

## Préface

Une image d'Épinal a bercé mon enfance : le général Bonaparte à la tête de ses hommes traversant le pont d'Arcole drapeau tricolore à la main. La mitraille certes a disparu mais son engagement auprès de ses troupes, son leadership dans cette bataille sont exemplaires et sont restés gravés dans ma mémoire de futur chef d'entreprise.

Il y a quelques semaines, pour une mauvaise communication sur un changement d'horaires dans mon entreprise, des collaboratrices de la logistique ont débrayé et se sont mises en grève. J'ai dû intervenir rapidement, personnellement, et mes mots furent très simples : « je ne parle pas sous la contrainte, ne bloquez pas l'entrepôt, je dialogue avec des gens responsables. Effectivement, je reconnais que ces horaires d'hiver peuvent vous poser un problème et je ne veux pas vous imposer ce que je n'aimerais pas que l'on impose professionnellement à ma femme ».

L'affaire était entendue, les horaires adaptés en conséquence et le travail a pu reprendre. Peut être que les shifts seront un peu moins efficaces en nombres de colis expédiés mais je ne veux pas que des femmes quittent leur travail dans le 93 tard le soir avec des déplacements difficiles à des heures où elles sont en droit d'être à la maison à s'occuper de leur foyer, de leurs enfants. C'est cela le leadership efficace et humain, le pouvoir de dire, de faire, d'agir avec responsabilité et conscience.

Quelle cadence, quelle productivité méritent que l'on prive des enfants de leur mère le soir ? Notre responsabilité sociétale commence par là, je ne connais pas de meilleur exemple pour préfacer ce livre.

Je remercie François Malhaire et Hubert Dunant de m'avoir proposé de préfacer leur ouvrage. Ce plaidoyer pour un leadership créatif, efficace et

humain est écrit avec conviction sur un thème riche, complexe et fondateur de nos futurs développements sociétaux.

Autodidacte du management, en charge d'âmes de plus de 1 500 personnes avec *vente-privee.com*, je ne fais partie d'aucun cercle de pouvoir, aucun réseau, aucun club de réflexion. Cette liberté me permet de m'exprimer de façon très pragmatique sur ce thème.

L'entreprise et sa croissance ne se décrètent pas, elles se construisent au quotidien, elles naissent de l'engagement et de la conviction de son dirigeant, de son fondateur. Il l'incarne, et c'est ainsi pour le pire ou pour le meilleur.

Les faux-semblants ne tiennent pas la route très longtemps à l'ère du multimédia et de la surinformation.

L'entreprise méprisante ne survivra pas à l'émergence de l'intelligence collective, des réseaux sociaux et de l'hypermédiatisation. Dans ce monde en mutation, ceux qui méprisent l'entreprise creusent la tombe de nos sociétés occidentales car jusqu'à preuve du contraire, seules les entreprises créent de la valeur et les emplois nécessaires à la prospérité de nos concitoyens, de nos nations.

Derrière ces phrases généralistes se profile la réalité au quotidien : la valorisation des actifs immatériels (la marque, la qualité de service, l'épanouissement des collaborateurs), la transparence nécessaire de la communication interne et externe, la résistance au politiquement correct, la convergence d'intérêts en apparence divergents (ceux des actionnaires, des dirigeants, des collaborateurs), des objectifs individuels et des objectifs communs pour la satisfaction du client, de l'entreprise, de ses collaborateurs, de ses actionnaires, de son écosystème, de son environnement, bref de la création de valeur nécessaire au bien-être de tous et de la prospérité partagée et solidaire sur notre planète.

« Les buts économiques et humains sont indissociables ».

Cette phrase n'est pas de moi. C'est Antoine Riboud qui la prononce devant un parterre médusé et néanmoins attentif de personnalités du CNPF (ex Medef) dans son célèbre discours de Marseille en 1972.

Discours fondateur, parole éclairée. Quelle modernité ! Quelle vision que celle de cet homme qui non seulement illumine ses contemporains de ses

idées progressistes mais surtout les appliquera jour après jour dans son entreprise.

Sa déclinaison des valeurs d'Avoir et d'Être est développée tout au long de ce plaidoyer, dans lequel l'entreprise et son leader doivent réaliser conjointement leurs objectifs économiques vis-à-vis de leurs actionnaires et de l'environnement et leurs objectifs humains et sociaux vis-à-vis de leurs collaborateurs.

L'être humain est à la recherche constante du bonheur. Le leadership c'est justement permettre à chacun d'entrevoir un destin plus grand.

Le management par la conscience est le seul qui m'intéresse et il ne s'apprend ni dans les écoles ni dans les livres, il se vit émotionnellement chaque matin. C'est son application avec conviction et constance qui est un des défis des managers d'aujourd'hui.

Certains Américains, souvent en avance dans de nombreux domaines, encensent désormais, 40 ans après le discours de Marseille, le bonheur dans l'entreprise comme une des valeurs nouvelles de leur croissance économique.

Avec son bus et sa tournée « Delivering Happiness » au travers des états américains, Tony Hsieh, fondateur de Zappos donne à ses compatriotes une belle leçon de leadership efficace et humain : il prône une entreprise où la responsabilité du service client ne dépend pas d'un seul service mais de tout le monde, où la culture de l'entreprise est la priorité numéro un, où développer la science de la joie et du bonheur dans l'entreprise est un postulat, où aider les employés à grandir personnellement et professionnellement est un devoir, où essayer de changer le monde chaque jour n'est pas une utopie et où on gagne de l'argent (aussi).

Think different  
Act different  
Be different

Toute la difficulté réside dans l'application concrète de ces valeurs. De la réflexion à l'action, de la conscience à la mise en œuvre réelle de ces mots transcendants, tels sont les défis des leaders et des managers d'aujourd'hui et de demain, tiraillés bien humainement entre les valeurs d'Être, d'Avoir et de Pouvoir qui les animent.

VERS UN LEADERSHIP CRÉATIF, EFFICACE ET HUMAIN

Ce livre très complet et précis contribue à apporter un grand nombre de réponses à ce challenge permanent et nécessaire à l'épanouissement des hommes et à leur créativité sans limite.

Jacques-Antoine GRANJON  
Président-Directeur-Général de Vente-privee.com

**« Pas trop d'isolement, pas trop de relations.  
Le juste milieu, voilà la sagesse. »**

*CONFUCIUS (VI<sup>e</sup>-V<sup>e</sup> 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. Devant les scènes de capitalisme parfois outrancier dont nous avons souvent récemment été les témoins, la préoccupation du collaborateur a pu apparaître secondaire, presque dérisoire parfois, voire incompatible avec des résultats souhaités souvent énormes par des financiers qui ne vont que rarement sur le terrain.

### **Un leadership en panne dans les entreprises et dans le monde politique et économique**

Les images de septembre 2008 auxquelles le monde entier a assisté – le départ des collaborateurs de la banque Lehman Brothers – ont renvoyé l'image d'un système financier et économique déchu, qui n'a pas su allier correctement l'efficace et l'humain.

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 adap-

tée reste 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 en panne, et pas seulement au sein du monde de l'entreprise.

On a cru que la crise sociale, économique et politique actuelle, devant le désastre objectif qu'elle entraîne, pourrait faire revenir sur le devant de la scène quelques concepts essentiels du leadership bien compris. Les gouvernants – peu d'entre eux d'ailleurs – sont obligés de déployer une énorme énergie pour tenter de relancer la machine économique, pour encadrer des bonus exagérés, une boulimie de certaines banques et de parachutes dorés aux montants parfois ubuesques. Il est en effet à craindre que le sursaut de vertu qui s'est fait jour en 2008 ne soit qu'un feu de paille. L'intervention massive des États, si elle a sans doute permis de stabiliser momentanément la trajectoire de navires, tend à faire oublier au grand nombre combien des comportements déviants sont à l'origine de ce séisme social, économique et financier qui, fin 2011 reste bien loin de sa fin. L'arrogance risque de faire rapidement son retour, et les leçons de la crise ne seront sans doute pas tirées.

Au milieu de ce marasme, cet ouvrage offre l'éclairage original d'une vision transverse qui, si elle s'appuie fortement sur l'expérience entrepreneuriale, la dépasse largement. En effet, une certaine faillite éthique du leadership est loin d'être l'apanage du monde privé. 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 leaders de l'humanité qui constituent des Lumières du monde.

## **De besoins d'engagements personnels et de « porter la charge » de l'entreprise**

Le leadership est aujourd'hui souvent 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 et de l'écoute, de la stratégie, de la coopération et de la réalisation, il peut donner beaucoup de cohérence à une organisation humaine. Mais il ne peut le faire seul.

### **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, mais aussi avec ses qualités et ses petits actes, parfois héroïques, du quotidien. En effet, 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 champ du rêve. Au contraire, ce sont les difficultés, les peurs, les audaces de celui ou de celle qui a charge d'âmes d'une part, et qui a une obligation de résultat d'autre part, qui constituent le cœur de notre livre.

À un moment où l'actualité politique, sociale et économique ramène sur le devant de la scène le débat, toujours fondamental, du rôle de l'entreprise, l'ouvrage 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 l'éthique 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, et 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, heureusement marginaux de quelques « rogue leaders » du CAC 40\*<sup>1</sup> scandalisent à ce point. 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 quelques-uns. Les excès ont toujours existé. Ils existeront vraisemblablement toujours. Mais il est aussi temps de faire cesser le déluge d'attaques dont les chefs d'entreprises 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.

Il n'est pas bon de tirer à boulet rouge sur des hommes et des femmes qui acceptent d'endosser de telles responsabilités. 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 en réalité riche pour réfléchir aux buts et aux difficultés que rencontrent des meneurs d'hommes, tournés vers une obligation de 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, mais aussi 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 bien sûr des spécificités

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



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 telle méconnaissance réciproque. Dans ce domaine comme dans bien 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 une crise grave 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 crise, qu'elle soit économique, sociale, politique ou guerrière, est toujours l'objet de drames humains, vécus certes collectivement, et surtout personnellement. À des échelles diverses et avec des conséquences différentes, il est du devoir des leaders de gérer et de tenter d'apaiser ces drames. Cette responsabilité est autant d'ordre humain que professionnel et éthique.

Une ambition du propos est de convaincre le lecteur, qu'au milieu du 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 résolument 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. 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 jamais à l'intérêt de la communauté.

L'ouvrage détaille également 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 la compétence, se trouve en position de nous diriger.

Contrairement à ce que certains proclament, probablement animés d'un rejet chronique de l'autorité, cette acceptation du pouvoir d'autrui n'a rien à voir avec une aliénation de la liberté individuelle. Une collaboration loyale et librement consentie n'exclut en rien 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. 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. 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*.

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, d'une spéculation parfois extravagante.

La croissance économique 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.

Les entreprises de l'ouest de l'Europe pratiquent bien des délocalisations. Le taux d'emploi en France est bas, le taux de charges sociales élevé, l'État accumule des déficits, 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, 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, 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.

## *De très grands leaders, lumières 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.

### **12 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 personnes deviennent 11) des *symboles* incarnés de *valeurs* presque universelles.

Les *plus grandes* d'entre ces personnes 12) *améliorent l'homme*, et ses *civilisations*.

Elles *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.

## Des buts fondamentaux des entreprises et des 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.

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 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 plusieurs sources : 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. Il présente 124 personnalités de langue allemande. Le Panthéon français, à Paris, a été créé vers 1792 : il 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.*

## Changer notre vie

Un panthéon n'a d'intérêt que s'il *change notre vie*, s'il nous *met en mouvement*, selon une expression de Goethe. Ses utilisations possibles sont multiples et riches. Ce panthéon met en évidence des *motivations premières* des humains, dans une part de leur diversité. Nombre de ces hommes ont connu des destins fascinants.

Tous ces hommes ont mis des millions d'hommes en mouvement : Bouddha inspire plus de 500 millions de bouddhistes aujourd'hui, Jésus, 1 800 millions de chrétiens, Aristote, des millions de philosophes, Michel-Ange influence bien des artistes ou des architectes, Pasteur aide bien des biologistes, Einstein aide des millions de physiciens et Wernher von Braun\* aide bien des ingénieurs aéronautiques ou de l'espace.

*Des découvertes, des relations élaborées, des connaissances, un art, des pouvoirs, des sciences, des religions, une politique, des sagesse*s font progresser des peuples actuels.

*L'entreprise* moderne a sans doute trouvé sa source durant la Renaissance, en Europe. Edison, Bell, Benz, Gates\*, entrepreneurs éminents font partie de ce panthéon.

Depuis 200 ans ou depuis 50 ans, des démocraties, une *liberté, des sciences, des techniques, des découvertes* changent notre vie. La démocratie, des moyens juridiques et financiers, parfois de qualité, permettent une liberté et une confiance, nécessaires pour un développement d'entreprises. Cela, lorsque des excès spéculatifs, financiers, d'avidité ne mettent pas la confiance par terre.

Ce panthéon porte sur cinq périodes : préhistorique, antique, de la Renaissance et des Lumières, et de la révolution industrielle et sur celle, actuelle, des services matériels et humains.

**Tableau n° 1 : Un panthéon occidental  
Des œuvres, sources d'inspiration, multiples et exceptionnelles**

<b>Œuvres, et génies de la préhistoire : techniques, art...</b>		
1. Bijoux de Blombos (Afrique du Sud) (72 000 ans av. J. C.)	2. Peintures de la grotte Chauvet (31 000 ans av. J. C.)	3. Vénus de Willendorf (24 000 ans av. J. C.)
4. Calculette d'Ishango (21 000 ans av. J. C.)	5. Figure de Brassempouy (21 000 ans av. J. C.)	6. Peintures de Lascaux (15 000 ans av. J. C.)
7. Architecture de Jéricho (6 000 ans av. J. C.)	8. Tumulus de Barnenez (4 300 ans av. J. C.)	

<b>Observation et création : pouvoirs et influences d'hommes de génie, de sagesse, de connaissances et d'art</b>		
<b>Leaders religieux et sages, pour un bien, une création et des vérités humaines</b>		
1 Moïse	2. Lao-Tseu	3. Bouddha
4. Confucius	5. Jésus-Christ	6. L'apôtre Paul
7. Augustin d'Hippone	8. Mahomet	9. Thomas d'Aquin
10. Martin Luther	11. Jean Calvin	12. Mahatma Gandhi
13 Martin Luther King	14. Mère Teresa	

DES LEADERS DE GÉNIE, LUMIÈRES DE L'HUMANITÉ : DE NOUVEAUX HORIZONS

<b>Philosophes et penseurs : des vérités humaines, logiques, scientifiques</b>		
1. Socrate	2. Platon	3. Aristote
4. Francis Bacon	5. René Descartes	6. Pascal
7. John Locke	8. Jean-Jacques Rousseau	9. Emmanuel Kant
10. Friedrich Hegel	11. Ludwig Feuerbach	12. Karl Marx
13. Friedrich Nietzsche	14. Hannah Arendt	15. John Rawls
<b>Scientifiques : vérités de la nature et progrès humain</b>		
1. Euclide	2. Galien	3. Nicolas Copernic
4. Galilée	5. Isaac Newton	6. Adam Smith
7. Charles Darwin	8. Louis Pasteur	9. Gregor Mendel
10. Joseph Lister	11. Henri Poincaré	12. Max Planck
13. Sigmund Freud	14. Marie Curie	15. Albert Einstein
16. John M. Keynes	17. Edwin Hubble	
<b>Hommes de paroles, écrivains ou poètes : histoire, nature humaine, beauté</b>		
1. Homère	2. Sophocle	3. Virgile
4. Dante Alighieri	5. Cervantes	6. William Shakespeare
7. Johann Goethe	8. François de Chateaubriand	9. Léon Tolstoï
10. James Joyce		
<b>Artistes peintres et sculpteurs : beauté visuelle</b>		
1. Praxitèle	2. Botticelli	3. Leonard de Vinci
4. Michel-Ange	5. Gustave Courbet	6. Claude Monet
7. Auguste Rodin	8. Vincent van Gogh	9. Pablo Picasso
<b>Compositeurs de musique : beauté auditive</b>		
1. Johann Sebastian Bach	2. Wolfgang Amadeus Mozart	3. Ludwig van Beethoven
4. Frédéric Chopin	5. Gustav Mahler	6. Johannes Brahms
7. Pierre Tchaïkovsky	8. Igor Stravinsky	

<b>Personnes de médias : histoires humaines</b>		
1. Les frères Lumière	2. Charles Chaplin	3. Walt Disney
4. Jean Renoir	5. Federico Fellini	6. Stanley Kubrick

<b>Inspiration, pouvoir, influence de <i>l'action</i> de personnes et de génies, pour une transformation positive du monde</b>		
<b>Leaders politiques : pouvoir, puissance</b>		
1. Cincinnatus	2. Constantin le Grand	3. Charlemagne
4. Charles Quint	5. Catherine la Grande	6. George Washington
7. Abraham Lincoln	8. Otto von Bismark	9. Winston Churchill
10. Franklin D. Roosevelt	11. Charles de Gaulle	12. Deng Xiaoping
<b>Personnes d'invention, de techniques, et d'industrie</b>		
1. Hippocrate	2. Archimède	3. Ts'ai Lun
4. Johannes Gutenberg*	5. James Watt	6. Les frères Montgolfier
7. Edward Jenner	8. Thomas Edison	9. Alexandre Bell
10. Karl Benz	11. Les frères Wright	12. Wernher von Braun (âgé)
13. Bill Gates	14. Sergueï Brin et Larry Page*	
<b>Explorateurs : découverte de la planète</b>		
1. Pythéas	2. Erik le Rouge	3. Leif Erikson
4. Marco Polo	5. Christophe Colomb	6. Ferdinand Magellan
7. Samuel de Champlain	8. Cavalier de la Salle	9. James Cook
10. Mungo Park	11. Roald Amundsen	
<b>Conquérants et leaders militaires : pouvoir</b>		
1. Ménès	2. Alexandre le Grand	3. Jules César (jeune)
4. Genghis Khan	5. Hernan Cortes	6. Pizarre
7. Napoléon Bonaparte (jeune)	8. Bugeaud	9. Dwight D. Eisenhower



Libérateurs : liberté, justice		
1. Olympe de Gouges	2. Simon Bolivar	3. Lénine (jeune)
4. Mao Tsé-toung (jeune)	5. Gamal Abdel Nasser	6. Nelson Mandela

D'autres femmes d'exception : valeurs variées : paix, pouvoir, connaissances		
1. Aspasia de Milet	2. Marie de Nazareth	3. Éléonore d'Aquitaine
4. Jeanne d'Arc	5. Élisabeth I <sup>re</sup>	6. Harriet Beecher Stowe
7. Simone de Beauvoir	8. Maria Montessori	9. Eleanor Roosevelt
10. Indira Gandhi		

Ce panthéon se termine par des femmes d'excellence. Les femmes ont encore besoin d'une *discrimination positive*. Ces personnes montrent combien des voies de réussite peuvent être variées. Elles ont labouré et matérialisé plus de *25 champs de réalités et de valeurs*, et plus de *100 formes d'intelligence*, de *pratiques* et de mises en œuvre de réalisations originales. Ce panthéon constitue une vraie aristocratie, des leaders de mérite, de vertu, à la fois créatifs, efficaces et humains.

Ce panthéon met en évidence des ambiguïtés : ces hommes apparaissent imparfaits, même les plus sages et les plus justes d'entre eux. Comparés aux autres hommes, ils sont, dans leur richesse et leur complexité, *plus créatifs, efficaces ou justes* que bien d'autres.

## *Sens et nouveaux horizons, pour nos besoins de vie*

Ces génies positifs cultivent une vie passionnée, créative, très intelligente. Bien des êtres humains ont envie de mieux connaître ce qu'il y a derrière des horizons. Christophe Colomb a vu ce qu'il y avait derrière l'horizon de l'Atlantique, Darwin et Mendel ont exploré des horizons de la vie, Einstein et Hubble ont parcouru des horizons de la matière et de l'univers. Ils ouvrent des horizons dans les domaines de la pensée, de la parole, d'une création, de l'action, et des réalisations concrètes utiles. Ils peuvent montrer des limites entre le monde physique, et le monde métaphysique.

Ce panthéon rassemble des personnalités, parmi les plus fascinantes de l'histoire : toutes ces personnes fabriquent du « bien commun humain ».

## **Un très haut humanisme : une amélioration de l'homme, et de ses civilisations**

Parmi ces personnes, Moïse, Lao-tseu, Confucius, Bouddha, Jésus, Mahomet, Luther, Calvin, Marx et Gandhi ont ouvert des *horizons* en matière *d'humanité* : ils ont en commun de proposer des *destins possibles* pour des peuples, ou d'un bien commun de l'humanité, ou au nom de Dieu. Ils mettent en mouvement des *forces de centaines de millions* ou de *milliards de personnes*, au cours des siècles. Le destin des hommes est d'abord libre, dans sa gigantesque et créative diversité.

*Ces 10 hommes* ont en commun de viser un *bien humain large et profond*. Ils ont consacré leur vie à des *réalités*, des *valeurs* des hommes, et à leurs *idéaux*.

Ils se proposent *d'améliorer l'homme*, un *vivre ensemble*, des sociétés, des *civilisations*. Quand nous prenons la peine de les étudier en détail, nous voyons qu'ils ont réussi à le faire, avec des ambiguïtés, et avec de très bonnes réussites.

Les *modalités* qu'ils proposent pour parvenir à ce bien commun possèdent des aspects voisins, et bien différents. Ils sont encore des « penseurs et acteurs globaux » de l'humanité. Leur étude dépasse le cadre de ce livre. Mais *les éthiques* qu'ils ont fondées inspirent des millions de *dirigeants* d'entreprises et d'organisations, au moins ceux qui s'efforcent d'être moraux. Et ces hommes savent parler aux rois et aux peuples.

Nous avons besoin autant de liberté, de bien-être, de travail, de moyens d'existence, d'amour, de beauté, de création, de sécurité, de plaisir, d'objets ou de services en nombre, de justesse, et de sens. Ces personnes mettent en évidence des sens majeurs, pour répondre à de forts besoins, pour mettre en œuvre des idées, des relations et des vies qui marquent l'humanité, en bien.

## **Des leaders éthiques pour des milliards de personnes d'une planète mondialisée**

Nietzsche dit, dans la volonté de puissance, à propos de la fin de l'homme : « Elle dépasse le bonheur terrestre : cette fin, c'est la production des grandes œuvres. ». De fait, tout homme peut s'inspirer de grandes œuvres, lorsque ces œuvres sont éthiques et humaines.

Si notre panthéon vous donne envie de découvrir ou d'approfondir davantage l'une ou l'autre de ces pensées ou de ces œuvres, ou celles d'autres personnes mentionnées, alors cette présentation aura atteint une part de ses buts. Si, en outre, vous pratiquez avec plus d'assiduité des valeurs – telles que la liberté, le respect, des relations de qualité, le travail, les techniques, le pouvoir équitable, la création, l'amour, la justice et la justesse –, alors ce texte aura atteint ses buts.

## **Culture de l'être et de l'avoir : création, mérite, puissance, découverte, œuvre**

Ces hommes sont des *leaders d'une exceptionnelle qualité*. Ils montrent, pour bon nombre d'entre eux, que l'on peut être, soi-même un leader, lorsqu'on le souhaite vraiment, et que l'on travaille dur, avec intelligence, créativité et humanité pour cela.

Évidemment, chacun travaille à son niveau. Un tailleur de pierre inventif, un cuisinier créatif, un homme d'entreprise efficace et humain, ces personnes-là peuvent inspirer 10, 100, 1 000, 30 000 ou un million de leurs pairs.

Ces hommes-là sont hommes de découvertes, de création, d'humanité, de puissance, de mérites, d'innovations, de sciences, de techniques, de vertus, d'éthiques, d'humanité et d'œuvres. Ce sont là des *traits forts de génies*. Chacun d'entre eux est un *être profondément original*, dont les œuvres changent le monde, en mieux. Ces hommes, pour nombre d'entre eux, cultivent sans doute encore plus une culture de l'être que de l'avoir.

## *Finalités d'entreprises et d'organisations : des services ou des produits*

Voici une réponse possible, fondée notamment sur plus de 30 ans passés dans ce type d'organisations et sur bien des rencontres et des études.

### **10 finalités utiles et liées d'entreprises et d'organisations**

Les *finalités de bien des entreprises* et d'organisations sont de :

1. créer ou concevoir, à l'aide de techniques ;
2. développer, avec l'aide d'organisations humaines ;
3. produire, avec des équipes et des machines ;
4. distribuer ;
5. marketer ;
6. vendre ou distribuer ;
7. maintenir
8. des services, parfois inspirés, et
9. des produits, qui se doivent d'être
10. utiles, pratiques, simples, polyvalents, fiables, agréables, de prix adapté, intéressants.

Ces entreprises et ces organisations répondent à de multiples besoins humains de vie, d'utilité, d'intérêt, de plaisir, de relation, de développement, d'agrément.

De grands entrepreneurs, innovants et inspirés, ouvrent de nouveaux horizons et de nouveaux mondes : Johannes Gutenberg a ouvert le monde de la lecture à des millions de personnes, Bill Gates ouvre celui de l'écriture efficace à des milliards d'hommes.

Et avant de pouvoir parler de pensée, de sciences, de religion, de Dieu, de philosophie ou de sagesse, il faut avoir le ventre plein, et une certaine santé. Un grand nombre d'entreprises répondent à ces milliers de besoins humains fondamentaux, avec une qualité, ou de façon intelligente et brillante, parfois. Mais dans bien des pays, ce type de structure n'existe que peu.

## **Les éthiques influencent les entreprises, les États, et donnent du sens**

Les éthiques mondiales influencent le monde des entreprises, et celui des États par leurs valeurs, grâce à des constitutions, par des lois, et par une qualité de leur humanité.

Face à la crise, qui est d'abord morale, pour un développement à long terme, nous insistons sur un leadership créatif, éthique et humain : Moïse, Lao-tseu, Bouddha, Confucius, Jésus, Mahomet, Luther, Calvin, Marx et Gandhi comptent pour nous parmi les plus grands humanistes mondiaux. Chacun d'entre eux influence aujourd'hui la vie d'au moins 200 millions de personnes. Chacun de ces hommes a réussi à parler à la fois aux peuples et aux élites, de manière juste, pour des siècles.

Spinoza a insisté sur les liens entre pouvoirs religieux et politiques.

Au niveau de la pensée et de l'action, en particulier Bouddha, Confucius, Jésus, Marx ou Gandhi inspirent le monde développé ou en progrès. Ils risquent de l'inspirer encore pour des millénaires. Leur connaissance est utile pour mieux comprendre des dirigeants, ou des syndicalistes éthiques. Leurs finalités majeures sont, pour beaucoup, communes : ces cinq hommes visent une liberté, un développement, un progrès, un épanouissement de l'homme, avec autrui, dans bien des dimensions. Les modalités qu'ils proposent pour atteindre cela sont bien différentes.

Vers 1905, le sociologue Max Weber met en évidence combien les valeurs protestantes permettent une réussite et un progrès humain, en Allemagne, en Grande-Bretagne, aux États-Unis. Max Weber montre la force de valeurs chrétiennes protestantes : liberté, rigueur, discipline, responsabilité, création, esprit d'entreprise, goût pour des techniques, pour un développement humain, rôles utiles de l'argent et du capital lorsqu'ils sont employés pour des finalités vraiment utiles et humaines. En ce début de millénaire, cet esprit protestant inspire toujours le capitalisme occidental, et ses entreprises, en bien. Mais les cultes des dieux « dollar et euro » deviennent dominants. Ils enlèvent bien du sens à bien des entreprises : elles deviennent rapaces, et nocives. Elles négligent une voie du milieu, une conciliation équitale entre leurs parties prenantes.

Depuis la montée en puissance du Japon, de la Corée, de la Chine, de l'Inde, une connaissance du bouddhisme, du confucianisme, ou de l'hindouisme devient nécessaire. Rappelons-nous que la seconde et la troisième puissance du monde sont désormais la Chine et le Japon. Et la connaissance des éthiques musulmanes et juives est utile dans bien des pays.

Le besoin d'une meilleure justesse dans la production, l'échange et la répartition des richesses redevient clé. Ce besoin est d'abord humaniste, réaliste et moral : aujourd'hui, nous constatons un oubli de l'homme, des spéculations, des profits excessifs d'actionnaires, une avidité, une vie au-dessus des moyens des peuples, et l'oubli d'une vérité des réalités. Les risques en sont des guerres, des révolutions, des révoltes, des grèves, de graves difficultés sociales.

## **Leaders d'entreprises, créatifs, efficaces et humains**

Nos sources d'inspiration pour un leadership d'entreprise sont des pensées humanistes, et orientées efficacité et création. En France, l'éthique dominante reste sans doute chrétienne. Les éthiques marxistes, musulmanes et laïques (re)prennent du poids.

Bien des leaders d'organisations, des syndicalistes sont influencés par Marx, et par la pensée socialiste, parfois plus dans l'utopie que dans la réalité. Et bien des personnes ne paraissent plus avoir d'éthique définie. Pour négocier avec des syndicalistes, il est utile de connaître Marx, penseur que l'on peut étudier dans des institutions aussi bourgeoises que Sciences-Po.

Pour le « leadership » d'entreprises ou d'organisations, surtout quatre groupes de personnes et d'idées, dont certaines mentionnées dans ce panthéon, nous inspirent :

- des spécialistes et théoriciens d'un pouvoir large tels Sun Zu, Machiavel, de Gaulle, ou d'autres hommes tels Confucius, Aristote, Hegel, Clausewitz, Marx ou Nietzsche.
- de grands leaders techniques passés, récents, actuels, d'avenir nous impressionnent : Gutenberg, Pasteur, Edison, Benz, Ford, Marie Curie. Aujourd'hui, Bill Gates avec Microsoft et sa fondation, Sergueï Brin et Larry Page de Google\* nous étonnent par leur génie inventif. Bill Gates montre que l'on peut être un grand et créatif chef d'entreprise et un homme très généreux.

- des théories ou des études détaillées du leadership d'entreprise : celles de Maslow sur les motivations humaines, de Maxwell\* sur le leadership 360°, de Goleman sur des styles de leadership d'entreprise, et d'autres, tel le capitalisme créatif\* de Bill Gates.

Le leadership d'entreprise vise une création de services ou de produits, un quoi et un pourquoi des choses, les hommes, un long terme, une originalité, et une confiance d'autrui. Le gouvernement par le « résultat net\* », la « bottom line\* » est excessif quand il pénalise le long terme.

- des idées à propos du leadership efficace qui nous font dire qu'il est utile d'accorder des importances fortes à la création et à l'humanité, autant qu'aux résultats, dans des entreprises.

La valeur des entreprises devient souvent celle de ses équipes, au-delà des capitaux, des moyens techniques et des outils. La qualité des équipes et de leur dynamique de progrès explique, pour une forte part, que des entreprises valent plusieurs fois leur valeur comptable, et d'autres valent, sur des marchés peu porteurs, avec des équipes parfois bureaucratiques ou résistantes à une adaptation, bien moins que cette même valeur comptable.

## **Visions passées et actuelles du monde, aux plans économiques et sociaux**

Depuis 500 ans, les entreprises permettent un énorme progrès matériel et humain, avec de superbes aventures, et au prix de notables inconvénients aussi.

Selon les *Images économiques du monde 2010* publiées chez Armand Colin, en 2009, environ 3 milliards de personnes avaient un emploi. 33,5 % travaillaient dans le secteur agricole, 23,2 % dans le secteur de l'industrie, et 43,3 % dans le secteur des services.

Ces chiffres sont de 3,7 % pour l'agriculture, 25,1 % pour l'industrie et 71,2 % pour les services dans les économies développées et dans l'Union européenne. Nos économies sont d'abord de services. Et, avec la crise actuelle, tout n'est pas rose.

La crise sociale, économique, morale et politique nous fait insister sur efficacité, création, éthique et humanité. Ces quatre talents, outre celui du leadership, peuvent aider, pour sortir de cette crise.

## *Un essentiel dans l'entreprise, pour un leader efficace, créatif et humain*

Il s'agit de concilier :

1. un besoin de leadership pour
2. définir une vision et un sens du projet de l'entreprise,
3. une créativité, une imagination, une qualité et une rigueur de leur mise en œuvre,
4. des besoins d'humanité : considérer la personne comme « fin en soi », dans l'essentiel des aspects du développement de son potentiel personnel,
5. des soifs de performances, nécessaires pour les clients ou les actionnaires,
6. une efficacité, une efficience,
7. une forte motivation pour le personnel, et
8. des résultats satisfaisants dans des domaines variés, financiers, de qualité.

Alors, avec cette conciliation, qui demande réalisme, créativité et capacités d'adaptation, chacun et tous les groupes de parties prenantes de l'entreprise ont plus de chances d'être satisfaits.

Acquérir une valeur d'exemple est difficile ; c'est rare aujourd'hui. Depuis 25 ans, le management des entreprises s'est dégradé en Occident, sur le plan humain. L'avidité, les manques de compétences, d'éthique, de responsabilité de bien des patrons font des ravages.

Les gigantesques gâchis humains mis en œuvre par bien des dirigeants et le fait qu'il est nécessaire de faire mieux – adapter les techniques, davantage et mieux reconnaître tout homme dans une entreprise – cela, et d'autres choses, nous ont conduits à entreprendre ce livre.

Il décoiffe parfois, car il dit des vérités, qui peuvent susciter des controverses. Mais il risque de rester juste longtemps, car il cherche des vérités majeures des hommes : celles de leurs finalités et de leur développement humain, assez harmonieux parfois. Cela, même si la dureté de la vie fait que des milliards de personnes cherchent, parfois, d'abord une survie.



## **Concilier réalités techniques, économiques, sociales, et éthique**

Les entreprises ont un fort rôle à jouer dans le développement humain : elles répondent à des milliers de besoins. Si dans les pays pauvres, l'économie reste beaucoup agricole, dans les pays développés, elle est, pour plus de 70 %, une économie de services. Les emplois des pays développés sont ainsi, et sur ces métiers de services, beaucoup sont matériels : transport, manutention, distribution, entretien.

Les entreprises constituent un des moyens principaux pour les civilisations de répondre à de nouveaux besoins de vie : la santé, l'éducation, les techniques changent le monde depuis trois siècles, en profondeur. Cela va continuer durant des millénaires. Les entreprises contribuent à permettre une vie plus agréable, plus digne, longue, plus utile, riche et diverse, lorsqu'elles sont orientées vers des buts de qualité, vraiment humains, sans oublier éthique et « bien commun ».

## **De génies, pour notre progrès, dans des organisations et dans des entreprises**

Les génies présentés sont tant ceux de la pensée que la création ou de la réalisation. Par leur inspiration, ils changent notre vie personnelle et professionnelle, en mieux.

Encore, leurs traits clés sont énergie, passions, intelligences multiples, comportements extraordinaires, prise de risques, travail intensif, savoir-faire, métiers, capacités à s'adapter, à surmonter les obstacles, à créer et à réaliser des œuvres.

De grands hommes d'entreprises pensent et agissent dans des domaines variés : Léonard de Vinci ou Michel-Ange ont généré des centaines d'emplois ; Louis Pasteur, Marie Curie ont généré des milliers d'emplois ; Walt Disney a généré des centaines de milliers d'emplois.

Gutenberg, Christophe Colomb, Edison, Henry Ford, von Braun sont des hommes d'inventions, de découvertes, de techniques et d'entreprises ou d'organisations qui ont changé le monde. Plusieurs d'entre eux ont été à l'origine de dizaines de métiers, et de millions d'emplois utiles.

Bill Gates, Larry Page, Sergueï Brin changent la vie de milliards de personnes aujourd'hui. Ils ont permis une part de l'élaboration de ce livre par des outils tels Windows, Microsoft Office ou par des services comme ceux fournis par Google.

## *À ceux qui veulent devenir leaders*

Ceux qui ont le privilège et le courage de pouvoir faire de bonnes études ou de pouvoir mobiliser et de risquer des capitaux – les créations d'entreprises sont pour moitié, le fait d'autodidactes ayant souvent moins et pas plus que le niveau bac – peuvent vouloir devenir leaders dans des entreprises, ou chefs d'entreprises.

Il existe 35, 150 types de pouvoirs, ou plus. La liberté, la créativité sont d'une vaste diversité.

## **Points clés de l'intérêt, pour soi, d'une entreprise ou d'une organisation**

Entre génies, un parallèle peut ici être fait entre Gutenberg et Bill Gates, à 550 ans de distance : tous deux ont révolutionné les outils d'écriture et de lecture.

Gutenberg a réalisé des œuvres d'art, mais n'a guère gagné d'argent, et ses inventions ont ensuite servi à des centaines de millions de personnes. Bill Gates, lui, n'a pas créé d'œuvre d'art, mais il a construit une énorme fortune, et œuvre dans le domaine humanitaire.

Les motivations des entrepreneurs se comptent par dizaines : beaucoup d'entre eux risquent l'essentiel, ou une large part de leurs vies, dans la création de leur entreprise. Dès lors, la qualité du service ou du produit proposé est clé, pour pouvoir juger de l'intérêt de cette entreprise, pour son créateur, ses employés, ses clients, ses actionnaires, ou pour les pays qui l'accueillent. Toute personne qui souhaite travailler dans une entreprise ou dans une organisation humaine doit sans doute se poser ces questions-là : quel est l'intérêt de l'organisation où je souhaite travailler, pour la société, pour moi-même, pour ma famille, mes proches ?

À quoi va vous servir une vaste part de 15, 35, 50 années de vie, consacrées à des personnes, à des techniques, à un pouvoir, à des services humains ? Quels rôles allez-vous pouvoir jouer dans cette organisation ? En quoi ces années vont-elles vous permettre de vous accomplir, ou d'aider vos proches à vivre et à s'accomplir ? Voici des questions qui sont au cœur de ce livre.

## **Pour qui, pour quoi, comment devenir un leader ?**

*De centaines de millions de leaders, aujourd'hui*

Le leadership est plus fréquent qu'on ne le pense. L'humanité comprend 7 milliards de personnes, fin 2011. Au moins 600 ou 700 millions de ces personnes sont des leaders, dans leur village, dans leur ville, leur entreprise, leur organisation.

À notre échelle, chacun d'entre nous peut développer une part des talents de tels hommes, ou s'en inspirer. Chacun de nous peut se constituer son panthéon personnel, ambitieux ou modeste.

Il peut penser à des hommes qu'il connaît ou a bien connu, dont l'exemple l'inspire, lui donne des idées pour mieux vivre, travailler, entrer en relations, créer, réaliser, accomplir des œuvres. Il s'agit de s'inspirer du modèle, moins ses défauts !

Cela n'est pas facile, mais cela peut être très enrichissant.

L'un voudra égaler un homme juste, efficace et bon, un autre voudra dépasser un homme puissant, influent, convaincant, un troisième voudra devenir un leader éthique, puissant, riche mais pas trop, en harmonie avec autrui. Les idéaux humains, moteurs de nos vies, sont variés. S'inspirer d'hommes ou d'œuvres de valeur vaut mieux que de manquer d'inspiration. Les enfants se copient souvent entre eux : c'est là un mode simple et naturel de progrès.

Copier une personne intéressante peut être simple, ou complexe. S'en inspirer est toujours possible. Construire notre individualité unique, professionnelle, personnelle, globale est à la fois simple et ardu. Cela dépasse le cadre de ce livre.

### **Qui peut devenir un leader, créatif, efficace et humain ?**

Ce livre vise à mettre en évidence ce que peut être un leadership, créatif, efficace et humain. Et à voir comment et pourquoi s'efforcer d'exercer un tel leadership.

Cet ouvrage s'adresse à un grand nombre de personnes : il s'adresse à des chefs de services de 5, 12, 25 personnes. Il s'adresse à des dirigeants de 50, 250, 1 500 personnes, à des PDG d'entreprises ou des présidents d'organisations de 100, 500, 5 000 ou 30 000 personnes.

Ce livre s'adresse encore à des *autodidactes* chefs d'entreprises, qui accepteront de faire l'effort de cette lecture, à de *jeunes cadres* qui souhaitent vite comprendre les rouages de l'entreprise.

Chaque grand groupe recrute chaque année 3 000 ou 4 000 personnes. 500 ou 1 000 d'entre elles deviendront des leaders. Ce livre vise des *personnes devenues chefs de service*, et qui n'ont pas eu la chance de pouvoir suivre des études supérieures. La moitié des créateurs d'entreprises sont autodidactes en France.

Et Einstein, qui inspire des millions de physiciens, n'a jamais commandé personne. Son pouvoir d'inspiration reste fort.

Des milliers de types de leaders existent.

### **Pourquoi vouloir devenir à la fois, leader, créatif, efficace et humain ?**

Être à la fois créatif, efficace et humain représente une légitimité forte et large. C'est dépasser là notre petite personne. C'est acquérir la possibilité de réaliser un réel « *bien commun* ».

C'est parfois mettre en œuvre des réalisations, qui durent longtemps, dans de vastes régions. Rechercher un bien commun consiste à se soumettre à une éthique.

Ce livre n'offre pas de panacée. Car celles-ci n'existent pas. Et la vie, les *expériences vécues*, vos *particularités* sont premières.

### **Comment devenir ce type de leader, vraiment humain ?**

Chacun d'entre nous peut faire cela : outre travailler sur un panthéon de grands hommes qui inspirent, constituer son panthéon personnel, fondé sur des leaders efficaces et humains que nous connaissons, que nous apprécions, voire que nous aimons.

Pour cela, il faut aussi travailler sur notre énergie, nos passions, nos intelligences, des métiers, des prises de responsabilités et de risques, un courage, une ténacité.

Travailler sur nos métiers, notre professionnalisme, une capacité à surmonter les obstacles, l'exercice équitable d'un pouvoir, un travail de créations, de réalisation d'œuvres.

Cela n'est pas facile. Les pouvoirs impliquent souvent des violences humaines. Comment minimiser de telles violences ? Cela en vaut vraiment la peine.

Être professionnel, légitime dans son pouvoir, équitable, éthique et humain, tout cela constitue sans aucun doute des objectifs de haute qualité.

De tels objectifs aident pour développer et accomplir l'essentiel de notre potentiel, pour transformer notre vie professionnelle, et personnelle, pour atteindre le potentiel de notre être global.

Au niveau de l'humanité, parmi les centaines de millions de leaders, des dizaines de millions d'entre eux parviennent sans doute à devenir efficaces et éthiques.

En France, sur 6 ou 7 millions de leaders, il paraît plausible que plus d'un sur 10 de ces leaders devienne aussi, lorsqu'il y travaille vraiment, à la fois créatif, efficace, éthique et humain.

Une telle exigence constitue, encore, un objectif de qualité.