

Éric-Jean GARCIA

# Le génie du leadership

Mythes et défis  
de l'action managériale

*Préface de*  
Jean-Paul Delevoye

*Postface de*  
Erhard Friedberg

Témoignages  
de 40 dirigeants et DRH  
de premier plan

DUNOD

*À Laure et Alexandre*

Tout le catalogue sur  
**www.dunod.com**



**ÉDITEUR DE SAVOIRS**

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013  
ISBN 978-2-10-070301-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## REMERCIEMENTS

---

**A** toutes les personnes interviewées spécifiquement pour la rédaction de cet ouvrage :

- **François Abrial**, DRH du groupe Air Liquide
- **Pierre-Marie Argouarc’h**, DRH du groupe la Française des jeux
- **Dominique Brard**, DRH de la Fnac
- **Emmanuelle Barbara**, avocat, spécialiste en droit social, associée d’August & Debouzy
- **Jean-Luc Bérard**, DRH du groupe Safran
- **Anne Marion-Bouchacourt**, directrice responsable de la Chine pour la Société Générale :
- **Delphine Cazaux**, DRH du groupe M6
- **Laurent Choain**, DRH du groupe Mazars
- **Bénédicte Chrétien**, DRH du groupe Edmond de Rothschild
- **Jean-Paul Delevoye**, président du Conseil économique, social et environnemental (CESE)
- **Jean-Christophe Deslarzes**, DRH du groupe Carrefour
- **Stéphane Fouks**, président exécutif de Havas Worldwide et président de Havas Worldwide France
- **Erhard Friedberg**, directeur associé de la School of Government and Public Policy de Jakarta (Indonésie)
- **Nicolas Jacqmin**, vice-président Talent Development chez Alstom
- **Bruno Mettling**, directeur général adjoint, ressources humaines groupe d’Orange
- **Hubert Mongon**, DRH France & Europe du Sud de McDonald’s
- **Véronique Morali**, présidente de Fimalac développement et de Terrafemina/TFCo.
- **Thierry Parmentier**, DRH groupe de Technip
- **Roberto Pucci**, DRH groupe de Sanofi
- **Jeremy Roffe-Vidal**, DRH groupe de Cap Gemini

- **Benoit Serre**, DRH de la MACIF
- **Bruno Scaramuzzino**, directeur associé de l'agence Meanings
- **Laure Thibaud**, senior vice-président communication du groupe Sanofi
- **Daniel Tournier**, senior partner d'Egon Zehnder International

À toutes les personnes qui ont contribué à mon premier ouvrage *Leadership : Perspectives sur l'exercice du pouvoir* (De Boeck, 2011) et qui sont citées ici :

- **Vincent Bolloré**, président du groupe éponyme
- **Sabine Dandiguian**, directrice générale des marchés émergents chez Janssen
- **Alain Ducasse**, chef cuisinier et entrepreneur de renommée internationale
- **Yannick d'Escatha**, président du Centre national d'études spatiales (CNES)
- **Denis Favier**, général d'armée, directeur général de la Gendarmerie nationale
- **Xavier Fontanet**, ex-président d'Essilor
- **Françoise Gri**, directrice générale du groupe Pierre & Vacances-Center Parcs
- **Dominique Hériard-Dubreuil**, présidente du Directoire et du Conseil d'Administration de Rémy Cointreau
- **Pierre Hurstel**, ex-directeur de la communication chez Ernst & Young
- **Alain Némard**, président de Mauboussin
- **Frédéric Oudéa**, PDG de la Société Générale
- **Georges Pauget**, ex-directeur général du groupe Crédit Agricole
- **Guillaume Poitrinal**, ex-PDG d'Unibail Rodamco.
- **Jean-François Rial**, PDG de Voyageurs du monde
- **Patrick Ricard**, † président du Conseil d'administration du groupe Pernord Ricard
- **Geoffroy Roux de Bézieux**, président d'Omea Telecom – Virgin Mobile, vice président du Medef
- **Nicolas de Tavernost**, président du directoire du groupe M6
- **Pierre Vareille**, PDG de Constellium
- **Chris Viehbach**, directeur général de Sanofi et président de Genzyme

Et enfin à mon éditeur, mes proches et surtout mes étudiants de Sciences Po.

## PRÉFACE

---

**L**a France a cette particularité d'être un pays qui préfère la jouissance du pouvoir à l'exercice du pouvoir. Elle doit sans plus tarder opérer une conversion comportementale qui lui est pourtant contre-nature. Aujourd'hui, au-delà du choc de compétitivité, je suis convaincu que la France a besoin d'un véritable choc culturel.

Cette profonde révolution des mentalités nous est nécessaire pour véritablement entrer dans le <sup>XXI</sup><sup>e</sup> siècle en intégrant un nouveau rapport de l'individu au collectif, un nouveau rapport au pouvoir et à l'autorité dans une société de plus en plus horizontale, où la légalité des décisions et la légitimité des décideurs sont fragilisées par la légitimité des contestations.

Longtemps, le pouvoir a été au-dessus, corrélé à l'affirmation et à la démonstration d'une supériorité. Le pouvoir doit désormais se situer au cœur et s'appuyer sur de nouveaux ressorts, au premier rang desquels figurent notamment l'empathie, la capacité de mobilisation et d'animation et le crédit et la responsabilité. La quête parfois obsessionnelle du pouvoir nourrissant des ambitions personnelles doit laisser la place à la recherche de nouvelles formes de leadership empreint d'exigence collective et d'exemplarité.

Cet ouvrage examine la question du leadership dans les entreprises en insistant sur le rapport à l'action collective.

Nul doute que la vision bonapartiste du chef est encore trop présente : Napoléon traversant le pont d'Arcole, sabre au clair, menant la bataille pour terrasser l'ennemi. Les pertes sont énormes mais l'honneur est sauf. Du panache blanc d'Henri IV au « fors l'honneur » de François I<sup>er</sup>, nos références historiques jalonnées de ce mythe permanent de l'homme providentiel cultivent cette figure du chef omniscient et omnipotent.

La mutation culturelle à laquelle j'invite peut amener à nous inspirer de la pensée confucéenne où priment l'observation attentive des situations et l'attachement à créer un ensemble de conditions favorables à la réussite collective comme à l'épanouissement individuel. Ceci nous invite probablement à repenser notre système scolaire, lequel survalorise les diplômes et les élites puisqu'il repose sur les résultats individuels, rentrant ainsi en décalage avec un milieu professionnel qui demande et promeut les démarches

collectives à partir d'objectifs stratégiques. Le système éducatif anglo-saxon ou allemand a pour finalité l'intégration dans la société ; le nôtre, sous couvert d'un discours égalitariste, cache à peine sa dimension sélective visant à produire les meilleures élites pour les placer aux meilleurs postes, c'est-à-dire au plus près du trône.

Il convient d'inscrire cette réflexion dans un contexte général de défiance envers les élites où une majorité de Français<sup>1</sup> considèrent qu'il faut être corrompu pour réussir. La situation est même paradoxale : on constate à la fois un besoin irréprensible de détruire les idoles tout en étant à la recherche du grand homme ou de la grande femme, sorte de héros « positifs » permettant à chacun de se projeter dans un univers où réussite et justice sociale sont à nouveau réconciliées.

Notre société n'est pas en crise mais en métamorphose. Si vous acceptez cette idée, le futur n'est plus la projection du présent mais sa contestation. Pour toutes les personnes en responsabilité, notamment dans les entreprises, cela implique deux choses :

- Serons-nous suffisamment lucides, honnêtes et intelligents pour accepter un questionnement qui peut avoir pour finalité de remettre en cause les structures mêmes sur lesquelles nous avons fondé notre pouvoir, notre statut, nos compétences, notre confort ?
- L'accompagnement du changement devient aussi important que la conduite du changement. Cela implique des acteurs qu'ils soient forts, crédibles et capables d'apporter une vision de l'avenir positive, source d'espérance, montrant les opportunités du futur, face à la douleur et l'anxiété de la perte d'un monde ancien qui disparaît.

Il y a donc un rôle nouveau pour les leaders qui échappe à nos purs raisonnements cartésiens et dont on sous-estime l'importance cruciale. Être porteurs d'une espérance pour celles et ceux qui sont sous leur responsabilité et qui peuvent vivre autant d'incertitudes sous tension.

Cela implique pour les entreprises de doubler la recherche de performance d'une réflexion sur le bien-être, de modifier ses pratiques de management et de recrutement pour valoriser davantage les talents que les compétences.

JEAN-PAUL DELEVOYE

*Président du Conseil économique social et environnemental (CESE)*

1. Cf. Algan, Y., Cahuc, P., & Zylberberg, A. (2012). *La fabrique de la défiance*. Paris: Albin Michel.

# TABLE DES MATIÈRES

---

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Préface</b> | V |
|----------------|---|

|                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| <b>Introduction</b> de Jean-Paul Delevoye | 1 |
|-------------------------------------------|---|

## PARTIE I

### MYTHES ET RÉALITÉS

|                      |    |
|----------------------|----|
| <b>1 Définitions</b> | 5  |
| <b>2 Héroïsme</b>    | 23 |
| <b>3 Rationalité</b> | 41 |
| <b>4 Charisme</b>    | 61 |
| <b>5 Formation</b>   | 77 |

## PARTIE II

### DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| <b>6 Complexité</b>     | 99  |
| <b>7 Changement</b>     | 121 |
| <b>8 Bilan triple</b>   | 141 |
| <b>9 Diversité</b>      | 171 |
| <b>10 Communication</b> | 197 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>Postface</b> d'Erhard Friedberg | 215 |
|------------------------------------|-----|

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>Liste des témoignages</b> | 217 |
|------------------------------|-----|

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| <b>Liste des entreprises et organisations cités</b> | 219 |
|-----------------------------------------------------|-----|



## INTRODUCTION

---

**L**e leadership est un sujet à la fois fascinant et complexe dans la mesure où il désigne une relation particulière de pouvoir entre une personne et un collectif dans une situation donnée. La particularité de cette relation est principalement due à la légitimité de ce pouvoir qui ne dépend pas seulement du statut et des prérogatives de celui ou celle qui l'incarne. Il s'agit essentiellement d'un pouvoir d'influence et de conviction susceptible d'entraîner les esprits et les cœurs à agir dans un but commun. Le leadership est donc un facteur déterminant de l'action collective dont la moralité ne peut être décrétée *a priori*. Il apparaît ainsi comme un sujet éminemment politique, social et contextuel.

Plusieurs constatations viennent étayer cette affirmation. Tout d'abord, le leadership ne se limite pas à son incarnation, c'est-à-dire aux qualités personnelles et professionnelles du leader. En pratique, le leadership est étroitement lié aux jeux de pouvoir entre les acteurs et dépendant des enjeux économiques et sociaux du moment. Voilà pourquoi certaines personnes manifestent du leadership dans certaines situations et pas dans d'autres. Limiter le leadership à des caractéristiques individuelles telles que le charisme incite à considérer le collectif comme une entité passive et interchangeable dans un environnement peu discriminant. Une telle vision des choses est évidemment trompeuse car très éloignée de la réalité.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'occuper un poste de leader pour avoir du leadership. Si beaucoup de dirigeants sont connus pour avoir du leadership, certains en sont carrément dépourvus. La légitimité du pouvoir de ces derniers ne tient alors qu'à la symbolique et aux prérogatives de leur fonction. En fait, le leadership ne doit pas se concevoir comme une disposition réservée au sommet de l'entreprise. Si c'est le cas, on est en droit de s'en inquiéter puisque l'émergence de dynamiques collectives agiles, performantes et innovantes requiert la présence de leadership à tous les niveaux de l'entreprise.

Enfin, le leadership ne préjuge pas de la moralité des intentions du leader. Un dirigeant ou un manager peut parfaitement réussir à influencer « son » collectif à agir pour une cause ou un projet moralement discutable, voire condamnable. De même, il est possible d'exercer un leadership pour un

projet louable mais par des méthodes contestables, comme la coercition ou la manipulation. Ainsi, lorsque l'on parle de leadership, la façon dont les résultats sont obtenus compte autant que les résultats eux-mêmes.

Fort de ces constatations, on comprend aisément que l'univers du leadership puisse fasciner et par là contribuer à la mystification de certains personnages et de leurs exploits. Mais l'expérience de la vie organisationnelle et de ses jeux de pouvoir invite à relativiser toute romance du leadership. Quand on est en situation de responsabilité vis-à-vis d'un collectif, elle doit même inciter à prendre la véritable mesure des défis à relever.

Le terme « génie » utilisé dans le titre de cet ouvrage fait directement référence à cette double entrée : mystification du leadership et prise de conscience de l'importance des défis à relever. Le génie désigne à la fois ce qui est surnaturel, de l'ordre du divin et de la magie mais également, ce qui est remarquable, audacieux et entreprenant. En explorant les mythes et les défis du leadership dans un monde en pleine mutation, cet ouvrage a donc deux objectifs principaux : démystifier l'exercice du pouvoir managérial et attirer l'attention sur les défis et les possibilités du leadership de tous ceux et toutes celles qui ont la responsabilité et le désir de mobiliser des talents et des compétences dans le but de servir un projet commun, ambitieux et générateur de progrès.

## **PARTIE I**

---

# **MYTHES ET RÉALITÉS**