

Introduction

Le leadership et le management sont devenus bien plus difficiles depuis deux ans, avec la crise du Covid, puis avec celle de l'Ukraine depuis février 2022, ainsi qu'avec une inflation notable. Pour l'agression violente de la Russie vis-à-vis de son voisin ukrainien, personne ne peut dire combien de temps les conséquences vont durer. Le gaz, le pétrole russe, les blés ukrainien et russe perturbent la vie de toute l'Europe et vont probablement provoquer de vastes désordres, des famines en Afrique... Les entreprises à cycles longs – transport, automobile, aéronautique, nucléaire, banque... – sont impactées bien différemment des sociétés anticycliques – alimentation, santé, informatique... Des entreprises luttent pour leur survie.

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 parfois 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.

Certains 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 management, 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*¹ 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 résultat, avec des moyens contraints

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

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 collaboration. 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, surtout en période de crise ou de guerre.

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.

Partie 1

DU LEADERSHIP D'ENTREPRISES ET D'ORGANISATIONS

Introduction

Nous décrivons ici des aspects clés du *leadership* d'entreprises et d'organisations, notamment en période de crise ou de perturbations très fortes. Malgré des patrons voyous ou avides, les auteurs pensent qu'une majorité de dirigeants et de leaders d'entreprises sont de bonne volonté et désireux de bien faire et parfois doivent lutter pour la survie de leur organisation.

Néanmoins, le *leadership* dans les entreprises d'Europe ou d'Amérique du Nord s'est dégradé depuis la montée en puissance de néoconservateurs américains, dans les années 1980, d'un libéralisme exacerbé, ou d'une spéculation parfois extravagante, depuis 2000.

La croissance énorme de la Chine, l'arrivée sur la scène économique et sociale mondiale des pays dits BRIC – Brésil, Russie, Inde, Chine –, la chute du mur de Berlin, la montée en puissance du G20, les États d'Europe appelés PIGS par les Anglo-Saxons – Portugal, Italie, Grèce, Espagne –, ces paramètres changent la donne sociale, politique et économique.

L'Europe garde cependant les meilleures démocraties du monde – en Scandinavie, en Allemagne. Le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande – premier pays à avoir accordé le droit de vote aux femmes en 1895 – sont aussi réputés pour leurs démocraties.

Les entreprises de l'ouest de l'Europe pratiquent bien des délocalisations. Le taux d'emploi en France est assez bas, le taux de charges sociales élevé, l'État accumule des déficits majeurs – dette, budgets déséquilibrés, balance commerciale en fort déficit et aucun pays de puissance comparable ne travaille aussi peu. Malgré cela, les conditions de vie en France restent assez bonnes, comparées à d'autres. La France dispose d'infrastructures, d'un des tout premiers

patrimoines mondiaux et jouit d'une situation exceptionnelle au cœur de l'Europe de l'Ouest.

Nous regardons ici d'abord des Lumières du monde humain, un très grand leadership. Il resitue une place de leaders d'entreprises, d'organisations, de techniques et d'inventions, face à d'autres, sages, penseurs, religieux, scientifiques, hommes politiques, hommes de conquêtes ou de découvertes.

Puis nous parlons de capacités clés de dirigeants d'entreprises : *leadership*, maîtrise de la peur, talents pour inspirer confiance, discipline, communication, savoir-faire de management, de métiers, et talents pour faire faire. Nous analysons des compétences et des expériences nécessaires pour devenir un bon leader, comment satisfaire les actionnaires, les *shareholders**, et les autres parties prenantes* de l'entreprise, les *stakeholders**, surtout clients, dirigeants, personnel, fournisseurs, villes, États.

Nous concluons par des particularités du *leadership d'entreprise* : ses goûts pour un pouvoir technique et humain, pour l'argent, pour l'innovation, et pour un réel service de l'entreprise, parfois.

Chapitre 1

Des leaders de génie, lumières de l'humanité ouvrir de nouveaux horizons

Ce chapitre met en évidence des forces et des limites des entreprises et de leurs leaders : car les entreprises restent bien loin de couvrir les différents champs de la vie des hommes. Le fait de présenter bien d'autres types de leaders met ce fait important en évidence.

Dans ce chapitre :

- nous rappelons, de façon synthétique, des *buts premiers d'entreprises et d'autres organisations* ;
- nous présentons un panthéon, surtout occidental : il resitue des leaders d'entreprises, face à d'autres très grands leaders ;
- nous voyons en quoi ces personnes répondent à bien des *besoins* ;
- nous regardons des *leaders éthiques*. Leurs idées, communes ou contradictoires, inspirent des centaines de millions d'hommes. Leurs buts communs sont des formes de « *bien humain* » ;
- nous parlons d'*exemples exceptionnels* de leaders d'entreprises. Ils apparaissent comme étant, pour beaucoup, *efficaces, très créatifs, et humains* ;

- nous dirons quelques mots sur une *vision actuelle du monde*, sur des plans économiques, politiques, moraux et sociaux : cela définit le cadre national, continental ou mondial d'entreprises ;
- nous donnerons une *synthèse* d'un essentiel dans l'entreprise, pour un leader efficace, créatif et humain.

Leaders de génie, étoiles de l'humanité

Nous avons élaboré un panthéon, présenté un peu plus loin. Après un regard parfois très détaillé sur bien des personnes de ce panthéon, voilà une synthèse de ce que ces analyses nous apprennent.

10 traits caractéristiques de leaders, de héros et de génies de l'humanité

Ces leaders, ces héros, ces génies sont dotés de fortes *énergies*.

1. Ils éclairent les jours et les nuits de millions de personnes, parce qu'ils sont profondément originaux.

Ils éprouvent et développent des *passions*.

Et ils deviennent 2. des *exemples incarnés*.

3. Dotés de *multiples intelligences*, réalistes, instinctuelles, sensibles, émotionnelles, originales, *créatives*, globales, ils les *cultivent et les mettent en œuvre* avec patience et opiniâtreté.

Douées d'une forte *imagination*, 4. ils réalisent des *œuvres créatives*, mettent *des innovations* en œuvre, réalisent *des découvertes*, dans bien des champs de la vie. Ils s'adaptent aux réalités.

5. Ils exercent des *pouvoirs*, *humains*, *politiques*, *sociaux*, *économiques*, militaires, artistiques, culturels, *religieux*, *idéologiques*, de justice, de *justesse*.

6. Ces êtres prennent de *forts risques* : ils mettent parfois leur vie en jeu, pour un *sens*, *l'objectif clé* de leur unique existence.

7. Ils ont des *comportements extraordinaires* et réalisent des *œuvres*, parfois reconnues après leur mort. Ces œuvres restent vivantes par leur *utilité*, leur *qualité*, leur *justesse*, leur *humanité*.

8. Ces *œuvres*, ces *exemples* donnés de très haute qualité deviennent des *idéaux* des hommes.

Ces lumières changent la vie 9. de *civilisations* et 10. celle de *milliards de personnes*.

Ces héros et génies *inspirent* alors des *milliards d'hommes*, pendant des siècles ou des millénaires, de façon *humaine, utile, juste et positive*, pour l'essentiel, et bien des civilisations.

Tous, pour les *génies positifs*, au contraire de génies du mal, contribuent, à un *progrès bénéfique* à un grand nombre d'hommes, et à l'humanité.

S'ils sont *loin d'être parfaits* – même pour les plus grands, qui restent des hommes –, ils ont le sens d'un « *bien commun* » *humain*, utile, souvent juste, parfois vital, et important.

Ceux qui recherchent une *perfection* se leurrent eux-mêmes et leurrent les autres, à moins que cette perfection ne soit de l'ordre de la croyance, de l'idée, de l'idéal ou du rêve.

Et notre livre porte d'abord sur les entreprises. Voici présentés en page suivante nombre de leurs buts.

Buts fondamentaux d'entreprises et d'organisations

12 buts premiers d'entreprises et d'organisations

Des buts clés des entreprises sont :

1. des projets humains et inspirés, orientés surtout 2. créations et efficacité, 3. techniques, 4. organisation matérielle et des personnes, 5. résultats.

Ces projets visent 6. à répondre à de forts besoins et 7. à un service des hommes, 8. de clients, et 9. du personnel, 10. des fournisseurs, 11. des collectivités, des États et 12. aux intérêts d'actionnaires, qui supportent des risques, financiers, de leurs activités.

Les entreprises et des organisations – hôpitaux, cliniques, écoles, universités, polices, armées, communes, ministères... – jouent des rôles fondamentaux pour les civilisations.

Ces entreprises et ces organisations constituent aussi les principales sources de moyens d'existence et de richesses des humains.

Mais les entreprises restent loin de couvrir l'essentiel des besoins humains.

Les particuliers, les États, des organismes – tels hôpitaux, écoles, polices, organisations religieuses, associations et d'autres – jouent aussi des rôles forts dans ces domaines multiples de la vie, celle des hommes, et de l'aménagement de la planète, tous aspects indispensables à l'humanité.

Et bien des organisations ont autant des buts de service public ou de service, coopératif ou dans le cadre de budgets, ou bénévoles, que des buts de profits.

Esquisse de panthéon occidental : des leaders, lumières de l'humanité

Voici maintenant des exemples d'un très grand leadership.

Le panthéon ci-après présente des hommes d'*incommensurable valeur*. Il met en exergue des leaders, dans des champs bien plus variés que ceux des entreprises. Ils peuvent *inspirer* des hommes de sociétés à buts lucratifs, ou non. Ces leaders sont *tous, créatifs, efficaces et humains*, ce qui ne signifie pas qu'ils soient toujours éthiques.

Ce panthéon s'inspire de sources variées : d'études de la préhistoire, de l'histoire, de la maison d'édition Life, de l'Américain Michael Hart, de panthéons de pays européens. Le Walhalla allemand, près de Ratisbonne, a été construit suivant l'inspiration de Louis II de Bavière et présente 124 personnalités de langue allemande. Le Panthéon français, à Paris, a été créé vers 1792 et porte l'inscription : « Aux grands hommes, la patrie reconnaissante ». Des tableaux d'humanistes européens nous inspirent aussi, tels que les encyclopédies Britannica ou Universalis les présentent.

Les 150 personnes présentées ont créé des milliers d'œuvres, réalisé des milliers de découvertes, exercé des pouvoirs de façon exemplaire. Des millions d'autres réalisations humaines existent, de haute qualité.

Les œuvres de ces hommes-là sont des Lumières, pour l'humanité. Elles apportent des milliers de réponses à des *besoins de conception, de compréhension, d'actions et de réalisation* de personnes, pour des conquêtes, une sagesse, une *bonne, une meilleure vie*, une recherche de « bien commun » et des créations. Les *œuvres justes durent longtemps*.