

GOUVERNANCE

# LEADERSHIP VS. POUVOIR

## DEUX SYSTÈMES OPPOSÉS ?



**De gauche à droite et de haut en bas :** Bernard Ramanantsoa, directeur général d'HEC Paris, Matthieu Courtecuisse, directeur général de SIA Conseil, Xavier Moreno, président d'Astorg Partners, Pierre-Etienne Lorenceau, p-dg de Leaders League, Louis de Gaulle, fondateur et associé du cabinet De Gaulle Fleurance & Associés, Chiheb Mahjoub, p-dg de Kurt Salmon, Yves de Chaisemartin, p-dg d'Altran, Bill George, professeur à Harvard et ex-p-dg de Medtronic et Francis Rousseau, président d'Eurogroup Consulting.

# Sommaire

p.22 - Entretien avec **Francis Rousseau**, président d'Eurogroup Consulting.  
p.23 - Entretien avec **Yves de Chaisemartin**, p-dg d'Altran.  
p.24 - Entretien avec **Chiheb Mahjoub**, p-dg de Kurt Salmon.  
p.25 - Entretien avec **Xavier Moreno**, président d'Astorg Partners.  
p.26 - Entretien avec **Pierre-Etienne Lorenceau**, p-dg de Leaders League

p.27 - Entretien avec **Bernard Ramanantsoa**, directeur général d'HEC Paris.  
p.28 - Entretien avec **Louis de Gaulle**, fondateur et associé du cabinet De Gaulle Fleurance & Associés.  
p.29 - Entretien avec **Bill George**, professeur à Harvard et ex-p-dg de Medtronic.  
p.30 - Entretien avec **Matthieu Courtecuisse**, directeur général de SIA Conseil.  
p. 32 - **Classement** : 20 p-dg européens qui impactent leur industrie



## Steve Jobs, Ghandi ou Obama : comment entraînent-ils les foules ? Comment réussissent-ils à changer le monde ?

Le leadership, force impalpable, est un atout décisif pour les décideurs. Souvent confondu avec le pouvoir, le leadership est aussi stratégique que peu étudié en France.

Quelles relations entretiennent leadership et pouvoir ? Sont-ils antinomiques ? Comment maîtriser l'un et/ou l'autre en allant au cœur de leur définition ?

### COMPLEXES CONCEPTS ET RELATIONS

#### Leadership, cet impalpable

Le leadership est souvent défini par une longue check-list de qualités à avoir, d'ingrédients magiques ou basiques. Pour certains, « le leadership c'est l'intelligence émotionnelle », pour d'autres « le charisme », etc...

Mais une longue liste d'ingrédients ne touche pas à l'essence d'une force aussi complexe, capable de changer la marche d'une entreprise, voire du monde.

Après quelques décennies de réflexion, notre définition est la suivante :

Le leadership est un système de gouvernance, et de valeurs, fondé sur :

1- l'adhésion, pas le pouvoir ni la

contrainte.

2- l'autorité de l'exemplarité (donner/incarnier un bel exemple), pas de la fonction ni du statut,

3- la noblesse d'une cause, d'idées et d'objectifs solides et inspirés,

4- le mouvement, car qui suivrait un homme à quai, statique ?

5- l'affection : la passion pour une cause, pour ceux qui la suivent, pour « les siens ».

#### Le pouvoir : mieux qu'un tyran ?

À l'inverse, le pouvoir est souvent – peut-on penser – très compris. Chacun pense l'avoir expérimenté dans sa chair ou dans sa maîtrise. En réalité, chacun en a une définition distincte.

Pour certains, c'est l'usage de la force, mal acceptée voire brutale. Pour d'autres, c'est un insidieux reptile, dont certains abusent au détriment d'au- ►

► trui. À l'inverse, pour certains, c'est une chose parfaitement légitime, neutre, et nécessaire qui permet le fonctionnement cohérent des sociétés.

Comment expliquer le grand écart entre ces perceptions? Pourquoi le concept est-il tantôt très négatif, tantôt positif ou du moins neutre?

La confusion vient du mélange entre la notion de pouvoir et celle d'abus de pouvoir. Le premier, neutre, ouvre la porte, potentiellement au second, excessif.

Le pouvoir, aimé ou méprisé, existe. Il permet la réalisation de grandes choses, positive ou non. Il peut être légitime ou non. Il peut être utilisé sagement, ou de façon abusive.

Ces différentes dimensions rendent la notion complexe. Et notre jugement sur le pouvoir est souvent obscurci par les émotions générées par le fait de subir le pouvoir; ou par celles d'en jouir.

Si l'on se centre sur le pouvoir, et non sur ses abus, le concept peut sans doute être défini comme un état de droit, ou de fait, qui donne la force d'imposer son point de vue.

Si le pouvoir est légitime et utilisé de façon non abusive, le ressenti sera faible ou nul. Si le pouvoir est non

légitime mais utilisé à bon escient, il peut en être de même, ou pas.

Les conflits, ou blessures, viennent souvent du fait que lorsqu'il est légitime, le détenteur du pouvoir ne s'embarrasse plus trop (voire plus du tout) des sujets qui « subissent » son pouvoir. Et le glissement peut être rapide vers la non-écoute, le ressenti, voire le conflit d'intérêt.

### Autorité vs. légitimité

Dans les entreprises, du statut et de la fonction dérive un certain niveau de pouvoir (la *potestas*). La légitimité vient d'en haut : les actionnaires donnent au dirigeant le droit d'organiser l'entreprise, qui nomme des hauts managers, des managers, etc. La légitimité est juridique et extrinsèque.

À l'inverse, l'autorité (l'*auctoritas*) ne requiert aucune fonction officielle. Dans un groupe d'amis, un tel fera autorité sur tel sujet, par son savoir et/ou son charisme, et un autre sur tel sujet.

Comme l'exprime justement François Terré\*, il existe une autorité du héros, du saint, du génie, qui se passe de toute consécration officielle.

Cicéron oppose *potestas* et *auctoritas*. Être *auctor*, c'est proposer, confirmer

ou garantir. L'autorité ne se présente pas comme un pouvoir de commandement. Elle est l'antithèse de l'*imperium* ou de la *potestas*.

### Pouvoir vs. Leadership

Les concepts de pouvoir et de leadership sont donc très distincts, voire diamétralement opposés.

Ainsi, trois différences sautent aux yeux :

1- le pouvoir est une force qui va du haut (de la hiérarchie) vers le bas (*top down*), du fort vers le faible.

À l'inverse, le leadership est une force qui va du bas (de la hiérarchie) vers le haut : on est « fait » ou reconnu leader par son groupe.

2- le pouvoir tend à « diviser pour mieux régner », comme dit l'adage. Si diviser, c'est organiser et répartir les tâches, pourquoi pas? Si diviser permet de limiter tout contre-pouvoir alors s'ouvre la porte de l'arbitraire, de l'abus de pouvoir, de la violence au visage légitime.

À l'inverse, le leadership, fondé sur l'adhésion, tend à « unifier pour mieux régner ». Il rassemble au lieu de diviser, et n'a pas peur de voir le groupe soudé, car cette réunion est symbole de l'adhésion de tous à un objectif, à des valeurs afférentes, à un projet que les forces combinées d'une équipe permettent d'atteindre.

3- le pouvoir donne des ordres, des instructions. Il ne prend pas le temps de l'écoute, se prive partiellement de la créativité des autres, sauf pour exécuter.

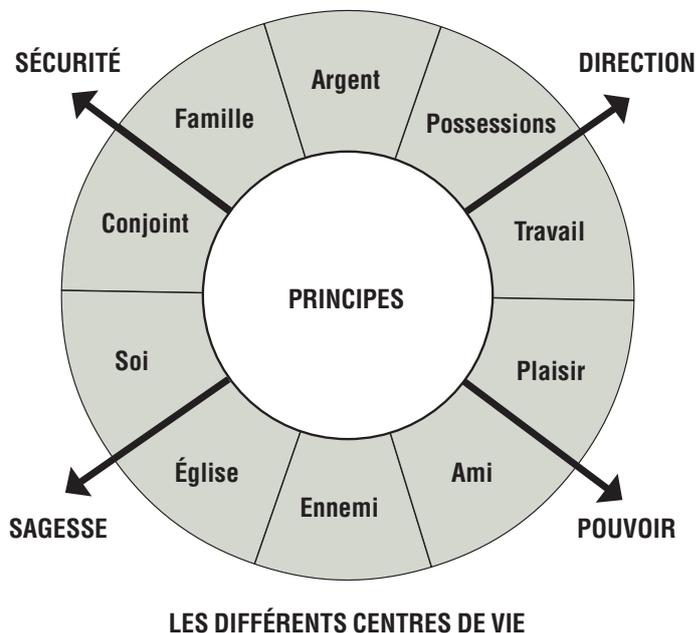
À l'inverse, le leadership consulte, écoute, et fonde son autorité sur ce travail de synthèse. S'il donne des axes de travail ou des directives, la liberté laissée aux uns et aux autres leur permet d'exprimer créativité, identité propre, et crée des apports personnels forts. Implicitement s'exprime un respect de la valeur ajoutée de chacun qui renforce l'adhésion, le sentiment d'appartenance à un groupe, une équipe paradoxalement variée... mais unie.

### Leadership + pouvoir?

La tentation humaniste et logique qui découle de ces analyses peut être de n'user que de leadership.

Mais cela se révélerait sans doute difficile tant la vie sociale est organisée autour du pouvoir et de rapports sociaux encadrés par le droit.

### Le leadership, axé sur les principes, cultive quatre sources internes de force : sécurité, direction, sagesse et pouvoir.



Par exemple, comment concevoir le rapport employeur-employé sans s'appuyer sur le principe de subordination ?

Cela semble difficile mais pas impossible si l'on plonge dans le travail sur la « para-subordination » de Jacques Barthélémy, fondateur du cabinet Barthélémy & Associés, spécialiste en droit social. Cela semble nécessaire si l'on suit les évolutions sociétales, ou encore les aspirations de la génération Internet, qui pense de façon plus démocratique et décentralisée.

Comment allier leadership+pouvoir si les deux concepts sont diamétralement opposés ?

Faut-il y voir la nécessaire rencontre de deux forces (ying/yang) dont l'équilibre subtil est l'objectif à atteindre ? Peut-être.

Mais notre intime conviction est que le leadership est une force plus noble, pour ne pas dire plus nécessaire. Notre conviction est qu'il est l'heure qu'elle prenne dans nos vies une place majeure. Notre ardente aspiration est que le rôle du pouvoir doit voir sa place réduite, et que la place du leadership augmente. L'avènement du leadership, comme mode de gouvernance, a été façonné et rendu possible par les révolutions démocratiques du XVIII<sup>e</sup> siècle en Europe de l'Ouest, au XX<sup>e</sup> siècle en Europe de l'Est.

En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, du Moyen-Orient et d'Afrique (Côte d'Ivoire, Afrique du Nord...) rejoignent ce mouvement historique.

Mais appelons de nos vœux que le XXI<sup>e</sup> siècle ne soit pas seulement l'ère du leadership dans nos vies de citoyens. L'entreprise est un lieu où les personnes passent cinq jours par semaine. Il est temps que ce cadre devienne plus encore un endroit d'épanouissement et de respect mutuel, fondé sur le leadership, plus que sur le pouvoir et la subordination.

Loin des rapports de domination et ceux plus encadrés et éclairés de subordination, le XXI<sup>e</sup> siècle doit aussi devenir l'ère du leadership dans l'entreprise. ■

*\*Juriste français, membre de l'Académie des sciences morales et politiques.*

« Seuls les dirigeants qui sauront rester concentrés sur leurs valeurs tout en repérant les évolutions du marché pourront être considérés comme de vrais leaders. »

Bill George, professeur à Harvard et ex-p-dg de Medtronic

« Le leader est un visionnaire qui suscite l'adhésion et souvent l'enthousiasme. Cependant, il ne vaut que par sa vision et le projet qu'il porte. »

Louis de Gaulle, fondateur et associé du cabinet De Gaulle Fleurance & Associés

« La créativité et l'agilité sont plus que jamais des fondamentaux du leader d'aujourd'hui. »

Chiheb Mahjoub, p-dg de Kurt Salmon

« Le pouvoir, c'est différent : c'est une série de leviers placés entre les mains d'un individu qui peut être totalement dépourvu d'autorité ! »

Matthieu Courtecuisse, p-dg de SIA Conseil

« Le rôle d'un bon dirigeant est de savoir positionner le curseur explicite/implicite au bon endroit. »

Francis Rousseau, président d'Eurogroup Consulting

« Gouverner prend en compte trois aspects primordiaux du leadership : savoir prévoir, savoir choisir et enfin savoir décider. »

Yves de Chaisemartin, p-dg d'Altran

« Le pouvoir peut résulter de bien d'autres choses que de l'aptitude au leadership : pouvoir fondé sur la force, les armes, la menace, la terreur, les leviers juridiques. »

Xavier Moreno, président d'Astorg Partners

« Il est temps que l'entreprise devienne un endroit d'épanouissement et de respect mutuel, fondé sur le leadership, plus que sur le pouvoir et la subordination. »

Pierre-Étienne Lorenceau, p-dg de Leaders League

« Le leader arrive à prendre en compte la dimension humaine de chacun de ses collaborateurs dans ce qu'elle a de plus complexe et de plus profond. »

Bernard Ramanantsoa, directeur général d'HEC Paris

« L'autorité a un rapport avec le long terme, alors que le rythme du pouvoir est plus court, plus rapide »

ENTRETIEN AVEC  
**Francis Rousseau**  
 président d'**Eurogroup Consulting**



D.R.

**Décideurs.** Selon vous, qu'est-ce que le leadership ? Quelle en est l'essence ?

**Francis Rousseau.** Le leadership est plus une question d'autorité que de pouvoir. Si être leader confère de l'autorité, le leader ne recherche pas pour autant le pouvoir. Celui qui a le leadership aime le pouvoir mais n'occupe pas son poste pour cette raison. Il faut réfléchir à ce qui est explicite et ce qui est implicite. Personnellement, j'aime ce qui est implicite. Le rôle d'un bon dirigeant est de savoir positionner le curseur explicite/implicite au bon endroit. Les gens qui cherchent trop l'explicite tuent l'intelligence. L'explicite, il faut le distiller graduellement, afin de libérer la juste dose d'implicite.

**Décideurs.** Quelle différence faites-vous entre un leader et un manager ?

**F. R.** Le leader offre une vision, une intuition. Il est capable de comprendre un environnement et de voir comment évolue un secteur. Il souhaite amener ses équipes vers un objectif, les faire adhérer à un projet. Le leader jouit de son pouvoir d'influence ; il ne réfléchit pas pour autant à son propre pouvoir. Ce qui m'intéresse, c'est d'entreprendre, de prendre des risques, de m'aventurer dans des territoires inconnus. C'est l'adrénaline qui m'anime ; rendre possible ce qui paraît impossible.

**Décideurs.** Quel est l'usage de l'autorité et du pouvoir pour un leader ?

**F. R.** L'autorité a un rapport avec le long terme, alors que le rythme du pouvoir est plus court, plus rapide. Avoir du leadership est une marque d'élégance : c'est parfois bien plus élégant que d'user

d'un pouvoir brutal. Pour citer Max Weber, « le pouvoir relève de l'aptitude à forcer l'obéissance, alors que l'autorité est l'aptitude à faire observer volontairement les choses ». Les grandes structures ont besoin de personnes qui représentent le pouvoir, sans forcément qu'elles revêtent un masque de dureté ! Mais ne tombons pas dans le manichéisme : le pouvoir peut être élégant et l'autorité idiote. Par ailleurs, la personne qui a de l'autorité se doit d'avoir une morale irréprochable, car l'autorité rime avec responsabilité.

**Décideurs.** Être un leader et être un homme de pouvoir, est-ce distinct ?

**F. R.** Le pouvoir confère des droits différents de ceux octroyés par l'autorité et permet l'adhésion. Si le pouvoir emporte la légitimité, l'autorité la conforte. Le leader aime le pouvoir mais déteste les structures de pouvoir. Il use de l'autorité. Au sein d'un même groupe, il est essentiel d'avoir des leaders et des hommes de pouvoir. De conjuguer intelligemment leadership et pouvoir.

**Décideurs.** Quels sont les trois leaders qui vous inspirent ? Pourquoi ?

**F. R.** Pour segmenter ma réponse, je choisirais un représentant du monde politique, un autre de l'économie et un troisième du monde artistique. John F. Kennedy repré-

sente parfaitement le leadership en politique. Il a exprimé des rêves qui sont devenus réalité, et est devenu un modèle positif pour le monde. Je citerais ensuite Steve Jobs, un vrai leader, surtout dans la période

la plus récente de sa vie. Il a une vision personnelle de son entreprise, de son secteur, du monde. C'est un opposant, et j'aime ceux qui s'opposent. Il a toujours cru en son projet, même avec Bill Gates et Microsoft en face !

Enfin, Pablo Picasso fut, à mon avis, un leader dans le monde artistique. Non pas pour ce qu'il était en tant que personne, mais pour sa capacité de renouvellement et ses prises de risques perpétuelles. Son leadership a duré un siècle ! ●

« Au sein d'un même groupe, il est essentiel d'avoir des leaders et des hommes de pouvoir. De conjuguer intelligemment leadership et pouvoir »

# « On peut avoir beaucoup de pouvoir et n'avoir aucune qualité de leader »



D.F.

ENTRETIEN AVEC  
**Yves de Chaisemartin**  
p-dg d'**Altran**

trop à l'écoute des autres et ne plus réussir à décider par lui-même ; ou en d'autres termes de vouloir être aimé, au lieu d'être simplement respecté.

**Décideurs. Quelles sont les valeurs fondamentales du leader selon vous ?**

**Y. de C.** Pour inspirer la confiance à ses collaborateurs, un leader doit montrer l'exemple : à tout instant et dans tous les domaines. Pour cela, un dirigeant doit faire preuve de rigueur, de simplicité et de respect de l'autre. Ces valeurs sont indispensables à un leader pour utiliser à juste titre les pouvoirs qui peuvent être les siens.

**Décideurs. Selon vous, en quoi la notion de pouvoir est-elle complémentaire ou antinomique de celle du leadership ?**

**Y. de C.** Je suis convaincu que le leadership et le pouvoir sont deux concepts qui n'ont rien à voir. On peut avoir beaucoup de pouvoir – le pouvoir de faire comme celui de

nuire – et n'avoir aucune qualité de leader. On entre alors dans la catégorie des « petits chefs ». Au contraire, le leader n'impose pas les choses par le pouvoir, il convainc les gens grâce à

son autorité, son charisme et ses choix typiques capables de créer la confiance, sans laquelle rien n'est possible. ●

**Décideurs. Quelle est selon vous l'essence du leadership ?**

**Yves de Chaisemartin.** Le leadership est une relation entre un individu et un groupe. Un bon leader doit être capable de diriger son groupe vers le succès. Les gens attendent des leaders la direction à suivre. C'est donc avant tout une question de gouvernance. Selon moi, gouverner prend en compte trois aspects primordiaux du leadership. Il faut savoir prévoir, savoir choisir et enfin savoir décider.

**Décideurs. Quelle est la qualité essentielle pour être un bon leader ?**

**Y. de C.** L'écoute est selon moi une

qualité primordiale. Un bon leader doit savoir rester ouvert aux autres, tous les autres. Il doit être capable de les écouter pour prendre en compte tous les points de vue, bien sûr celui des employés, mais aussi celui des clients et celui des actionnaires. À partir de là, il peut prendre des décisions en connaissance de cause. Mais il faut réussir à trouver un juste équilibre. Car le plus grand défaut pour un leader serait d'être

**« Le plus grand défaut pour un leader serait d'être trop à l'écoute des autres et ne plus réussir à décider par lui-même »**

# « Le pouvoir sans leadership se réduit à un rapport de force et risque d'être éphémère »

ENTRETIEN AVEC  
**Chiheb Mahjoub**  
 p-dg de Kurt Salmon



D.R.

**Décideurs.** Quelle est selon vous l'essence du leadership ?

**Chiheb Mahjoub.** Bien souvent, le concept de leadership est réduit à la simple notion de pouvoir ou de charisme. Le leadership, pour être durable, ne se décrète pas mais se légitime par la capacité d'un individu à construire une vision et une stratégie. Le leadership d'un individu, c'est aussi sa capacité d'entraînement de ses proches, ses équipes, ou de ses concitoyens si on va au-delà de la sphère de l'entreprise, dans l'exécution, la mise en œuvre de la stratégie, tout en gardant le cap et l'objectif quelles que soient les difficultés rencontrées.

**Décideurs.** Quelles sont les qualités nécessaires pour devenir un bon leader ?

**C. M.** Les qualités se jugent dans le temps. L'authenticité est à mon sens une condition *sine qua non*. Dans un monde toujours plus complexe, la capacité d'innovation, d'observation de l'environnement et d'écoute sont également des « must have ». Sans oublier évidemment, la nécessaire efficacité qui induit une implication totale et de la clarté de la part du « bon leader ».

**Décideurs.** En quoi la notion de pouvoir est-elle complémentaire ou antagonique de celle du leadership ?

**C. M.** Un bon leader n'est pas forcément un homme de pouvoir et inversement, un homme de pouvoir peut être un piètre leader. Bien souvent, les deux notions sont confondues dans l'esprit des gens par la dimension charismatique. Pour moi, le leadership peut être source de pouvoir et peut constituer un instrument de pouvoir. L'accès au pouvoir ne peut en aucun cas justifier ou autoproclamer la réalité et l'existence d'un lea-

dership. Le pouvoir sans leadership se réduit alors à un rapport de force et risque bien d'être éphémère.

**Décideurs.** Quels sont les défauts que peut avoir un leader ?

**C. M.** Parfois la frontière entre la recherche de l'action efficace et l'hyperactivité non productive est bien fine. Si l'action du leader se nourrit de son travail d'écoute, le leader doit absolument se préserver d'un phénomène de cour qui peut insidieusement le faire glisser vers de l'égoïsme voire du cynisme.

**Décideurs.** Quelles sont les valeurs fondamentales du leader ?

**C. M.** Lorsque l'on voit avec quelle vitesse des géants mondiaux de l'économie numérique se sont développés et à quelle vitesse des géants de l'industrie ont disparu, on se dit que la créativité et l'agilité sont plus que jamais des fondamentaux du leader d'aujourd'hui. Il doit comprendre et anticiper les tendances et les besoins de demain. Pour inscrire son action dans la durée, le leader doit toujours rechercher l'efficacité et la performance, ce qui en termes de valeurs, se traduit souvent par le courage et la capacité à prendre des décisions parfois douloureuses. Je suis convaincu qu'aujourd'hui encore

plus qu'hier, le leader doit assumer un rôle de modèle, intègre et exemplaire, pour préserver tout son pouvoir d'entraînement de ses équipes et/ou de son public ou de ses concitoyens.

**Décideurs.** Comment un leader peut-il user de son autorité et de son pouvoir ?

**C. M.** C'est dans cet exercice que la valeur d'intégrité du leader prend toute sa dimension. Pour éviter une perception négative de manipulation, le leader doit mettre l'entièreté de son talent au service d'une cause collective et si nécessaire influencer positivement le débat en ayant recours à des relais d'opinion internes ou externes. La méthode du « cascading » est essentielle. Le leader doit permettre à ces relais de s'approprier les messages et à les porter auprès d'autres publics.

**Décideurs.** Quels sont les trois leaders qui vous inspirent le plus ? Pourquoi ?

**C. M.** Trois noms me viennent à l'esprit : De Gaulle, Steve Jobs et Alexandre le Grand. De Gaulle pour le courage et la détermination. Steve Jobs pour sa créativité, son agilité et son authenticité. Alexandre le Grand pour l'ambition, l'implication personnelle et sa capacité de transformation qu'il a su imprimer à son environnement. ●

« Le leadership peut être source de pouvoir et peut constituer un instrument de pouvoir »

# « Beaucoup d'hommes de pouvoir ont peu d'aptitudes naturelles au leadership »



ENTRETIEN AVEC  
**Xavier Moreno**  
président d'Astorg Partners

**Décideurs.** Selon vous, qu'est-ce que le leadership ? Quelle en est l'essence ?

**Xavier Moreno.** Le leadership, c'est la capacité à diriger et entraîner derrière soi des hommes et des femmes.

**Décideurs.** Quelle différence faites-vous entre un leader et un manager ?

**X. M.** Un manager gère aussi des hommes et des femmes dans une entreprise, mais également des process, en faisant appel à des méthodes de gestion professionnelles. Un manager sans grand leadership

peut obtenir des résultats par son professionnalisme. Mais un bon manager doit avoir des qualités de leader.

**Décideurs.** Quel est l'usage de l'autorité et du pouvoir pour un leader ?

**X. M.** Un leader est en situation d'exercer du pouvoir et de l'autorité sur les gens, du fait précisément de ses talents de leader. Mais l'usage qu'il en fait varie d'un leader à l'autre : tout le monde connaît des leaders qui ont fait du bien aux groupes qu'ils dirigeaient et d'autres qui ont fait mauvais usage de leur autorité et de leur pouvoir.

**« Le pouvoir peut aussi se trouver entre les mains d'individu sans vrai leadership »**

**Décideurs.** En quoi le leadership est-il distinct du pouvoir ? Être un leader et être un homme de pouvoir, est-ce distinct ?

**X. M.** Le pouvoir peut résulter de bien d'autres choses que de l'aptitude au leadership : pouvoir fondé sur la force, les armes, la menace, la terreur, les leviers juridiques, etc. Donc oui, les deux sont distincts. Et beaucoup d'hommes de pouvoir ont peu d'aptitudes naturelles au leadership.

**Décideurs.** En quoi la notion de pouvoir est-elle complémentaire ou antinomique de celle du leadership ?

**X. M.** Le pouvoir est, pour un leader, une conséquence directe de son leadership. Le pouvoir peut aussi se trouver entre les mains d'individu sans vrai leadership.

**Décideurs.** Quels sont les trois leaders qui vous inspirent ? Pourquoi ?

**X. M.** Charles de Gaulle a été un grand leader comme Steve Jobs, ou Gandhi. Ils sont tous trois complètement différents et ont en commun une originalité de pensée, un courage et une constance qui leur ont attiré le respect du plus grand nombre. ●

# « Le leadership est un système de gouvernance, et de valeurs, fondé sur l'adhésion »

ENTRETIEN AVEC

## Pierre-Étienne Lorenceau

p-dg de **Leaders League**  
et p-dg d'**Harvard Squared\***



D.R.

**Décideurs.** Qu'est-ce que le leadership ? Quelle en est l'essence ?

**Pierre-Étienne Lorenceau.** Le leadership est un système de gouvernance, et de valeurs, fondé sur :

1- l'adhésion, pas le pouvoir ni la contrainte.

2- l'autorité de l'exemplarité (donner/incarnier un bel exemple), pas de la fonction ni du statut,

3- la noblesse d'une cause, d'idées et d'objectifs solides et inspirés,

4- le mouvement, car qui suivrait un homme à quai, statique ?

5- l'affection : la passion pour une cause, pour ceux qui la suivent, pour « les siens ».

**Décideurs.** Quelle différence faites-vous entre un leader et un manager ?

**P.-É. L.** La différence est fondamentale : un leader aime sortir des sentiers battus, cherche la rupture (disruption), et veut établir de nouveaux équilibres. Le manager aime gérer les équilibres existants, déjà si difficiles à maintenir dans un monde qui change. Cette différence est relative : aucun grand leader ne peut émerger sans s'entourer de brillants managers, et sans avoir aussi, en lui, conscience de l'importance du management. Mais le souci des équilibres existants ne doit pas l'empêcher de chercher une vision nouvelle, une rupture, la voie propre pour son entreprise et ses clients.

**Décideurs.** Quel est l'usage de l'autorité et du pouvoir pour un leader ?

**P.-É. L.** Le pouvoir et l'autorité sont deux choses distinctes. Le pouvoir ne se négocie pas : il décide, tranche, impose. La position du pouvoir peut être légitime, en droit, ou non (abus de pouvoir). L'autorité est fondée sur une foule de faits explicites ou implicites (solidité des arguments, expérience, charisme,

etc.). L'autorité n'est pas conférée nécessairement par « en haut » mais par « en soi » : on fait, ou non, autorité. L'autorité entraîne l'adhésion. L'adhésion entraîne la décision, collective - et non unilatérale et *top down*.

**Décideurs.** En quoi le leadership est-il distinct du pouvoir ?

**P.-É. L.** Le leadership est fondé sur l'adhésion. Le pouvoir sur la légitimité (sauf abus). Le leadership, comme mode de gouvernance, a trois grandes distinctions par rapport au pouvoir : il unit pour mieux régler quand le pouvoir tend à diviser pour mieux régner.

Ensuite, le leadership entraîne un mouvement bottom up fondé sur l'écoute des moins gradés, voire des non-gradés. À l'inverse, le pouvoir est top down : il descend du haut de la hiérarchie vers le bas. Si le pouvoir n'écoute plus, il peut rester légitime, mais perd son autorité, et peut devenir étouffant, absurde, mal ressenti. Enfin, le leadership cherche l'adhésion. Le pouvoir vise l'exécution (des ordres). L'usage des deux modes de gouvernance est à la fois antinomique, mais paradoxalement complémentaire. Néanmoins, plus on utilise le mode leadership, plus on rend les siens créatifs, fiers, autonomes. Au contraire, en utilisant le pouvoir, on gagne en rapidité ce qu'on perd en adhésion. Jusqu'au dérapage ?

**Décideurs.** Être un leader et être un homme de pouvoir, est-ce distinct ?

**P.-É. L.** Un leader peut utiliser les pouvoirs que son poste (top management ou pas) lui donne légitimement. Utiliser ces pouvoirs ne veut pas dire en abuser. Mais, au fond de lui-même, chaque décideur doit choisir : l'essentiel de ma relation aux autres doit-elle se construire sur l'adhésion, sur le leadership ? Ou est-ce que je veux aller à l'essentiel, ne pas m'embarrasser de consensus et m'appuyer tout simplement sur le pouvoir qu'on m'a donné ?

**Décideurs.** Quels sont les trois leaders qui vous inspirent ? Pourquoi ?

**P.-É. L.** Gandhi, parce qu'il prouve que chacun peut changer le monde, sans violence : par la force de son exemple, de son sacrifice, et briser les chaînes (anglaises) d'un empire (indien). Steve Jobs, parce qu'il a changé le monde par ces innovations de rupture : le micro-ordinateur, puis Pixar, puis l'iPod jusqu'à l'iPad. Einstein, enfin, qui n'avait aucune « troupe » mais a rappelé à tous, appris à tous, l'humilité à avoir devant les certitudes : tout est relatif. ●

\* Groupe scolaire bilingue Montessori (primaire et collège), à Paris, 9<sup>e</sup> arrondissement.

« Aucun grand leader ne peut émerger sans s'entourer de brillants managers »

# « Le leadership, c'est la capacité à transformer une organisation en "institution" »



D.P.

ENTRETIEN AVEC

**Bernard Ramanantsoa**

directeur général d'HEC Paris

**Décideurs.** Qu'est-ce que le leadership ? Quelle en est l'essence ?

**Bernard Ramanantsoa.** Pour donner une définition académique, je dirais que le leadership caractérise la capacité à transformer une organisation en une institution. En d'autres termes, beaucoup d'entreprises se contentent d'être des organisations sans âme et beaucoup de dirigeants se satisfont de cette situation. On peut parler de leadership lorsqu'un chef d'entreprise ou un homme politique donne à l'organisation dont il a la responsabilité une identité, lorsqu'il parvient à bâtir un système de valeurs partagées par les collaborateurs ; si on est très ambitieux, on peut même dire qu'un leader se reconnaît à sa capacité à donner du sens à l'activité de ses collaborateurs, au-delà bien sûr des poncifs tels que « maximisation du profit », efficacité à court terme. Une organisation, c'est une structure froide ; une institution a une âme, une épaisseur humaine, un projet qui s'inscrit dans la durée.

**Décideurs.** Quelle différence faites-vous entre un leader et un manager ?

**B. R.** Ces deux concepts n'ont rien à voir même s'ils sont souvent, par commodité, pris l'un pour l'autre. Un jour, j'ai lu dans la revue *Harvard Business Review* un excellent article d'Abraham Zaleznik dans lequel il définissait le leader comme la personne qui arrive à prendre

en compte la dimension humaine de chacun de ses collaborateurs dans ce qu'elle a de plus complexe et de plus profond. Un leader sait que ses collaborateurs ne sont pas des machines, des outils, des relais. Il sait au contraire l'importance de leurs contradictions, voire dans certains cas, le rôle majeur de leurs désirs et de leurs souffrances. Abraham Zaleznik a cette phrase très drôle : « *Les managers n'ont pas de libido.* » Je nuancerais en disant que les managers occultent leur libido et surtout celle de leurs collaborateurs.

**Décideurs.** Quel est l'usage de l'autorité et du pouvoir pour un leader ?

**B. R.** Dans chaque organisation, il y a beaucoup de personnes qui « exercent une autorité ». Elles sont chargées de coordonner les activités, les pôles, les personnes, etc. Et il ne faut pas confondre cela avec le pouvoir : le pouvoir est ce qui caractérise le leader tel que nous l'avons brièvement défini plus haut, et on comprend alors ce qui caractérise le pouvoir si on ne veut pas galvauder ce terme. Le pouvoir s'intéresse à la profondeur des êtres. Il a donc obligatoirement une part de secret et, bien sûr, peut être dangereux dans ses détournements.

« Beaucoup d'entreprises se contentent d'être des organisations sans âme »

**Décideurs.** Être un leader et être un homme de pouvoir, est-ce distinct ?

**B. R.** Le pouvoir, parce qu'il est secret et dangereux, a toujours été et restera une notion taboue. C'est un mot dangereux qu'on ne doit manier qu'avec prudence. Si vous dites de quelqu'un qu'il est un homme de pouvoir, c'est négatif. Pour le discours commun, le pouvoir est suspect, dangereux, souvent « sale », alors que le leadership est « bon et grand ». Mais nous sommes dans la sémantique et la connotation !

**Décideurs.** Quels sont les trois leaders qui vous inspirent ? Pourquoi ?

**B. R.** En premier lieu, je citerais le Général de Gaulle qui a justement réussi à transformer la France « en institution ». Dans un autre domaine, je dirais Carlos Ghosn, pour l'art et la manière avec lesquels il a transformé Nissan. Cette entreprise était au bord de la faillite.

Il en a fait une success story et recréé un sentiment d'appartenance parmi les ingénieurs et les employés. Il en a fait, pour beaucoup, un objet de fierté. Enfin, pour m'éloigner un peu du monde politique et économique, je nommerais Jean XXIII. On le prédisait « pape de transition », il a en fait révolutionné profondément et radicalement l'Église. Derrière ces figures emblématiques, il ne faut pas oublier qu'il y a aussi, dans des toutes petites structures, des « leaders » peu médiatisés mais clairement reconnus comme acteurs de transformation sachant s'intéresser à ce qui fait de toute façon la richesse ultime de toute organisation : « la pâte humaine ». ●

# « Il est possible de transmettre le pouvoir, pas le leadership »

ENTRETIEN AVEC  
**Louis de Gaulle**  
 fondateur et associé du cabinet  
 De Gaulle Fleurance & Associés



**Décideurs.** Qu'est-ce que le leadership ? Quelle en est l'essence ?

**Louis de Gaulle.** Le leadership implique une vision à long terme et la capacité de savoir la faire partager aux autres. C'est aussi le pouvoir de catalyser les hommes, les femmes et les énergies. Un leader doit avoir une appréhension politique et/ou économique. Porté par ses convictions, il est souvent un précurseur capable de bousculer les habitudes et d'avoir le courage de ses décisions. D'ailleurs, le leadership est souvent associé aux notions d'anti-conformisme ou d'innovation.

**Décideurs.** Quelle différence faites-vous entre un leader et un manager ?

**L. de G.** Le manager évolue dans une dimension beaucoup plus opérationnelle qui requiert de grandes qualités d'organisation et de délégation. Un leader peut être aussi un manager, mais cela n'est pas indispensable. Le leader est un visionnaire qui suscite l'adhésion et souvent l'enthousiasme. Cependant, il ne vaut que par sa vision et le projet qu'il porte.

**Décideurs.** Quel est l'usage de l'autorité et du pouvoir pour un leader ?

**L. de G.** L'autorité est avant tout morale, elle vient de la légitimité de la vision de celui ou celle qui l'exerce et de son acceptation par les tiers. Autorité et légitimité sont liées mais varient selon l'environnement : dans le monde politique, l'autorité est morale, alors que dans le monde des affaires, elle repose plutôt sur une assise technique. La légitimité du pouvoir vient de là. Le pouvoir est nécessaire mais doit être exercé uniquement dans les limites nécessaires à la finalité, c'est-à-dire au projet. Toute disproportion entre le pouvoir et sa finalité constitue un abus.

**Décideurs.** Être un leader et être un homme de pouvoir, est-ce distinct ?

**L. de G.** Le leader gagne en pouvoir au fur et à mesure que son leadership grandit. Le pouvoir est la conséquence du leadership. Mais ce dernier induit du pouvoir : il n'existe pas sans lui. Pourtant, les deux notions sont distinctes. Aujourd'hui, il existe beaucoup plus de dirigeants charismatiques que de leaders, car il est possible de transmettre le pouvoir, pas le leadership.

Si on prend l'exemple des entreprises de service, comme les cabinets d'avocats, la notion de pouvoir des dirigeants est très relative car l'*intuitu personae* entre un avocat et son client est fort. En effet, le pouvoir réside dans l'anticipation, l'impulsion du sens, la canalisation des énergies et la capacité de prendre des décisions. La force réside dans la capacité à créer des richesses économiques et humaines, à partager les fruits du succès. Certes, il y a des outils pour maintenir, renforcer le pouvoir malgré les carences de leadership ou de management. Cependant, s'ils peuvent pallier un temps ces insuffisances et en amortir les conséquences, ils ne pourront jamais remplacer sur le long terme le leadership et la vision qui l'accompagnent.

**Décideurs.** Quels sont les trois leaders qui vous inspirent et pourquoi ?

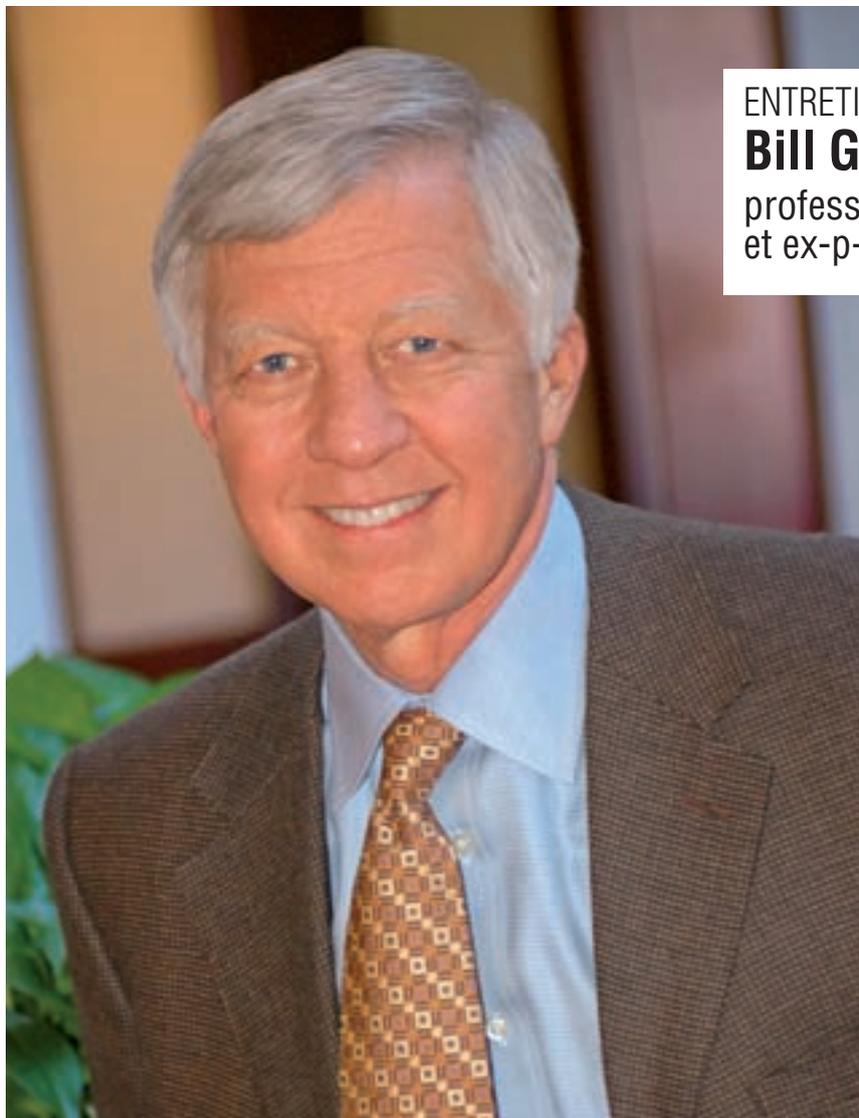
**L. de G.** En premier lieu, je citerai le Général de Gaulle. Guidé par une mission et une vision supérieure de son pays, il a dépassé les partis et incarné la France. Dans le contexte international de l'époque, il a osé et réussi à s'imposer dans la négociation avec Roosevelt pour défendre ses convictions et la place de la France. Sa personne a toujours été un outil au service de sa mission.

Je pense ensuite à Nelson Mandela, en sa qualité d'homme politique et d'avocat. Il a sacrifié sa vie, dépassé ses intérêts immédiats en faveur des idéaux auxquels il a cru et auxquels il a fait adhérer le peuple sud-africain, et au-delà le monde entier.

Enfin, mon troisième choix se porte sur Emmanuel Faber, directeur général délégué du groupe Danone. Il a réorienté la marque vers un développement durable en remettant l'économie capitaliste au service des hommes (programmes de micro-usines financées par le microcrédit, accompagnement des éleveurs dans les pays africains, etc.). Il a réussi à combiner les ressorts du capitalisme rentable avec un bénéfice pour la population. Et cela à grande échelle. ●

« Dans le monde politique, l'autorité est morale, alors que dans le monde des affaires, elle repose sur une assise technique »

# « Le pire défaut est de mettre son intérêt personnel avant celui de l'organisation »



D.F.

ENTRETIEN AVEC

**Bill George**

professeur à **Harvard**  
et ex-p-dg de **Medtronic\***

**B. G.** En termes de leadership, la crise peut être perçue comme un test. Seuls les dirigeants qui sauront rester concentrés sur leurs valeurs tout en repérant les évolutions du marché pourront être considérés comme de vrais leaders. Face aux difficultés économiques, de nombreux leaders seront tentés de remettre en cause leur objectif et leur savoir-faire. En période de crise, la sélection est plus marquée. Mon livre tente de donner des conseils aux leaders afin d'éviter ces pièges.

**Décideurs.** **Durant votre carrière de p-dg, quelle aura été votre plus grande erreur/succès ? Pourquoi ?**

**B. G.** Mon plus grand échec a été de promouvoir un président du groupe en Europe sans avoir vérifié ses valeurs. Il avait beau être un excellent manager, il n'avait pas toutes les qualités requises pour devenir un leader. Plus tard, il s'est avéré qu'il a été impliqué dans une affaire de corruption. Mon plus grand succès aura été de faire passer Medtronic d'une société de pacemaker à un leader mondial des technologies médicales. Désormais, la compagnie sauve chaque année 8 millions de personnes grâce à ses produits. Je suis très fier de cela. ●

*\*Extrait de l'entretien paru dans le n° 111 de Décideurs (décembre 2009).*

*\*\* Sept leçons pour diriger en temps de crise.*

**Décideurs.** **Quelles sont les principales qualités d'un leader ?**

**Bill George.**

Les valeurs et les missions de l'entreprise sont des éléments clés. Un leader doit être capable de fédérer ces éléments autour d'un objectif clair. Pour cela, il faut toujours être à l'écoute de ses clients pour comprendre le marché. Il ne doit pas hésiter à se mettre en première ligne et à entrer en action. S'il réussit

**« Les valeurs et les missions de l'entreprise sont des éléments clés. Un leader doit être capable de les fédérer autour d'un objectif clair »**

à concilier tous ces aspects, on peut dire qu'il est un bon leader. Pour arriver à cela, la qualité la plus importante est d'être sincère. À l'inverse, le pire défaut est de mettre son intérêt personnel avant celui de l'organisation.

**Décideurs.** **Dans votre dernier livre, 7 lessons for Leading in Crisis\*\*, vous avancez l'idée que la crise aide à développer le leadership. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?**

# « L'autorité, conquise et non décrétée, est l'essence du leadership »

ENTRETIEN AVEC  
**Matthieu Courtecuisse**  
 p-dg de SIA Conseil



D.R.

**Décideurs.** Quelle est selon vous l'essence du leadership ?

**Matthieu Courtecuisse.** Le leader se légitime à la fois par sa compréhension des enjeux et par sa capacité à les atteindre concrètement au côté des équipes. Le temps des généraux observant la bataille à la lunette depuis une position reculée est révolu, mais l'idée du patron-VRP appartient elle aussi à une conception trop étroite. Combiner ces deux visages, c'est l'essence du leadership aujourd'hui.

**Décideurs.** Quelles sont les qualités nécessaires pour devenir un bon leader ?

**M. C.** Tout dépend du code génétique de l'entreprise où s'enracine le leadership. L'histoire montre que certains leaders reconnus dans une entreprise échouent à transposer ce leadership dans une autre. Cela rend modeste. Pour autant, la capacité d'adaptation à un environnement stable n'est pas une réponse satisfaisante : ce serait faire l'éloge d'un certain conformisme, voire d'une compréhension purement politique du leadership. Dans nos missions, qui sont souvent orientées vers l'opérationnel, nous voyons que le leader a comme qualité essentielle de faire converger son ambition personnelle avec celle de l'entreprise. L'ambition n'est pas un mot très aimé en France. C'est pourtant une valeur positive si elle est une volonté d'apprendre, de grandir, et non une volonté statutaire. Pour être un bon leader, il faut savoir se méfier des galons et de la reconnaissance acquise.

**Décideurs.** Quels sont les défauts que peut avoir un leader ?

**M. C.** Le leader profondément impliqué dans sa tâche peut manquer de discernement dans l'analyse de ce qu'il

advient de son entreprise et de lui personnellement. Le maintien de la juste distance entre l'entreprise et lui est salutaire, mais difficile à trouver. Même les moins affectifs des leaders engagent dans leur action une part importante de leur personnalité.

**Décideurs.** Quelles sont les valeurs fondamentales du leadership ?

**M. C.** Tout leader se reconnaît à la qualité de son entourage. Une fois cela posé, la valeur fondamentale, c'est la confiance. On ne peut pas à la fois remettre une part importante du sort de l'entreprise entre les mains de collaborateurs ou d'associés triés sur le volet et ne pas faire confiance, ou s'entourer de gens inféodés. Le reste découle de cette valeur clé : clarté des objectifs, transparence ou, pour parler comme Jack Welch (*ancien patron de General Electric de 1981 à 2001, NDLR*), « franchise ». Les valeurs morales universelles – respect, responsabilité – ont évidemment leur intérêt, mais elles sont évidentes, alors que la confiance est un véritable enjeu au quotidien, un moteur d'une très grande puissance.

**Décideurs.** Comment un leader peut-il user de son autorité et de son pouvoir ?

**M. C.** L'autorité est l'essence du leadership. Elle se conquiert mais ne se

décète pas. Même un propriétaire d'entreprise doit la conquérir. Être actionnaire majoritaire n'est pas suffisant. Le pouvoir, c'est différent : c'est une série de leviers placés entre les mains d'un individu qui peut être totalement dépourvu d'autorité ! Le mieux est de bâtir et de consolider son autorité au jour le jour, de l'attester afin d'avoir à recourir le moins possible aux leviers du pouvoir, qui sont généralement le dernier argument. L'autorité, c'est la compétence et l'implication, le pouvoir c'est la force et le statut. Pour le dire en français, le leadership, c'est du *soft power* !

**Décideurs.** En quoi la notion de pouvoir est-elle complémentaire ou antinomique de celle du leadership ?

**M. C.** Toute structure humaine suppose un pouvoir qui permette de réguler, trancher, décider. Le leadership, c'est autre chose. C'est une valeur morale que la collectivité reconnaît chez l'un des siens. Un actionnaire majoritaire ou un mandataire social dispose du pouvoir, mais il lui faut en plus asseoir son autorité. L'exercice du pouvoir pour le pouvoir est presque à coup sûr un facteur de blocage. En particulier sur les collaborateurs jeunes et bien formés, les symboles du pouvoir opèrent un effet très limité, voire contre-productif. ●

« L'autorité, c'est la compétence et l'implication, le pouvoir, c'est la force et le statut »



# Leadership : Vingt dirigeants européens qui impactent leur industrie

	LEADER Nationalité – Date de prise de fonction en tant que dirigeant	ENTREPRISE SECTEUR	RÉALISATION 1	RÉALISATION 2	RÉALISATION 3
1	<b>Sergio Marchionne</b> Italien 2004 	<b>Fiat</b> Automobile	Arrivé en 2004 dans une entreprise au bord de la faillite, il parvient en un an à remettre les compteurs au vert.	Sergio Marchionne a pris les commandes lors de la prise de contrôle de Chrysler et la joint venture avec GAC, un producteur de voiture chinois. Objectif : produire 6 millions de voitures avant 2014 pour un chiffre d'affaires de 90 milliards d'euros.	En 2010, il organise la scission de Fiat en deux entités indépendantes. La division non automobile est séparée et devient Fiat Industriale. La partie automobile regroupe les marques historiques (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Maserati et Ferrari) ainsi que les marques du groupe Chrysler (Chrysler, Dodge et Jeep).
2	<b>Gérard Mestrallet</b> Français 2008 	<b>GDF Suez</b> Énergie	Instigateur du rapprochement de Suez avec la Lyonnaise des eaux, il fait de Suez un groupe industriel mondial, centré sur trois métiers : l'énergie, l'eau et la propreté.	Doué de pertinence et d'une vision stratégique de développement, Gérard Mestrallet a réalisé plus de 200 acquisitions entre 1984 et 2010.	Avec la magnifique prise de contrôle du britannique International Power en août 2010, GDF Suez obtient des résultats 2010 en hausse lui permettant d'accélérer son développement dans les zones en forte croissance.
3	<b>Paul Bulcke</b> Suisse 2007 	<b>Nestlé</b> Biens de consommation	Depuis son entrée en stage chez Nestlé en 1979, il suscite les attentions par son ambition. Après sa prestation de qualité sur le marché américain de 2004 à 2007, il parvient à accéder aux commandes du groupe.	Dès sa nomination en tant que p-dg du groupe, il accélère la transformation de Nestlé en société de nutrition, de santé et de bien-être, initiée par son prédécesseur, et met également en place le programme Creating Shared Value, axé sur la responsabilité sociale d'entreprise.	La croissance organique du groupe connaît sur les cinq dernières années, une progression de 5 % en moyenne. Paul Bulcke a fait des pays émergents sa priorité avec un vaste plan d'investissement de production sur place. Fin mars 2011, Nestlé ouvre ainsi une nouvelle usine en Inde pour 72 millions de francs suisses.
4	<b>Emilio Botin</b> Espagnol 1986 	<b>Banco Santander</b> Banque	En janvier 1999, Banco Santander fusionne avec Banco Central Hispano (BCH) au sein du Santander Central Hispano (SCH) devenant le numéro un espagnol.	Malgré une exposition très forte aux actifs toxiques, la banque traverse la crise sans faire appel aux aides internationales.	En 2008, il prend le contrôle des compagnies britanniques Alliance & Leicester et Bradford & Bingley, fragilisées par la crise des subprimes, faisant de son groupe le troisième banquier du Royaume-Uni. Banco Santander est alors nommé meilleure banque au monde par <i>Euromoney magazine</i> .
5	<b>Josef Ackermann</b> Suisse 2006 	<b>Deutsche Bank</b> Banque	Fin 2010, il finalise la prise de contrôle de la Deutsche Postbank. Grâce à cette opération, Deutsche Bank compte au total 24 millions de clients privés ou d'affaires allemands. Cette acquisition en fait ainsi la plus grosse banque de détail d'Allemagne.	Fin 2009, il est prolongé dans ses attributions à la tête du groupe bancaire jusqu'à fin 2013.	Josef Ackermann est également membre du comité de direction du groupe Bilderberg (aussi appelé conférence de Bilderberg) et vice-président de la foundation board du World Economic Forum.

\*Président du groupe Grameen, fondateur de la Banque Grameen spécialisée dans le microcrédit et Prix Nobel de la Paix en 2006.

	<b>LEADER</b> Nationalité – Date de prise de fonction en tant que dirigeant	<b>ENTREPRISE</b> <b>SECTEUR</b>	<b>RÉALISATION 1</b>	<b>RÉALISATION 2</b>	<b>RÉALISATION 3</b>
<b>6</b>	<b>Baudouin Prot</b> Français 2003 	<b>BNP Paribas</b> Banque	Début 2009, en pleine crise financière, il signe le contrat à une heure du matin avec le premier ministre belge Herman Van Rompuy : BNP Paribas prend le contrôle de Fortis. Il aura patienté jusqu'à la dernière minute pour obtenir ce mariage.	Un an après la fusion avec Fortis, le succès est total. En décembre 2009, 900 millions d'euros de synergies annuelles ont été annoncés. Aujourd'hui, le groupe affiche des résultats records grâce à ces synergies.	En 2006, BNP Paribas acquiert la banque italienne Banca Nazionale del Lavoro (BNL). L'Italie devient alors le second marché domestique de la banque.
<b>7</b>	<b>Michael Diekmann</b> Allemand 2003 	<b>Allianz</b> Assurance	En 2001, il crée la filiale indienne du groupe qui devient, en moins de cinq ans, la deuxième entreprise d'assurance du pays.	En février 2007, il participe à l'acquisition de 100 % du capital d'AGF.	Avec un bilan plus qu'avantageux, le conseil de surveillance d'Allianz vient de prolonger Michael Diekmann à son poste jusqu'à fin 2014.
<b>8</b>	<b>Christophe de Margerie</b> Français 2007 	<b>Total</b> Pétrole	Un parcours sans fautes. Entré chez Total en 1974 à la direction financière, il est successivement nommé directeur général de Total Moyen-Orient en 1995, directeur général pour l'exploration et la production en 1999. Il est progressivement apparu comme le dauphin naturel de Thierry Desmarest jusqu'à devenir directeur général du groupe en 2007.	Christophe de Margerie est également membre du conseil de surveillance de Vivendi, administrateur de Shotkman Development AG, gérant de CDM Patrimonial et administrateur de l'Institut du Monde Arabe.	Au 31 décembre 2008, Total représente la première capitalisation boursière de la zone Euro. Le Fortune Global 500 la classe comme étant la plus grande entreprise française en chiffre d'affaires, la 4 <sup>e</sup> entreprise d'Europe et la 6 <sup>e</sup> entreprise mondiale en 2009.
<b>9</b>	<b>Peter Löscher</b> Autrichien 2007 	<b>Siemens</b> Télécommunications	Véritable outsider dans le monde des télécommunications, Siemens l'a choisi pour redresser la barre après une année 2007 marquée par des affaires de corruption. Il était auparavant l'un des dirigeants du groupe pharmaceutique américain Merck.	À l'automne dernier, Siemens a remporté la commande de dix trains pour Eurostar, d'un montant d'environ 600 millions d'euros.	Fin 2010, le groupe Siemens emploie 405 000 salariés à travers le monde. Présent dans 190 pays, son chiffre d'affaires s'élève à 75,9 milliards d'euros.
<b>10</b>	<b>Thierry Breton</b> Français 2008 	<b>Atos Origin</b> IT	Président-directeur général de Thomson (1997-2002) puis sauveteur de France Télécom (2002-2005), il a été ministre français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie entre février 2005 et mai 2007. Il est président-directeur général du groupe Atos Origin depuis novembre 2008.	En 2007, il quitte la France pour enseigner en qualité de professeur senior lecteur à l'université d'Harvard (son cours s'intitule « Leadership and Corporate Accountability »), jusqu'en novembre 2008, date de sa prise de fonction chez Atos Origin.	En janvier 2010, Thierry Breton fait partie des quatre Français figurant dans le classement des 100 meilleurs patrons mondiaux de la <i>Harvard Business Review</i> (sur 2 000 chefs d'entreprise, couvrant la période 1995-2009).

	<b>LEADER</b> Nationalité – Date de prise de fonction en tant que dirigeant	<b>ENTREPRISE</b> <b>SECTEUR</b>	<b>RÉALISATION 1</b>	<b>RÉALISATION 2</b>	<b>RÉALISATION 3</b>
<b>11</b>	<b>Norbert Reithofer</b> Allemand 2006 	<b>BMW</b> Automobile	En 2007, il rachète au groupe italien Cagiva le constructeur de motos suédois Husqvarna.	Fin 2010, le constructeur allemand décide de prolonger le contrat de Norbert Reithofer jusqu'en 2015.	Malgré un secteur automobile convalescent, Norbert Reithofer a réussi à ce que BMW continue d'afficher une marge opérationnelle importante et vise une augmentation de plus de 8 % en 2011.
<b>12</b>	<b>René Obermann</b> Allemand 2006 	<b>Deutsche Telekom</b> Télécommunications	De 2002 à 2006, il a dirigé la filiale de téléphonie mobile T-Mobile, vache à lait du groupe.	Il a été appelé pour remplacer Kai-Uwe Ricke à la tête de Deutsche Telekom, évincé sous la pression des actionnaires, pour relancer le groupe qui accusait des bénéfices en recul face à une concurrence croissante sur le marché national.	Arrivé en octobre 2006, il a maintenu un plan de 32 000 suppressions de postes, finalisé fin 2008, et a externalisé 50 000 salariés dans une nouvelle filiale de services en juillet 2007.
<b>13</b>	<b>Lars Olofsson</b> Suédois 2008 	<b>Carrefour</b> Grande Distribution	Durant ses trente-deux ans passés chez Nestlé, il a joué un rôle fondamental dans la montée du groupe helvète en leader mondial des produits alimentaires. Son nom avait même été évoqué il y a un an pour devenir numéro un du géant suisse.	Après avoir été le fournisseur de Carrefour avec des marques phares comme Nestlé, Maggi, Mousline, Buitoni ou La Laitière, il en est devenu le patron. Il apparaît comme un champion du marketing et de la grande consommation, fin connaisseur des attentes des consommateurs.	En 2010, son groupe a franchi le cap symbolique des 101 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Après une année 2009 de préparation, une année d'action en 2010, 2011 sera l'année de la concrétisation.
<b>14</b>	<b>Henri Proglio</b> Français 2009 	<b>Électricité de France</b> Énergie	Malgré les turpitudes qu'il a rencontrées lors de son arrivée, Henri Proglio a reçu le soutien du groupe EDF, qui vient de se doter, en février 2011, d'une nouvelle direction resserrée autour de sa personne. Le Comité exécutif (COMEX) est désormais composé de huit personnes.	Après le rachat de la Générale par Vivendi, il est chargé de gérer à l'économie les métiers historiques et parvient, en 2001, à éviter le rachat de Vivendi Environnement par les Allemands de RWE.	En février 2010, il est nommé membre du conseil d'administration d'Edison et président-directeur général de Transalpina. Il reste administrateur de Veolia Environnement.
<b>15</b>	<b>Franck Riboud</b> Français 1996 	<b>Danone</b> Biens de consommation	Il structure le groupe en donnant la priorité à trois activités : le biscuit (LU), les produits laitiers (Danone) et les eaux minérales (Evian). La stratégie de développement est repensée avec nombreuses acquisitions de sociétés spécialisées.	En 2005, il rencontre Muhammad Yunus*. Ensemble, ils créent le fonds d'investissement Danone Communities dont l'ambition est de promouvoir l'innovation sociale en soutenant le développement d'entreprises ayant un impact social fort.	Avec l'arrivée des activités de Numico et la cession des biscuits LU en 2007, la branche nutrition infantile devient numéro deux dans le monde avec des marques comme Nutricia, Milupa, Blédina, Gallia, etc.

	<b>LEADER</b> Nationalité – Date de prise de fonction en tant que dirigeant	<b>ENTREPRISE</b> <b>SECTEUR</b>	<b>RÉALISATION 1</b>	<b>RÉALISATION 2</b>	<b>RÉALISATION 3</b>
<b>16</b>	<b>Martin Winterkorn</b> Allemand 2007 	<b>Volkswagen</b> Automobile	Parmi les plus belles opérations de son mandat, il a mené à bien les intégrations réussies de Porsche et de Suzuki dans le groupe Volkswagen.	Le mandat de Martin Winterkorn a été prolongé jusqu'à fin 2016.	Le premier constructeur européen veut produire dix millions de véhicules en 2018 et dépasser Toyota. Pour cela, Martin Winterkorn a annoncé, en novembre 2009, qu'il allait investir 51,6 milliards d'euros d'ici à 2015.
<b>17</b>	<b>Jean-Paul Agon</b> Français 2011 	<b>L'Oréal</b> Biens de consommation	Il démarre dans les drogueries et les parfumeries de France, puis devient directeur des produits grand public en Grèce avant de prendre la direction de L'Oréal Paris. Suivent cinq années à la tête de Biotherm, une nouvelle expatriation en Allemagne. En 1997, il devient Monsieur Zone Asie puis prend la direction de la filiale américaine quatre ans plus tard. Déjà directeur général depuis 2006, il succède à Lindsay Owen-Jones en mars 2011.	Au-delà du développement des filières qui lui ont été confiées, il a su protéger le groupe de l'affaire familiale des Bettencourt à l'automne dernier.	Nommé en mars 2011, Jean-Paul Agon aura pour mission de pérenniser la croissance du groupe : le chiffre d'affaires, au 31 décembre 2010, atteint 19,5 milliards d'euros, en progression de 11,6 %.
<b>18</b>	<b>Henri de Castries</b> Français 2000 	<b>AXA</b> Assurance	En 2008, il rachète la troisième compagnie mexicaine ING Seguros. Aujourd'hui, AXA est le quatrième assureur mondial par capitalisation boursière, derrière les chinois Ping An et China Life et l'assureur Allianz.	En avril 2010, il gagne le soutien de l'assemblée générale pour modifier la structure de gouvernance d'AXA. Celui-ci passe d'une organisation à conseil de surveillance et directoire, à une structure unitaire à conseil d'administration.	Il réussit à maintenir Axa à flot durant la tempête économique et financière avec une progression du chiffre d'affaires de 0,9 % en 2010. L'année dernière, AXA a ainsi cédé la majeure partie de son activité d'assurance-vie au Royaume-Uni, jugée insuffisamment rentable, tandis qu'il concrétisait un accord de bancassurance fin 2010 avec le chinois ICBC.
<b>19</b>	<b>Herbert Hainer</b> Allemand 2001 	<b>Adidas</b> Biens de consommation	Adidas a acheté Salomon en 1997 et l'a revendu en 2005 en conservant la marque TaylorMade. Sa dernière belle acquisition se nomme Reebok, en 2006.	Il a su positionner Adidas comme principal équipementier de la dernière coupe du Monde de football : le numéro deux mondial a relevé ses prévisions de recettes dans le football à un record de 1,5 milliard d'euros en 2010, alors qu'il tablait sur le niveau de 2008, soit 1,3 milliard d'euros. Côté bénéfice net, les prévisions ont été relevées de 430 à 480 millions d'euros pour le groupe.	Herbert Hainer, président du directoire de l'équipementier sportif, a annoncé en décembre dernier qu'Adidas connaîtra une croissance plus forte que son rival Nike en 2015.
<b>20</b>	<b>Philippe Varin</b> Français 2009 	<b>Peugeot</b> Automobile	En mai 2003, il prend la direction du groupe sidérurgique en difficulté Corus, qu'il redresse avec succès. Lors de l'OPA amicale du groupe indien Tata Steel, Philippe Varin revend Corus à un prix quinze fois supérieur à ce que valait l'entreprise à son arrivée.	Au moment de son arrivée en 2009, le constructeur automobile affiche des pertes colossales. Un an après son arrivée, Philippe Varin redresse la barre avec de nouveaux modèles automobiles, des gains de parts de marché et une demande mondiale bien orientée. Résultat : le groupe affiche une croissance de 20,8 % de son chiffre d'affaires au second semestre 2010.	Malgré l'échec des négociations pour une alliance capitalistique avec Mitsubishi, il réussit à renforcer leur coopération et développe également des partenariats avec Dongfeng et ChangAn. En juin 2010, il nomme Grégoire Olivier directeur des opérations en Asie ; c'est le premier membre du directoire installé en permanence à l'étranger.