres. C'est le triomphe du greed\*, aux dépens de l'intérêt collectif. Dans ce contexte, une justice mieux élaborée commande aussi de rétablir l'image de l'entreprise et de ses leaders, écornée durablement par certains. Les excès ont toujours existé. Ils existeront vraisemblablement toujours. Il est temps de faire cesser le déluge d'attaques dont les chefs d'entreprise font l'objet. Car ces leaders peuvent aussi faire preuve de noblesse. Leurs rôles de création et de développement d'innovations, de techniques et d'organisations humaines sont nobles.

À eux, de leur côté, de savoir prendre des risques raisonnés, pour conserver cette noblesse de leur fonction, et créer la confiance de leurs collaborateurs et de leurs concitoyens, en sachant résister aux tentations d'un pouvoir individuel excessif.

## Une comparaison récurrente entreprise/armée

L'association des univers professionnels d'origine différente d'Hubert Dunant et de François Malhaire peut surprendre. L'association du monde entrepreneurial et du monde militaire est riche pour réfléchir aux buts et aux difficultés que rencontrent des meneurs d'hommes, tournés vers une obligation de

1. Les termes suivis d'un astérisque renvoient au glossaire en fin d'ouvrage.

résultat, avec des moyens contraints et un impératif de préservation du capital humain. Ces leaders, parfois très jeunes, goûtent l'extraordinaire richesse de cette aventure humaine et intérieure hors du commun, et la solitude, parfois écrasante, qui suit les choix les plus lourds.

L'association du dirigeant et du chef militaire n'a rien d'une alliance contre nature. Si les deux sphères professionnelles ont des spécificités difficiles à partager, les points communs sont nombreux. Il est dommage, voire pénalisant sur le plan du partage d'expérience, que ces deux mondes si essentiels à la vie et à l'équilibre d'une nation, souffrent souvent d'une méconnaissance réciproque. Dans ce domaine comme dans d'autres, la curiosité intellectuelle et l'ouverture d'esprit peuvent beaucoup nous apprendre.

« *Être un homme, c'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde* », écrit Saint-Exupéry. C'est autour de cette communauté d'objectifs que l'ouvrage brise donc ici cette barrière en tentant de tisser un lien durable entre deux métiers que le leadership réunit, plus qu'il ne les oppose. C'est l'une de ses originalités. Elle lui confère la force d'un éclairage nouveau et enrichissant. À l'heure où l'entreprise subit de plein fouet les chocs de la mondialisation et où l'armée française renoue avec l'expérience des engagements les plus durs, il est naturel de se retrouver autour de l'homme. Ceux qui dirigent ne savent que trop bien à quel point tout homme est, in fine, plongé au cœur de la tourmente.

Une ambition du propos est de convaincre le lecteur, qu'au milieu d'un certain chaos ambiant, il est possible de souvent mieux faire. Le leadership peut retrouver un visage qu'il n'aurait jamais dû quitter et que, fort heureusement, nombre de dirigeants n'ont réellement jamais abandonné. Les exemples à suivre sont nombreux, et moins médiatisés. Quelle que soit la branche dans laquelle s'inscrit l'activité de l'entreprise, la création et l'efficacité risquent, si le leader n'y prend garde, de se faire au détriment de tout caractère humain. Réconcilier ces idées et les pratiques liées, voilà l'ambition première des auteurs. Ils sont convaincus que c'est, finalement, la vocation de bien des dirigeants de valeur.

## **Opter pour un leadership de service réciproque**

Dans ce domaine du leadership comme dans d'autres, une neutralité reste impossible. Si le dirigeant n'adopte pas une politique résolue et de conviction dans ce domaine, la tendance à la facilité et à la négligence prendra inmanquablement le dessus.

Celui qui exerce une autorité au sein d'une société se doit, pour les auteurs, de l'exercer comme un service rendu, au risque de verser dans la tyrannie. Nombre de leaders de tous les horizons, y compris religieux, seront cités au cours de ces pages. Rappelons avec la sagesse chrétienne : (Matthieu 20:26) : « Celui qui voudra devenir grand parmi vous sera votre serviteur ». Cette perspective de type chrétien rejoint sans doute celle d'autres grandes éthiques, musulmanes, bouddhistes ou d'autres encore, de caractère humaniste, telle l'éthique socialiste de Marx, mal connue, car peu étudiée sérieusement, ou celle des Droits de l'homme. Dans une perspective d'efficacité et d'humanité, le leadership n'est en fait que le révélateur d'une hiérarchie d'hommes et de valeurs tournée vers une liberté de chacun. Dès lors, il appartient à celui qui dirige ses semblables de veiller à exercer une véritable justice distributive, dans la durée. La prise en compte des aspirations, des besoins, des capacités et de la contribution des collaborateurs s'impose. Elle peut apporter la concorde au sein du groupe. Il est de la responsabilité du chef de diriger adroitement, et surtout assez honnêtement pour que l'intérêt personnel ne s'oppose pas à l'intérêt de la communauté.

L'ouvrage détaille aussi ce que sont les devoirs de justice dans leur réciprocité. En effet, dans un contexte social, confinant parfois à la démagogie institutionnalisée, les règles à respecter par ceux qui sont soumis à une autorité légitime tendent à s'étioler. Or la justice commande cette réciprocité. Il nous appartient tous d'obéir à celui qui, investi d'une autorité supérieure par le vote ou le mérite, se trouve en position de nous diriger.

Contrairement à ce que certains proclament, probablement animés d'un rejet chronique de l'autorité, l'acceptation du pouvoir d'autrui a peu à voir avec l'aliénation de la liberté individuelle. Une collaboration loyale et librement consentie n'exclut pas le droit, voire le devoir, d'exprimer un désaccord sur ce qui semble incompatible avec le bien de la communauté.

Mais il faut réaffirmer, avec une force équivalente, les devoirs des collaborateurs. Les auteurs, dans un sincère souci d'équité, s'efforcent de s'y employer. La soumission à une autorité légitime, qui par ailleurs lui permet de vivre, exige que le collaborateur accomplisse avec zèle son rôle dans la vie de l'entreprise ou de toute autre communauté.

Une autre preuve que les collaborateurs conservent leur libre arbitre réside dans la possibilité, voire le devoir, de ne plus suivre un leader qui serait déviant. Si, une fois le désaccord manifesté, ils sont entraînés dans une stratégie inique ou illégale, ils peuvent et se doivent même de se désolidariser du leader d'entreprise. En conscience, ils cessent de lui être liés par tout devoir de col-

laboration. Il n'est certes pas facile de se dresser de cette façon contre une autorité, et la raison doit ici en être bien mesurée. Mais si elle l'est, elle est tout à fait légitime.

## Vers un but exigeant de leadership efficace et humain

« *Un vrai leader n'a pas besoin de conduire.  
Il suffit qu'il montre le chemin.* »

HENRY MILLER, ÉCRIVAIN ET ARTISTE AMÉRICAIN (1891-1980)

Le lecteur trouvera dans ces pages – du moins, les auteurs le souhaitent vivement – bien des éléments de réponse à des difficultés rencontrées, personnelles ou collectives, et des pistes de réflexion. Un *leadership* qui se veut créatif, efficace et humain peut apparaître comme essentiel.

Il permet de *servir une entreprise humaine et responsable*, loin d'une boulimie capitaliste à court terme. De cet effort peut résulter une réelle justice pratique. Elle vise à répondre autant aux nécessités de développement de l'entreprise qu'aux aspirations individuelles. Cette justice reste relative, non permanente, et jamais gagnée d'avance. Ce but en vaut vraiment la peine. Outre une adaptation réaliste aux situations, c'est ce but premier que vise un « *leadership* créatif, efficace et humain ».

Nous ferons aussi référence à des exemples de très puissants leaders, qui comptent parmi les plus grands de l'histoire de l'humanité, du moins de celle de l'Occident. Car une culture mondiale reste à construire.

## Chapitre 2

# Le leadership, dans les entreprises et dans les organisations

Nous regardons ci-après des caractères qui peuvent définir un leader d'une entreprise ou d'une organisation. Notre panthéon montre que des leaders très puissants ont parfois travaillé seuls, ou avec peu de personnes, ou au contraire en fondant de vastes organisations.

*Voici quatre exemples très célèbres.*

Un chef d'entreprise tel Gutenberg a changé le cours du monde, par ses inventions : il a travaillé avec peu de personnes, et n'a guère connu le succès, malgré les chefs-d'œuvre que sont ses bibles. Ses inventions ont été d'une exceptionnelle qualité et ont permis un essor majeur de la culture et de l'éducation, en Europe.

Un capitaine tel Christophe Colomb a changé le cours du monde, en ouvrant un continent à la civilisation européenne. Il a pris des risques que personne n'avait osé prendre avant lui, avec trois navires et 90 marins au début.

Henry Ford a commencé à travailler vers 17 ans. Après avoir travaillé pour Edison, il fonde sa propre société d'automobiles, en 1899. Sa société fabrique 250 000 véhicules, dès 1914. Il est le premier à fabriquer des voitures en grande série.

Bill Gates fonde sa société à 20 ans, en 1975, avec Paul Allen. Avec ses produits informatiques, il a changé la vie de milliards de personnes. Microsoft employait 124 000 personnes en avril 2018. Depuis 2008, Gates s'occupe de sa fondation humanitaire. Il n'a que 63 ans, en 2018. Il incarne l'exemple d'un exceptionnel leader créatif et efficace, dur, mais éthique, généreux et très humain. Microsoft est dirigé par Satya Nadella, un Indien, depuis février 2014. Né en 1967, il aura 51 ans en août 2018.

Certains leaders développent parfois des œuvres, qui restent irremplaçables pendant des siècles, voire des millénaires. Des scientifiques découvrent des vérités utilisables durant des siècles. Pour le *leadership* d'entreprises, certaines sociétés vivent durant des siècles.

Nous présentons des *caractéristiques de leaders* : de fortes intelligences techniques, orientées création ou innovation, commerce, finance, capacités de choix ou d'inspiration des personnes. L'accès au capital reste très inégal. D'autres leaders s'expriment dans des organisations publiques, religieuses, scientifiques, caritatives. Pasteur en est un bon exemple. Normalien, son œuvre vit, 115 ans après sa mort. Ses instituts ont permis un développement en biologie, en médecine, et obtenu 9 prix Nobel.

À un niveau bien plus modeste, bien diriger 15, 100, 500, 3 000 ou 15 000 personnes demande déjà une intelligence humaine large et variée. Et diriger 100 personnes de niveau bac +3, bac +5 ou bac +8 est différent de la direction de 90 ouvriers et de 10 chefs d'équipes.

L'intérêt est fort de créer des *relations de confiance*. C'est difficile lors de crises. Le besoin de maîtrise d'une peur est fréquent chez les militaires, chez les médecins, lorsque des morts et des accidents graves sont réels. Et la peur touche aussi des hommes d'entreprises. La *discipline* est importante, vertu que des hommes des pays riches oublient parfois. Nous parlons aussi de *communication*.

La section suivante met en évidence des techniques et des expériences nécessaires ou possibles afin de pouvoir devenir bon dirigeant, ou leader.

## ***Buts premiers des entreprises et du leader***

Cette section traite de buts généraux et particuliers possibles, 1) de bien des entreprises, et 2) de leaders d'entreprises.

Des exemples, à la fois d'entreprises et de personnes, illustrent le propos.

## Buts premiers des entreprises

Il est utile de regarder – et de regarder encore - les buts des entreprises suivant différents angles. Voici ci-après de nouveaux angles de vision.

Des buts premiers des entreprises sont de fournir un service ou un produit utile, rentable, pour des centaines, des milliers, des millions ou des milliards de personnes.

C'est la mise en évidence de cinq groupes d'éléments majeurs de l'entreprise :

- un service ou un produit, si possible utile, intéressant, de qualité ;
- des clients ;
- une nécessaire rentabilité de l'entreprise\*, pour ses actionnaires, ses clients, ses fournisseurs ;
- des employés ;
- et des dirigeants qui s'efforcent, avec les salariés, de faire vivre l'entreprise.

Les *clients* fournissent le chiffre d'affaires : il se traduit en rentrées d'argent. Le chiffre d'affaires est, en un sens, l'oxygène de toute entreprise. Sans trésorerie, l'entreprise en vient vite à « manquer d'air », et risque de mourir.

Les *nouveaux services* ou *produits* constituent, en un sens, le sang de l'entreprise : sans eux, pas de clients. Une entreprise qui a 100 ou 500 clients – Boeing, Airbus, Safran - est organisée différemment de celle qui a 300 millions ou un milliard de clients – Microsoft, Google, Total.

Les *employés* représentent, pour beaucoup, le corps de l'entreprise : ils créent les produits, les services, et les offrent aux clients. L'entreprise est, de même qu'un organisme humain, soumise à des aléas. Elle connaît des succès forts, ou moins forts, et des accidents.

Les salariés attendent de l'entreprise des progrès possibles dans un métier, des relations intéressantes, la mise en œuvre de projets, des conditions de travail et des moyens d'existence.

Les *dirigeants* attendent de l'entreprise une création, un développement, des inventions, des progrès techniques, et de mener à bien *un projet*. Ils en attendent aussi un profit, sous forme de parts de capital, un pouvoir économique et social, et une liberté. Les dirigeants sont les « leaders naturels » de l'entreprise. Nous verrons que nombre de personnes du « middle management » ou même de simples employés sont parfois aussi de très bons leaders.

Pour le salarié, il s'agit, à *l'intérieur du projet de l'entreprise*, qu'il trouve son *propre projet de développement*, de lui-même, de son métier, de ses relations,

de ses techniques, de son pouvoir, de sa rémunération, et de ses moyens d'existence.

Les actionnaires fournissent une part du financement, et une autre part vient de banques. Les motivations des gros ou des petits actionnaires sont différentes. Nous parlerons d'autres « parties prenantes », ou *stakeholders* : les fournisseurs, les États, les communes, et les médias, qui modèlent une part de l'image d'une entreprise.

## De buts possibles du leader : développer et servir la vie de l'entreprise

Le *leader* se doit de développer de *bonnes relations* avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, soit de proposer une vision, puis de développer celle-ci et de la mettre en œuvre, de façon utile et intéressante.

En synthèse, le leader se doit de *développer* et/ou de *servir la vie* de son entreprise. Ce but est cohérent avec le sujet du livre. Cela exclut des leaders qui visent d'abord leur intérêt à court et moyen terme, plutôt que celui de l'entreprise. Cela suppose réalisme, capacités d'adaptation, de créations, et une éthique.

Malheureusement, avec l'ultralibéralisme actuel, il devient de plus en plus rare de trouver ces 5 capacités réunies chez la même personne.

La pratique de l'éthique reste, pour une part, ambiguë. Car il faut concilier des intérêts contradictoires. En période de difficultés ou de crise, comment concilier l'avenir de l'entreprise et la baisse fréquente de marchés ? Les douloureux plans de sauvegarde de l'emploi, en Occident, montrent que ces choix restent délicats.

La montée en puissance de *pays émergents* – Chine, Brésil, Russie, Inde, Corée, Indonésie, Turquie, Mexique - est sans conteste un des aspects clés du monde actuel.

## Des exemples américains ou français

Les leaders les plus efficaces sont souvent des *créateurs*. Bill Gates de Microsoft, Sergueï Brin et Larry Page de Google comptent parmi les hommes les plus riches de la planète. Ces hommes ont conduit une révolution voisine de celle de Gutenberg, il y a 550 ans.

De même que Gutenberg a permis un accès plus facile à une lecture pour des millions de personnes, Gates et Allen ont donné, avec des logiciels comme

Windows, Word et Excel des possibilités d'écrire et de compter bien plus faciles. Avec Outlook Express, ils permettent un accès rapide à l'extraordinaire système de communication que représente Internet.

Brin et Page permettent, à l'aide de leurs outils Google, et de leurs superbes algorithmes, d'accéder à l'énorme masse d'informations qui transite sur Internet. Cela permet un développement de la communication, de l'accès à de multiples connaissances, via des sites tels ceux de Wikipédia, du Collège de France, ou d'universités telles celles d'Harvard ou de Stanford.

Les outils linguistiques de Google facilitent la vie, leurs images donnent des premiers accès à l'art. Une contrepartie consiste dans des publicités parfois intempêtes. L'accès à des livres par des copies de livres de multiples bibliothèques reste discutable, car le droit international reste peu adapté à ces services. Même ces entreprises-là comportent des défauts notables : Microsoft est connu pour les « bugs » de ses programmes ; elle réduit ses effectifs de manière significative. Et l'impact du dirigeant principal est fort : Satya Nadella et ses équipes contribuent à maintenir la croissance de la capitalisation de Microsoft.

Au-delà de ces entreprises « championnes du monde », le rôle d'un leader d'entreprise moyenne est souvent, non pas surtout de créer, mais de développer, et de faire face à toutes sortes de situations, et de contribuer positivement à la vie de l'entreprise.

## **L'entreprise et d'autres organisations**

L'entreprise a surtout des buts de création, d'efficacité, de rentabilité et d'utilité sociale - des réponses à des besoins, une création d'emplois, un financement de projets et d'État, via des impôts. Elle partage les buts d'efficacité avec des organismes publics (de santé, de sécurité, de recherche, d'éducation), des organisations à buts non lucratifs (La Croix-Rouge, Action contre la faim, le Secours catholique). Et les différences par rapport à de telles organisations sont fortes.

Les buts de rentabilité imposent aux entreprises des mesures plus précises et plus rapides de leurs résultats qu'à d'autres organisations. Les entreprises sont des organisations clés pour la création de prospérité et de moyens d'existence de milliards de personnes et de civilisations. Elles ne remplacent pas les familles, ni les organisations des États, de santé, d'éducation, de sécurité.