



CJDES

## L'Observatoire de la Gouvernance du CJDES [www.cjdes.org](http://www.cjdes.org)

Newsletter N°5 – mai 2008

### Rencontres de la Gouvernance du 20 mars 2008

#### Leadership et légitimité

Cette conférence a été organisée autour d'Etienne Pflimlin, Président du Crédit Mutuel et de Richard Pin, Responsable du Master « Management de l'Innovation Sociale<sup>1</sup> » de Sciences Po Lille.

#### Richard Pin, une approche sociale du leadership<sup>2</sup>

*« La caractéristique la plus importante du leadership est la légitimité » explique Henry Mintzberg. En réduisant le leadership à un, nous oublions les autres sans lesquels le leader n'est pourtant rien.*

Mintzberg nous explique combien « le leader, pour une certaine littérature business pop, c'est l'équivalent du cavalier qui, du haut de son cheval blanc, arrive en sauveur pour régler tous les problèmes. Seul. Comme par magie. » Quelle serait alors la solution qui pourrait nous aider à briser ce cercle vicieux où, face à des situations de plus en plus complexes, nous rechercherions des solutions de plus en plus radicales, portées par des individus de plus en plus radicaux ?

« On ne devrait jamais nommer un manager sans demander à ceux qu'il a dirigés ce qu'ils pensent de lui » nous dit Mintzberg.

*« Le vrai leadership s'acquiert à l'interne, dans une unité, une organisation, une communauté ». Partant de là, nous avancerons l'idée que le leadership n'est pas le véritable leadership.*

La première explication de ce constat est que nous sommes, et peut être pour notre plus grand malheur, des obsédés du leadership.

---

<sup>1</sup> <http://managementis.over-blog.com/>

<sup>2</sup> Basé sur l'intervention de Richard Pin.

Cette obsession relevée d'ailleurs par Mintzberg se traduit, entre autres, par le nombre de publications, de forums, de colloques, de congrès et de formations consacrées au leadership, l'Observatoire de la Gouvernance n'étant pas épargné par le mal. Le leadership, c'est 124 millions d'occurrences sur Google et plus de 250 000 ouvrages sur Amazon. Bien évidemment, il est impossible de distinguer le bon grain de l'ivraie, ce d'autant plus que derrière toute cette offre se cache aussi le pire : des productions de piètre qualité surfent sur une mode, dans le pire des cas des discours à même de causer des dégâts sur des individus et dans des organisations, voire des dérives sectaires, sont véhiculés. Par ailleurs, cette surabondance nuit à la compréhension que nous pouvons avoir du leadership, à la lisibilité de la notion, mais aussi et surtout à la vision que nous pouvons en avoir. La spirale que nous créons et auto entretenons nous conduit à pousser de plus en plus loin nos délires obsessionnels. C'est ce que Mintzberg relève dans son interview : « Une organisation connaît du succès? C'est à cause de l'individu qui la dirige. Elle va mal ? Trouvons un meilleur leader et tout rentrera dans l'ordre ».

Pourtant, il n'est pas si difficile de voir que nous sommes pris à notre propre jeu : à *trop vouloir du leadership, nous n'avons plus de leadership.*

***Une autre explication est qu'à trop nous centrer sur le leader, nous ne savons plus ce qu'est le leadership.***

Nous nous laissons aveugler par les fortunes et les désastres causés par des individus et nous avons tendance à oublier que ces individus sont d'abord des membres d'organisations, ayant pour chacune d'entre elles leur propre rapport au temps et à l'espace. Chaque organisation va produire une culture qui lui est propre, écrire une histoire qui lui appartient, réunir des hommes et des femmes participant à ce mouvement global. Or, restreindre le leadership au seul leader revient à couper les organisations de celles et ceux qui les caractérisent et les font vivre, à savoir leurs membres. Partout dans le monde politique comme dans celui des affaires, nous sommes portés à en appeler à des leaders brillants sous les feux des projecteurs devant les parties prenantes de toute organisation qu'elle soit entreprise, ONG, parti politique, collectivité locale ou Etat. Confondre leadership et leader est la pire crise que puisse connaître le leadership, parce qu'elle porte en elle le germe d'une catastrophe majeure pour nos organisations : à *trop vouloir des leaders, nous n'avons plus de leadership.*

Ensuite, nous tombons dans un piège connu comme le mythe de la Pierre Philosophale : nous voulons apprendre le leadership, ce parce que nous voulons être leader, attirés que nous sommes par le pouvoir, l'argent, la gloire ou même les trois. Or, comme le relève Mintzberg, « le leadership ne s'apprend pas dans les salles de cours. Il s'acquiert au fil des ans, avec des essais, des erreurs et des cicatrices pour en témoigner. » L'enseignement du leadership ne peut donc pas consister en recettes, outils, méthodes qui viseraient à faire de nous des leaders. Rien n'y fait : la demande est forte dans les business schools ou dans les Universités d'entreprise pour des cours sur l'exercice du pouvoir. Force est de constater que l'offre prolifère, à coup de littérature de management d'aéroport, de biographies sur les recettes du succès de personnalités en vue du moment, de produits sans cesse renouvelés proposés par certains vendeurs de conseil et de formation. Nos incantations s'amplifient et se répondent entre elles : nous avons besoin de leaders, nous avons besoin d'être ces leaders et nous voulons apprendre à l'être rapidement, à coup de trucs et d'astuces : à *trop vouloir des leaders, nous n'avons plus de leaders.*

## ***Manager consiste à trouver des solutions, diriger consiste à gérer des paradoxes***

Nous touchons là à un enjeu majeur du leadership et ceci n'a pas échappé à certains des plus grands penseurs du management, dont Warren Bennis qui écrit : « Le problème auquel seront confrontés presque tous les leaders à l'avenir sera de développer l'architecture sociale de leur organisation de manière à ce qu'elle génère du capital intellectuel. »

***« Mais nous aurions tort de nous en remettre à ces seuls individus pour faire avancer nos organisations et nos sociétés. » Le leadership est phénomène social.***

C'est l'avènement de ce que Mintzberg nomme le COMMUNAUTESHIP, garant d'un meilleur équilibre entre le leadership - juste assez de leadership - et la reconnaissance de l'apport des processus collectifs dans la vitalité de nos organisations et de nos sociétés.

### ***Le leadership est phénomène social.***

« A l'âge de 17 ans, j'ai lu une citation qui disait à peu près ceci : « Si vous vivez chaque jour comme s'il était le dernier, vous finirez un jour par avoir raison. » Elle m'est restée en mémoire et, depuis, pendant les trente-trois années écoulées, je me suis regardé dans la glace le matin en me disant : « Si aujourd'hui était le dernier jour de ma vie, est-ce que j'aimerais faire ce que je vais faire tout à l'heure ? Et si la réponse est non pendant plusieurs jours à la file, je sais que j'ai besoin de changement », raconte Steve Jobs, le fondateur d'Apple.

La conclusion de ce propos est simple : si la légitimité est la caractéristique principale du leadership, les conséquences de cette caractéristique sont très dérangeantes. En effet, il ne peut nous échapper qu'entrevoir la possibilité que le groupe puisse porter le leader contient également le fait que ce même groupe peut le destituer. Si le leadership, vu en tant que phénomène social, correspond bien aux théories du social basées sur l'émergence de points fixes endogènes, le leadership correspond tout autant à l'hypothèse qui a inspiré nombre de ces travaux, à savoir l'hypothèse du bouc émissaire de René Girard. Le leadership vu comme phénomène social, c'est le leader vu comme un bouc émissaire potentiel. Le leadership architecture du social, c'est le leader qui peut payer le prix fort à l'ordre qu'il incarne. Comme l'écrivit René Girard : « il y a toujours mort d'homme à l'origine de l'ordre culturel ». Dans le même temps, derrière le message girardien, il est certaines vérités qui nous donnent à voir une réalité détachée de tout romantisme.

Il arrive à Mintzberg de conclure ses discours en répondant au malaise que ses propos génèrent comme ceci : « le leadership, c'est l'engagement ». Or, il se trouve que les principes énoncés en management ont ceci de commun avec les proverbes météorologiques : leurs contraires sont bien souvent aussi justes. Ainsi, au final, il est possible de se demander si sous le poids que peut représenter pour le leadership le fait de le penser comme un phénomène social ne nous permettrait pas de dire : « le leadership, c'est le détachement ».

Rudyard Kipling aurait donc vu juste : « tu seras un homme mon fils » pourrait être revu et corrigé afin d'être appliqué au leadership moderne : « tu seras un leader mon fils ou ma fille ».

## Etienne Pflimlin, une approche du leader mutualiste<sup>3</sup>

La question du leadership et de la légitimité nous interroge sur la pratique de nos propres responsabilités.

Dans les organisations coopératives et mutualistes, l'implication humaine des sociétaires donne à la gouvernance une tonalité différente. Le concept de « communauteship » développé dans l'exposé de Richard Pin est à ce titre porteur de réalités des modes de fonctionnement coopératifs.

Une organisation coopérative, mutualiste se différencie fondamentalement d'une organisation capitaliste par sa dimension démocratique. Dans une coopérative, le pouvoir s'organise à travers la représentation des sociétaires qui élisent parmi eux leurs dirigeants. Le Crédit Mutuel compte ainsi 24 000 administrateurs locaux élus par et parmi 7 millions de sociétaires lors de nos 2 000 Assemblées générales annuelles. Chaque administrateur tient ainsi sa légitimité de la base, des sociétaires et non d'un quelconque pouvoir extérieur. Dès lors, cela crée une symbiose dans la communauté au sein de laquelle chacun exerce une part de leadership. Le leader de l'organisation joue alors un rôle fédérateur. Il ne décide pas de manière unilatérale ou dictatoriale, il avance sur le mode du débat et du consensus. Il représente un collectif à qui il rend des comptes et dont il est dépendant. C'est la logique démocratique.

Cela signifie également que, dans une entreprise d'économie sociale, il est impossible de se contenter de simples critères économiques, les objectifs sociaux représentent une place importante. Diriger revient alors à maintenir la cohérence dans l'ensemble de la communauté.

*« La gouvernance des organisations de l'économie sociale détermine fortement la dimension du leader, la base juge ses actions et peut exercer un rôle de contre-pouvoir particulièrement puissant. »*

### **Mon arrivée au Crédit Mutuel**

Il n'y a pas eu de moment clé de mon arrivée au Crédit Mutuel. Au départ, il y a une sollicitation de la part du Président de l'époque. Une succession dans une organisation démocratique reste néanmoins conditionnée à l'acceptation par les membres de l'organisation. Vous n'êtes pas désigné, vous êtes toujours élu. Pour être élu, il faut être accepté et donc prouver la volonté honnête et manifeste de son engagement. Deux éléments importants ont joué un rôle dans mon engagement au Crédit Mutuel. Naturellement, mes origines familiales et régionales sont les bases qui ont favorisé l'adéquation avec l'identité et les valeurs d'une région comme d'une organisation telle que le Crédit Mutuel. Ensuite, ma formation de haut fonctionnaire m'a offert des capacités d'analyse, de raisonnement et un sens particulier pour l'engagement en faveur d'un collectif, d'un intérêt général.

En revanche, il n'y a pas d'ouvrages, d'auteurs ou de modèles. Je citerai néanmoins deux figures qui m'ont fortement inspirées, qui sont le fondateur du Crédit Mutuel, F. Raiffeisen, et Théo Braun, mon prédécesseur au Crédit Mutuel.

La question de la légitimité s'est posée rapidement à mon arrivée. Ne venant pas de l'intérieur du Crédit Mutuel, la confiance a dû s'acquérir. Lancer un plan à moyen terme, se projeter dans l'avenir ont été des messages importants pour s'installer dans

---

<sup>3</sup> Basé sur l'intervention d'Etienne Pflimlin.

la fonction. Plus curieusement, le fait d'arriver tôt le matin a été un facteur positif pour les salariés. Le Président est à son bureau, sa voiture sur le parking avant toute autre, la confiance s'installe. L'élément psychologique est de taille.

### *Leader mutualiste, leader de proximité*

Etre un leader mutualiste ne peut fonctionner que si le leader fait corps avec la culture mutualiste. Celle-ci est comme un virus, elle s'attrape. Le fait de croire dans le mutualisme représente à ce titre toute la différence, la légitimité du leader se situe alors dans sa conviction et son engagement.

On a souvent tendance à classer les banquiers selon deux catégories, les gestionnaires de risques financiers et les banquiers chefs d'entreprise. Un dirigeant de Crédit Mutuel serait plutôt à ranger dans une autre catégorie qui est celle des « banquiers de proximité ».

Cette proximité a un prix, celui d'être directement confronté avec la réalité locale, directe avec les sociétaires. Il n'est pas rare de voir un Président de Caisse locale du Crédit Mutuel, qui, face à son Assemblée générale annuelle, peut être « tétanisé ». Le meilleur conseil alors est d'être naturel, d'être soi-même. Il y a un véritable art de la simplicité et du naturel dans le leadership mutualiste.

### *Leader capitaliste vs leader mutualiste*

Une des différences de taille tient à l'absence de logique et de dépendance de la cotation pour les organisations mutualistes. Le cours de bourse a trop tendance à être un indicateur de la qualité du leader. Or, bien souvent ses qualités et ses actions sont à appréhender à l'aide d'autres critères, certainement moins volatils. Dans les organisations mutualistes la performance est collective, elle n'est donc pas le simple fait et la responsabilité d'un seul individu. Les bons résultats comme les mauvais sont la responsabilité de tous, ce qui est logique, une entreprise ne peut se résumer au « génie » d'un seul individu. D'un autre côté, il est évident que, si le rachat du CIC par le Crédit Mutuel s'était avéré un échec, le leader aurait été atteint.

Il y a également une responsabilité historique du leader mutualiste. Il doit veiller à transmettre la coopérative, l'outil économique, à ses enfants. L'intergénérationnel est une donnée fondamentale pour bien comprendre ce qu'est un leader mutualiste. Nous nous inscrivons ainsi en porte-à-faux au regard d'une logique court-termiste qui, parfois, peut venir brouiller les messages stratégiques d'entreprises cotées.

Notre investissement se fait ainsi sur ceux qui font vivre la coopérative, nous engageons des politiques de revitalisation de notre sociétariat, de nos administrateurs, là se trouve notre moteur et notre finalité.

### *La subsidiarité et le modèle politique des coopératives*

Diriger une organisation mutualiste passe par l'interactivité permanente entre niveaux de l'organisation. Le mandat national est dépendant des autres mandats, présider la Confédération nationale du Crédit Mutuel est fonction d'autres mandats régionaux et locaux. Ainsi, je suis Président du Crédit Mutuel, mais également Président de la Fédération régionale Centre Est Europe et surtout Président d'une Caisse locale à Strasbourg. L'interactivité est complète, la légitimité à tous les niveaux, auprès des sociétaires, des administrateurs locaux, régionaux et nationaux. Le leader incarne la culture de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation, pour tous.

Une organisation comme le Crédit Mutuel ressemble d'ailleurs plus à un système politique, avec divers échelons de nominations liés entre eux, qu'à un modèle d'entreprise classique qui serait hiérarchisé et centralisé.

Le Crédit Mutuel fonctionne selon le principe de subsidiarité. Les 2 000 Caisses locales sont autonomes, dirigées par 24 000 administrateurs élus. Tout ce qu'elles ne peuvent réaliser par elles-mêmes est délégué au niveau régional. Les 18 Fédérations régionales et les 700 administrateurs gèrent leur organisation et font appel au niveau national pour les opérations qu'elles ne peuvent effectuer seules. Le Président de la Confédération nationale a ainsi un rôle de fédérateur en interne et de représentant national, européen et international en externe.

Chacun est leader à son niveau, la légitimité tient au fonctionnement démocratique de l'ensemble. Cette légitimité tient aussi à la volonté que chacun met à vouloir devenir administrateur. Cet engagement illustre la détermination d'acteurs de faire vivre les valeurs mutualistes du groupe. Ces valeurs sont partagées et consolident le collectif global. D'ailleurs, les candidats au poste d'administrateur se présentent en portant en eux, déjà, un lien, voire un attachement particulier à l'organisation. La candidature est ainsi fonction de cette adhésion profonde.

Si nous devons nous interroger pour savoir si ce sont les grands hommes qui font l'histoire, nous répondrions que, dans les coopératives, c'est un subtil mélange de la force collective des sociétaires et de leurs dirigeants qui agissent avec la conscience de promouvoir une organisation qui a un sens original, voire originel.

*« L'union fait la force. Aujourd'hui, une plate-forme européenne promeut les intérêts de 260 000 coopératives. S'exprimer au nom de chacun confère une responsabilité et une force partagées par la totalité de la communauté coopérative ».*

**Il ne peut y avoir de responsabilités dans une banque coopérative si on n'y croit pas. L'exigence est profonde et forte.**