

Raisonnement

Cahier de réflexion
des maires francophones

Janvier 2015



© Donatelli / Fotolia.com

Thématique Numéro 04

NOUVEAUX LEADERS

pour un NOUVEAU MONDE

Nom masculin (anglais *leader*, chef). Personne qui est à la tête d'un parti politique, d'un mouvement, d'un syndicat.
Personne capable de faire advenir des projets dans un univers incertain, de faire participer et de mobiliser des personnes.



© Droits réservés

Sylvie LAINÉ

Biographie :

Sylvie Lainé est, depuis fin 2008, déléguée générale de la Fondation nationale entreprise et performance. De 1994 à 2008, elle a mené, comme consultant senior, des missions de conseil et coaching d'équipes de direction et de management, dans les domaines de la conduite de changement et de l'interculturalité. Elle a parallèlement conduit sur ces sujets des recherches débouchant sur des publications et intervient dans le cadre de conférences dédiées. De 1973 à 1994, elle a poursuivi au sein de groupe multinational une carrière de management puis de direction à différents postes : inspection générale, formation, marketing, négociation et stratégie, communication corporate. Juriste de formation, lauréate de la FNEP au titre de la mission « Le jeu du pouvoir et des médias », elle intervient en français, italien et anglais. Elle a notamment publié : *Le relationnel utile, savoir-faire, savoir-être*, Demos, 2000 ; *Le management de soi*, Demos, 2002 ; *Management de la différence. Apprivoiser l'interculturel*, AFNOR, 2004 ; *Maîtriser la gestion de son temps en 4 semaines et 85 questions-réponses*, Demos, 2005 ; *Guide pratique d'entraînement à la conduite de réunion*, Demos, 2006 ; *Managers, réussissez l'interculturel, la clé de votre performance*, AFNOR, 2009.

et ceux qui ont pour fonction d'en conduire d'autres, dans la cité ou l'entreprise, parce qu'ils ont été élus ou désignés pour ce faire. On m'objectera que l'humanisme est une volonté, non une capacité. Mais conduire avec humanisme en est une. Elle consiste à servir le bien commun plutôt que le sien propre. Ainsi échappe-t-on à l'envie d'accroître « son » territoire ou, au moins, de le maintenir, comme si les territoires étaient propriétés de ceux qui les administrent ou récompenses de ceux qui les convoitent.

Ceci induit qu'il est préférable, si l'on conduit les autres, de savoir se conduire soi-même, ce qui peut s'illustrer par l'exemplarité, socle de la légitimité : les valeurs que l'on revendique, on les applique. La transparence des actions que l'on mène, l'indépendance des choix que l'on fait – qui préserve de la tentation démagogique de faire ce que les autres attendent que l'on fasse au mépris de ce que l'on tient pour juste ou simplement efficace – en sont des exemples.

“ *Tout est dit : la force des leaders tient en ce qu'ils sont, plus qu'en la qualité des systèmes qu'ils servent* ”

Exercer un leadership, demain comme hier, c'est révéler le talent des autres – pour l'élu, celui de ses administrés, pour le manager, celui de ses collaborateurs –, encourager leur confiance en soi, les pousser à tirer le meilleur d'eux-mêmes.

La performance sociale et économique, la qualité du vivre ensemble, sont l'affaire de tous, chacun doit y prendre sa part pour créer collectivement de la valeur. D'où il ressort la nécessité d'imaginer un avenir possible pour ensuite le faire vivre, un avenir qui porte un double but : économique – de création de richesses –, et culturel – pour rencontrer l'aspiration de tous à partager un dessein.

Aussi, les compétences associées à un nouveau leadership – est-il si nouveau ? – sont-elles d'abord relationnelles et stratégiques, étant supposées acquises les compétences juridiques, techniques, organisationnelles, nécessaires à l'exercice de la gestion d'une entreprise humaine. Mais celles-ci sont aujourd'hui si vite caduques qu'on doit y associer la capacité à en douter pour en acquérir de nouvelles, et l'aptitude à nouer des liens avec ceux qui nous ressemblent ou se posent les mêmes questions, pour maîtriser ensemble les changements qui s'accroissent, et les vivre comme des opportunités.

Ainsi l'AIMF et la FNEP se sont-elles approchées, ainsi ont-elles constaté qu'elles avaient des idées, peut-être même des territoires communs : l'une et l'autre œuvrent pour le partage des bonnes pratiques avec un regard international. La FNEP, qui questionne chaque année, sur un thème majeur, les États, les collectivités territoriales, les entreprises, la société civile, souhaite, par exemple, contribuer à la revue *Raison-nance* (voir l'interview des lauréats page 14). Gageons que la rencontre de nos deux mouvements renforce nos actions respectives. ◀



▶ **ÉDITO**

Par Sylvie Lainé
déléguée générale de la FNEP

L'

'AIMF, dont la confiance m'honore, me propose d'évoquer la question du leadership dans un monde en mutation. Quelle est ma légitimité à écrire sur ce thème tellement ambitieux qu'il m'effraie ?

Celle, peut-être collective, des réflexions et propositions émises depuis maintenant 45 ans par les missions d'étude de la Fondation nationale entreprise et perfor-

mance, dont la raison d'être est l'efficacité de la collaboration entre le public et le privé, et l'ambition de « penser le futur pour agir au présent ».

Il y a 45 ans, Jacques Chaban-Delmas prononçait à l'Assemblée nationale son discours sur la nouvelle société, unissant l'économie, la décentralisation, les relations entre le public et le privé, la réforme de l'État – qu'il rêvait moins lourd, plus réactif, recentré sur certaines de ses missions essentielles.

Depuis, la FNEP apporte une contribution modeste à l'évolution de la société en rassemblant, chaque année, une équipe de quelques personnes qui ne sont pas installées dans leurs certitudes, pour leur demander d'explorer un domaine important de l'actualité sociale, politique et économique. Depuis, les « missions » de la fondation proposent de nouvelles pistes d'action après avoir vu chez les autres – c'est-à-dire hors de France – comment ils font. Dans un monde bouleversé, la seule route à suivre est une autre route.

Dans ces écrits, qu'ils traitent de la santé, du travail, de démographie, de diversité, de risque industriel ou sociétal, je puise ce que j'ai envie de vous transmettre. Quel que soit le « territoire », les réflexions s'accordent sur un point : ce qui fait la différence dans l'action, c'est l'énergie, la force de conviction, la ténacité et le courage face aux difficultés des leaders. Ce qui fait la différence, c'est leur choix d'un management humaniste. Ce choix devrait être l'ardente obligation de celles



Leadership : derrière un mot et une langue, une manière de voir le monde

Par **Christian Monjou**

Agrégé d'anglais, enseignant-chercheur à Oxford, ancien lauréat de la Fondation Besse

COMPRENDRE LES LANGUES, C'EST COMPRENDRE UN RAPPORT AU MONDE, À LA PENSÉE ET À L'AUTRE. CE RAPPORT INDUIT-IL UNE CONDUITE DES ORGANISATIONS DE MANIÈRE DIFFÉRENTE SELON QUE L'ON PARLE ANGLAIS OU FRANÇAIS ? C'EST CE QUE CHRISTIAN MONJOU EXPLORE. SA CONNAISSANCE DES DEUX LANGUES ET SON EXPÉRIENCE DES ORGANISATIONS LUI DONNENT UN POINT DE VUE UNIQUE. IL VIENT NOUS REDIRE L'IMPORTANCE DE LA PRÉCISION DU LANGAGE POUR CONDUIRE LES ORGANISATIONS ET LES PERSONNES. |

Mais de quoi parle-t-on ?

Que recouvre le mot leader ? Est-ce un patron ? Non, il y a un aspect dynamique dans le mot « leader » que l'on ne retrouve pas dans « patron ». Patron évoque la propriété, le père.

Est-ce un entrepreneur ? Pas exactement, il n'y a pas chez l'entrepreneur le côté meneur d'hommes, le mot entrepreneur a été repris par les Anglo-Saxons. Nous avons emprunté leader, on leur prête le mot entrepreneur. Un dirigeant, alors ? On n'y est toujours pas, le dirigeant a une connotation hiérarchique, immobile. Le mot guide n'est pas satisfaisant non plus, car cela renvoie à « quelqu'un qui connaît le chemin » et à des régimes « d'ordre ».

Il y a chez le leader une dynamique, une capacité à entraîner les hommes et à faire que les

choses adviennent dans un environnement incertain.

Mais alors pourquoi ce terme n'existe pas en français ? Peut-être que l'État français se méfie des leaders qui pourraient remettre en cause une autorité centralisée. Les maires pourraient être les leaders de demain, par la proximité du terrain, la connaissance du tissu humain, l'impact concret qu'ils peuvent avoir, la montée en puissance des ensembles urbains.

Le réel comme point de départ ?

Parler anglais ou français peut sembler neutre dans la conduite des affaires, l'impact de la langue est en fait passionnant à découvrir.

L'anglais part du réel, de la sensation ; il existe beaucoup de mots pour caractériser la lumière, un

son. Le ressenti est important, l'homme apprend du réel.

La langue française et l'approche dite « cartésienne » vivent le réel comme quelque chose à maîtriser, qu'il faut mettre en mot et organiser.

En matière de leadership pour l'anglais, cela va donner une approche empirique, adaptative, perméable à ce qui arrive, soumise au réel et qui va se méfier des organisations.

Le français sera porteur d'une planification, d'un désordre à organiser. Quelque chose de plus cérébral et de moins ressenti. Pour Locke, la conscience est une *tabula rasa* qui ne peut fonctionner qu'à partir de ce qu'elle sent. Pour Descartes, la pensée pense que le réel a besoin d'elle. Peut-on réconcilier la pensée structurante et l'ouverture au réel que donne le ressenti ? Beau défi pour les leaders.

Une relation à l'autre plus simple

Avec le *you*, tout le monde est sur le même plan, pas de tutoiement ou de vouvoiement. Si l'on associe à cela l'usage du prénom, dès que les présentations sont faites, on est dans une simplicité et une égalité des rapports humains. On évite la hiérarchisation, cependant c'est moins simple que cela, l'accent peut-être facteur de discrimination !

Une parole responsable transformante

Il n'existe pas de « on » en anglais, on n'imagine pas une action qui n'est pas faite, portée ou incarnée par quelqu'un. Tout se résume à un jeu de locuteurs et de pronoms personnels.

La phrase : « En Angleterre, on boit du thé, en Allemagne de la bière et en France du vin » pourra se dire de plusieurs manières. Si c'est un Français qui parle à un Allemand il dira : « *In England, they drink tea; in Germany you drink beer and in France we drink wine.* » Mais si c'est un Anglais qui parle à un Français, l'énoncé deviendra : « *In England, we drink tea; in Germany, they drink beer and in France you drink wine.* »

En Français, on dit convaincre quelqu'un de faire quelque chose ou dissuader quelqu'un de faire quelque chose, ce qui se traduit par « *to talk someone into doing something ou out of doing something* ». La parole anglaise est engagée, transformante, elle n'est pas en dehors de la relation, cela s'appelle une structure « résultative » où la préposition *into* marque un changement d'état.

La musique des mots

L'anglais a – plus tôt que le français – été une langue populaire, chantée à cause de la Réforme. Le jeu des consonnes est très dynamique, la langue pousse à l'action. Les Anglais peuvent dire beaucoup de choses en ne disant rien, ce sont les tags « *Isn't it? Is he!* » Toutes ces formulations courtes et musicales ponctuent une conversation et sont des manières de rentrer dans un dialogue sans investir la relation, en laissant l'autre cheminer dans sa pensée, tout en envoyant des signaux. On est loin de la contre-argumentation.

Le global english, l'esperanto des affaires ?

Enfin est-ce que le monde des affaires a vraiment besoin d'un langage sophistiqué ? Le global english peut-il suffire ? Peut-être que pour les affaires proprement dites oui, mais il y a autour des affaires, des relations, des rapports avec des gens qui ont besoin d'être reconnus dans leur personnalité et leur culture. Et c'est la qualité de ce rapport qui conditionne les affaires, et cela demande une qualité et une précision du langage, pour préciser des intentions, des émotions, des situations. Peut-être faut-il passer par des traducteurs, pour ne pas perdre cette qualité de pensée. Et le sens de l'histoire ne va pas forcément vers une généralisation de l'anglais dans le monde des affaires, l'agence Bloomberg avait produit un classement sur la meilleure langue des affaires où le français était classé 3^e, après l'anglais et le mandarin. ◀



© Droits réservés

Christian MONJOU

Biographie :

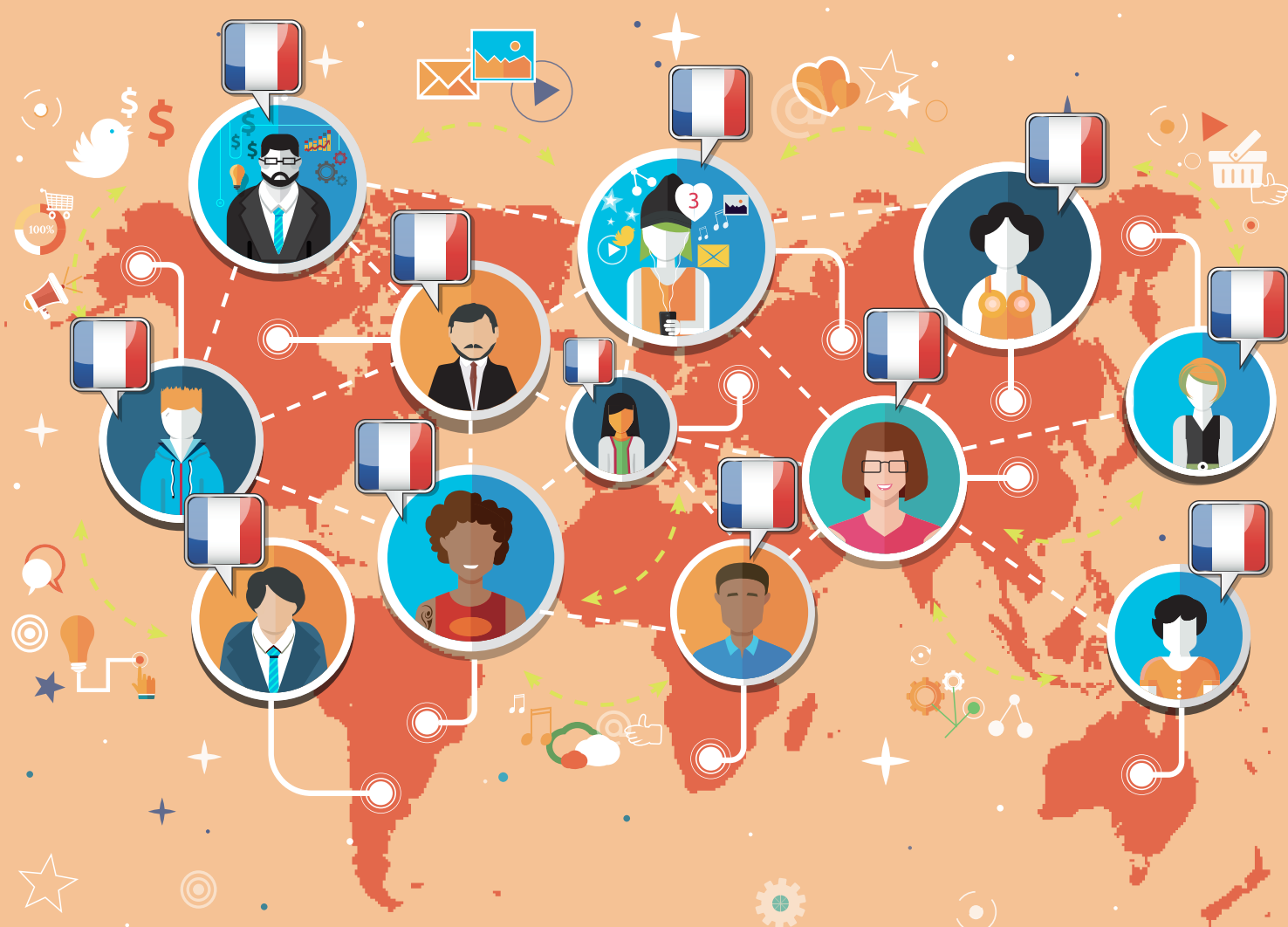
Christian Monjou est spécialiste des civilisations anglo-saxonnes. Il a longtemps été professeur de chaire supérieure en khâgne B/L au lycée Henri-IV à Paris et chargé de cours d'agrégation à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm. Expert référencé à l'APM et par les groupes Germe, il intervient aussi dans le cadre d'HEC Executive Education et à la demande de nombreux cabinets de consultants. Il utilise toujours le détour de l'art (arts plastiques, théâtre, opéra) pour évoquer des problématiques managériales, telles que le leadership, la relation à l'autre, l'innovation et la concurrence positive, l'interculturel, etc.

Jérôme Bodin coauteur du rapport "La francophonie, une opportunité de marché majeure"

« Les Français ont imaginé il y a 30 ans qu'il n'y avait qu'une mondialisation, anglophone, et qu'ils n'y étaient pas. Or, ce que les chiffres du français nous montrent, c'est qu'il y a aussi une mondialisation francophone, comme il y en a une en espagnol, en portugais, en arabe. Bref, on est dans la réalité d'une mondialisation diffuse, diverse. On entre dans un monde où il y aura trois, quatre, cinq grands ensembles linguistiques. »



Francophonie et francophilie, moteurs de croissance durable



I IL FAUT MOBILISER LES ÉNERGIES À TOUS LES ÉCHELONS POUR METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE ACTIVE DE LA FRANCOPHONIE ET FAIRE EN SORTE QUE LA LANGUE FRANÇAISE STRUCTURE L'UN DES PLUS GRANDS ENSEMBLES GÉO-ÉCONOMIQUES DE CROISSANCE DE DEMAIN. JE ME RÉJOUIS DE L'INTÉRÊT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR CETTE PROBLÉMATIQUE ET DU CHOIX ÉDITORIAL DE RAISONNANCE DE SE PENCHER SUR LE LIEN ENTRE ESPACE LINGUISTIQUE ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. I

Par **Jacques Attali**
Économiste, écrivain et haut fonctionnaire français

Le 26 août dernier, j'ai remis une cinquantaine de propositions pour une politique économique francophone au président de la République, au ministre des affaires étrangères et à la secrétaire d'État à la francophonie.

Dans mon rapport, j'ai souhaité démontrer que le potentiel économique de la francophonie est énorme et insuffisamment exploité par la France.

L'espace géo-linguistique économique de la francophonie va au-delà des frontières institutionnelles de la francophonie et recouvre les cinq continents. Il inclut des pays francophones non membres de l'Organisation internationale de la francophonie (Algérie); des pays où une proportion de la population parle le français (Israël); des pays dits « francophiles », qui ont un intérêt économique à apprendre le français (Nigeria). Il inclut également les diasporas

francophones, les réseaux d'anciens élèves de l'enseignement français.

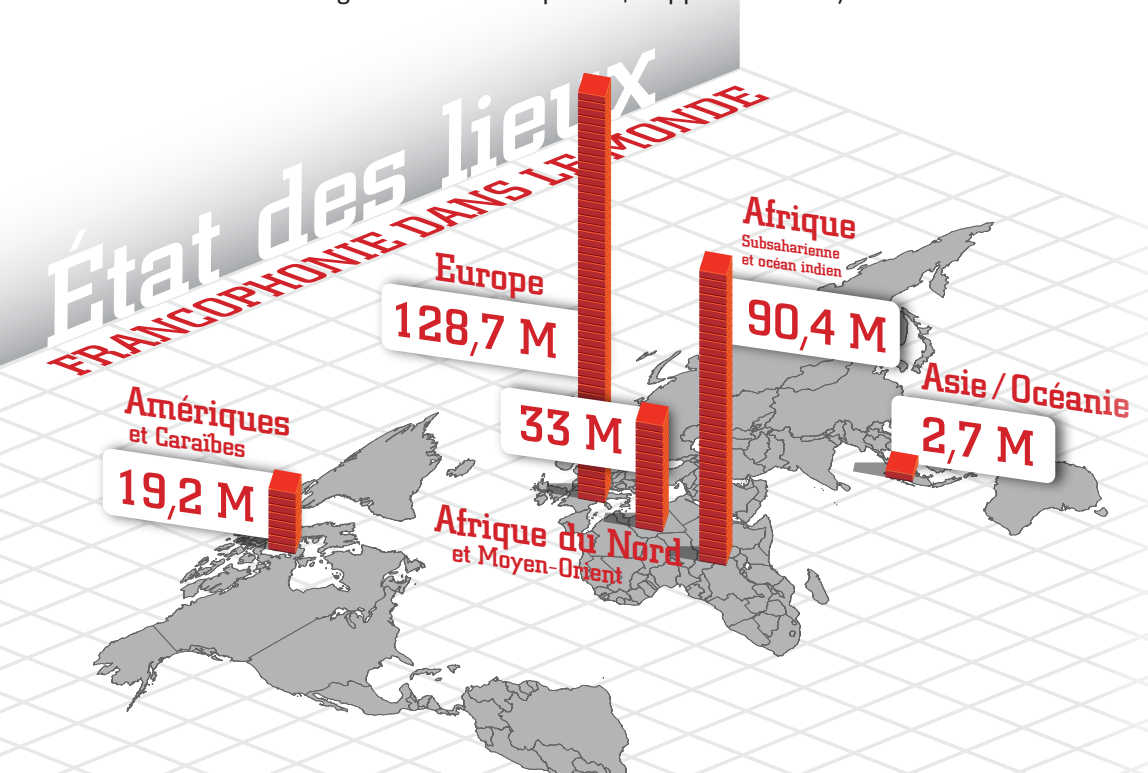
Au total, l'ensemble des pays francophones et francophiles représente 16 % du PIB mondial, avec un taux de croissance moyen de 7 %, et près de 14 % des réserves mondiales de ressources minières et énergétiques.

Au-delà du poids économique des pays francophones et francophiles, le partage par ces pays d'une même langue est un atout économique majeur. Les théories économiques dites de la « gravité » démontrent que le partage par les populations de plusieurs pays d'une même langue est un facteur d'augmentation des échanges et de la croissance. Deux pays partageant des liens linguistiques tendent à échanger davantage (environ 65 % d'échanges supplémentaires). ▶



Jacques ATTALI

Biographie :
Jacques Attali est un économiste, écrivain et haut fonctionnaire français, né en 1943 à Alger. Conseiller d'État, professeur d'économie, conseiller spécial de François Mitterrand de 1981 à 1991, puis fondateur et premier président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) en 1991, il a présidé en 2008 la Commission pour la libération de la croissance française. Il dirige actuellement le groupe Planet Finance et le groupe Attali & Associés. Il a publié plus de 65 essais, biographies et romans et est également éditorialiste de l'hebdomadaire *L'Express* et président du conseil de surveillance de Slate. Défenseur de la constitution et de l'établissement d'un état de droit mondial, condition du maintien de la démocratie par la constitution d'un nouvel ordre mondial. Il pense que l'économie régulée par une institution de surveillance financière mondiale peut être une solution à la crise financière de 2008, une première étape vers l'instauration d'un gouvernement démocratique mondial dont l'Union européenne peut devenir un laboratoire.





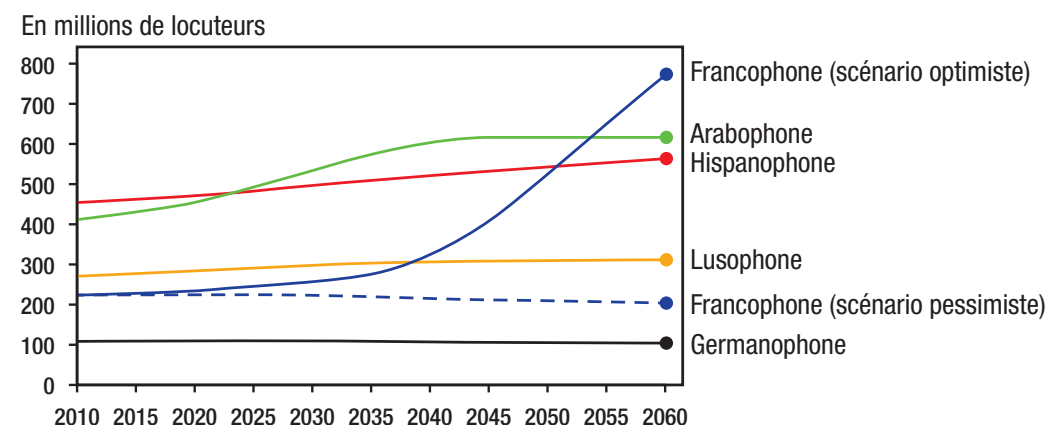
Dans un monde en pleine recomposition identitaire, la francophonie est une identité forte, qui attire à elle des populations à la recherche d'un style de vie et des produits alternatifs à ceux du modèle anglo-saxon. Cette attractivité de l'identité francophone se traduit déjà économiquement dans le succès de certains secteurs, comme l'agroalimentaire, la musique, le cinéma, la médecine, le droit ou le tourisme.

Trois évolutions pourraient également accélérer la croissance économique des pays francophones d'ici à 2050 : le nombre de francophones pourrait passer de 203 millions à 770 millions ; le besoin en infrastructures pourrait porter la croissance des pays francophones ; le développement des nouvelles technologies pourrait accélérer leur développement.

Cependant, faute d'un effort majeur, on pourrait assister

en effet à un recul de l'espace francophilophone : le nombre de francophones pourrait décroître, sous la pression de la concurrence des autres grandes langues internationales, des langues locales, et face aux difficultés de certains pays francophones du Sud à assurer l'accès à l'éducation de leurs populations en situation d'explosion démographique. Le nombre de francophones en 2050 pourrait alors être inférieur à celui d'aujourd'hui.

Deux scénarii d'évolution du nombre de francophones dans le monde



Ce déclin de la francophilie entraînerait une perte de parts de marché pour les entreprises francophones, un effondrement du droit continental au profit du droit anglo-saxon des affaires, ainsi qu'une perte d'attractivité pour les universités, la culture et les produits français et en français.

Le scénario positif de développement d'une francophonie économique peut être réalisé, à condition de mettre en œuvre les 53 propositions de ce rapport. Ces propositions sont regroupées autour de sept axes :

1. Augmenter l'offre d'enseignement du et en français, en France et partout dans le monde

Le soutien aux systèmes scolaires des pays africains francophones doit être une priorité. En plus de l'aide directe (proposition n° 8) et de la formation des professeurs (proposition n° 9), des manuels scolaires et des logiciels à bas prix pourraient être distribués aux écoles de ces pays, à l'instar de ce qui se fait en matière de médicaments génériques. Cet appui à l'apprentissage en français devrait également s'étendre à la formation continue, notamment par

la structuration d'une offre de FLOTS⁽¹⁾ francophones interactifs et diplômants.

Aux côtés de cette offre publique nationale en français, il existe un marché pour le développement d'une offre privée d'éducation en français. L'existence d'une forte demande de scolarisation dans des écoles du système éducatif français à l'étranger devrait inciter un acteur privé à structurer un groupe privé d'écoles en français, dont le programme serait homologué par le ministère de l'Éducation nationale. Tout démontre qu'un tel groupe serait rentable.

2. Renforcer et étendre l'aire culturelle francophone

Le renforcement de l'aire culturelle francophilophone passe par une réponse francophone à Netflix et par la construction par des entreprises françaises de salles de cinéma en Afrique francophone.

3. Cibler sept secteurs clés liés à la francophonie, pour maximiser la croissance de la France et des autres pays francophones

Dans le domaine des NTIC, les entreprises francophones doivent être davantage présentes dans le domaine des technologies numériques, ce qui peut passer par un soutien aux entreprises françaises du e-learning et par la création de contenus digitaux francophones dynamiques.

Dans le secteur bancaire, une coopération entre pays francophones du Nord et du Sud peut se faire au bénéfice de tous : des banques et entreprises de NTIC du Sud, comme des économies des pays du Sud, qui bénéficieront d'un surcroît d'épargne mobilisable.

Les pays francophones du Nord peuvent accompagner les pays francophones du Sud dans leurs projets d'infrastructures et miniers.

4. Jouer sur la capacité d'attraction de l'identité française pour mieux exporter les produits français et conquérir de nouveaux francophiles

Une des propositions préconise d'inciter les grands groupes français et le Comité Colbert

à créer un site Internet de vente de produits français et de relancer le label « Origine France garantie ».

5. Favoriser la mobilité et structurer les réseaux des influenceurs francophones et francophiles

Une rencontre annuelle des ministres de l'Économie des pays de l'OIF devrait ainsi être instituée. Le réseau des anciens élèves des lycées français et des anciens étudiants étrangers en France gagnerait à être structuré et utilisé comme un outil de création de communautés économiques et culturelles entre francophones du monde entier.

6. Créer une union juridique et normative francophone

Le droit continental, qui n'est autre que ce qui désigne le droit d'inspiration française napoléonienne, est un atout juridique qui unit un grand nombre de pays francophones, et même au-delà, par exemple, le Brésil est aussi un pays de droit continental. C'est pourquoi les initiatives de l'OHADA et des Nations unies pour la diffusion d'un droit napoléonien de la commande publique doivent être activement soutenues par les pays francophones.

7. Se donner comme projet de créer à terme une Union économique francophone aussi intégrée que l'Union européenne

À terme, l'OIF pourrait se transformer en une union aussi intégrée que l'Union européenne.

Ces propositions sont transversales, à vocation interministérielle, et relèvent de différents échelons d'application. Je suis persuadé que les collectivités locales sont un échelon important pour les mettre en œuvre.

Par leur action extérieure, les collectivités locales jouent un rôle clé à travers les projets de coopération dans les domaines de la culture et de l'éducation. Dans le domaine économique aussi : il existe déjà des projets de coopération décentralisée vertueuse, francophones sans en porter le nom, comme le projet entre la région Bretagne et le Mali pour la structuration d'une filière coton biologique et équitable. Les collectivités locales ont ainsi leur rôle à jouer pour accompagner les co-localisations évoquées dans le rapport : en France, elles accompagnent les entreprises dans leurs projets de projection à l'étranger et, dans les pays « d'accueil » de la co-localisation, ce sont elles qui créent les conditions d'un environnement administrativement et juridiquement hospitalier.

Les collectivités locales des pays francophones et non francophones ont aussi leur rôle à jouer. La Louisiane est à ce titre déjà à l'avant-garde : les écoles dites d'immersion en français se multiplient depuis le milieu des années 2000. Ce phénomène est en marche également à New York, grâce à un travail en bonne intelligence entre l'ambassade de France et les autorités locales. D'autres initiatives de collectivités locales à l'étranger pourraient être encouragées par la diplomatie française. ◀

(1) Formations en ligne ouvertes à tous (FLOTS en français, MOOCs en anglais).



Le Leadership, du charisme au service

ON CONFOND SOUVENT LES MOTS LEADERSHIP ET AUTORITÉ POUR DÉSIGNER L'EXERCICE DU POUVOIR. OR LEUR SIGNIFICATION RESPECTIVE S'INSCRIT, À L'ORIGINE, DANS UN PAYSAGE CULTUREL TRÈS DIFFÉRENT QU'IL EST UTILE DE CLARIFIER POUR MIEUX COMPRENDRE COMMENT L'EXERCICE DU POUVOIR SE RÉVÈLE À LA FOIS EFFICACE ET LÉGITIME. |

Par **Pierre d'Elbée**
Docteur en philosophie

De l'autorité légitime ...

À l'origine, l'autorité est un concept lié à la Rome antique: Cicéron distingue l'autorité qui appartient au Sénat, du pouvoir qui appartient au peuple. L'autorité désigne alors l'instance qui exerce le pouvoir au nom du peuple. Elle appartient aux anciens, à ceux qui ont l'expérience et le discernement. L'autorité est donc le service public délivré par l'instance qui représente le peuple. L'autorité n'est pas le pouvoir mais son organe exécutif. Le peuple désigne l'autorité qui recevra ainsi la charge de le guider. L'autorité est délégation du peuple. Elle augmente (même étymologie qu'autorité) en quelque sorte le pouvoir du peuple en lui donnant la compétence qu'il n'a pas. Elle devient par-là l'instrument du peuple: « La volonté et les actions du peuple sont comme celles des enfants, exposées à l'erreur et aux fautes et demandent donc une "augmentation" et une confirmation de la part du conseil des anciens » (Mommsen). L'autorité est bien l'organe légitime. La tyrannie est le vol de cette autorité par des hommes de pouvoir illégitimes. La légitimité est elle-même définie par la tradition ou le bien commun.

... au leadership charismatique

Weber nomme ces deux sources de la légitimité, tradition et légalité. Il marque ainsi la différence entre le pouvoir charismatique « fondé sur la grâce

extraordinaire d'un individu » et celui exercé comme une charge par ceux qui sont désignés par la coutume ou la loi. Or c'est précisément cela qu'on nomme aujourd'hui le leadership, à savoir cette force qui émane d'une personne ou d'un groupe sur les autres, non en raison d'une tradition ou d'une légitimité, mais en raison d'une excellence qui leur est personnelle. Le dictionnaire Le Littré situe l'introduction de ce terme dans la langue courante française en 1875, et son équivalent français est « meneur », ou mieux encore « chef de file ».

Le charisme dans sa relation au sacré

On peut être leader sans avoir de fonction définie ou légale. C'est ce qui arrive à de Gaulle quand il sort de la légalité en s'envolant le 17 juin 1940 vers Londres et qu'il prononce dès le lendemain au micro de la BBC son célèbre discours « Moi, général de Gaulle, actuellement à Londres, j'invite les officiers et les soldats français qui se trouvent en territoire britannique ou qui viendraient à s'y trouver [...] à se mettre en rapport avec moi. »

De l'aura au culte du chef

Le leadership est donc le pouvoir de fait – l'influence – qu'exerce un chef de file sur les autres, et non le pouvoir de droit que confère l'institution, la tradition, la légalité. La grande question est de savoir de quoi est constitué ce pouvoir de fait, ce mystérieux charisme. Marcel Mauss remarque que les Mélanésiens utilisent le terme de *mana* pour



Pierre D'ELBÉE

Biographie :

Pierre d'Elbée est docteur en philosophie de l'université de Paris-Sorbonne sur l'éthique du sacrifice dans les sociétés traditionnelles et dans la cité grecque. Il est spécialiste de René Girard. Il s'intéresse tout particulièrement aux questions d'éthique, de changement et de coopération.

“ On peut être leader sans avoir de fonction définie ou légale ”

désigner la force magique qui émane des choses sacrées ou du sorcier. Durkheim affirme que le *mana* est cette force. Elle est pour eux la cristallisation en une personne ou un objet sacré de la société elle-même. Les peuples archaïques ou modernes hypostasient un principe vital endogène aux sociétés et l'extériorisent sous la forme d'un culte. Ce qui veut dire en somme que le leadership du responsable se mesure à l'aune du besoin des suiveurs, jusqu'à défier leur chef, comme on peut le voir chez Alexandre qui réclamait de ses suiveurs un culte en son honneur ou chez les pharaons d'Égypte, ou encore chez César... ▶



Le leader est celui qui habite le pouvoir

On peut être en position d'autorité sans avoir de leadership, comme les rois mérovingiens, qui, selon Eginhard, le biographe de Charlemagne « n'avaient plus de roi que le nom ». Même la compétence ne suffit pas pour être leader, ni l'assise morale que confère la légitimité. Il faut encore savoir accéder à la fonction, et l'habiter. C'est ce que font les immenses leaders qui depuis l'Antiquité ont façonné l'histoire, tels Alexandre le Grand à la conquête de l'Orient, Soliman le Magnifique le plus célèbre souverain de l'histoire turque, ou Shi Huangdi, le terrible fondateur de la Chine du III^e siècle av. J.-C.

La pensée gaullienne du leadership

Cette vision du charisme est la face superstitieuse de l'expérience de prestige face à des hommes ou des femmes de pouvoir. Dans *Le Fil de l'épée*, de Gaulle dit : « Fait affectif, suggestion, impression produite, sorte de sympathie inspirée aux autres, le prestige dépend, d'abord, d'un don élémentaire, d'une aptitude naturelle qui échappent à l'analyse. Le fait est que certains hommes répandent, pour ainsi dire de naissance, un fluide d'autorité dont on ne peut discerner au juste en quoi il consiste et dont même on s'étonne parfois tout en subissant ses effets. Il en va de cette matière comme de l'amour, qui ne s'explique point sans l'action d'un inexplicable charme. » Il ne s'agit pas du prestige de la fonction ni du décorum lié à la mise en scène grandiose d'un pouvoir manipulateur, mais d'autre chose, de plus personnel, de plus profondément inscrit dans la vérité de la personne : « Mais s'il entre dans le prestige une part qui ne s'acquiert pas, qui vient du fond de l'être et varie avec chacun, on ne laisse pas d'y discerner certains éléments constants et nécessaires. On peut s'assurer de ceux-là ou, du moins, les développer. Au chef, comme à l'artiste, il faut le don façonné par le métier. »

La détermination du leader

Le leadership aurait une part donnée, et nombre d'auteurs en restent à ce point de vue mystérieux. Même Moscovici ne va guère plus loin dans son fameux livre *L'Âge des foules*. Il nous donne, cependant, une indication fort intéressante dans sa *Psychologie des minorités actives*, en montrant que contrairement à ce qu'on pense, la majorité n'exerce pas nécessairement l'influence majeure dans une société, mais que c'est la minorité consistante, c'est-à-dire cohérente et déterminée, qui ne change pas tout le temps d'avis, c'est elle qui a une influence majeure sur la société.

Le désir à la racine du leadership

Jean-François Deniau raconte : « Quand la favorite de Marie de Médicis, Eleonora Galigai (1575-1642), fut arrêtée comme sorcière et torturée pour lui faire avouer le secret du philtre par lequel elle avait assuré son emprise sur la reine mère, elle répondit : "la seule force que donne un esprit déterminé sur une âme qui ne sait ce qu'elle veut" ». À l'image de la Galigai, le leader est quelqu'un qui croit en ce qu'il dit et veut vraiment ce qu'il croit. Tel est, selon nous, le secret du prestige. C'est

que le leader est simplement quelqu'un qui désire plus fort que les autres. Et c'est ce désir contagieux qui rayonne sur ceux qui ne voient pas ce en quoi ils pourraient croire et qui donc ne peuvent pas le vouloir. Eveillant leur désir, donnant enfin un sens et un espoir à leur quête insatisfait, le leader rassemble autour de lui ceux qui ne veulent pas rater l'occasion de se réaliser grâce à lui. Le leader est, selon Georges Archier et Hervé Serieyx dans *Pilotes du troisième type*, « celui qui est capable de déceler le cap dans un ciel sans visibilité et de communiquer sa confiance à tout son équipage, capable d'en obtenir l'adhésion active et intelligente, capable de faire comprendre à tous combien il est dorénavant nécessaire de relever le défi de l'excellence et de réagir vite, capable d'établir des solidarités actives avec les autres de l'escadrille pour réussir à faire plus à plusieurs : plus d'informations, plus de progrès, plus d'espace. »

Vision et anticipation

Le cap dans un ciel sans visibilité, c'est ce qu'on appelle souvent la vision. Le leader voit en avance ce qui va arriver, et donc ce qu'il faut faire. L'empereur japonais Mutsuhito arrive au pouvoir à 15 ans en 1867. Très vite, il prend conscience qu'une révolution est nécessaire pour préserver son pays des appétits occidentaux,

notamment américain, anglais et russe. Il décide. Il fait accomplir à son pays de gigantesques efforts, modernise complètement l'armée et utilise les compétences françaises pour créer une flotte moderne, et encourage l'industrie nationale qui se développe à grande vitesse. Quand il meurt en 1912, le Japon est devenu un État moderne même si son appétit féroce le conduit vers des décisions tragiques.

C'est cette vision indéfectible que l'on retrouve également chez Mandela, avec sa patience héroïque (28 ans en prison).

Bon et mauvais leadership

On touche ici à la relation entre le leadership et l'éthique. Une vision optimiste consiste à faire de l'éthique une condition du leadership. Le vrai leadership serait un bon leadership, c'est-à-dire bienveillant et humain. Or l'histoire du XX^e siècle nous

« Le vrai leadership serait un bon leadership, c'est-à-dire bienveillant et humain »

apprend qu'il n'en est rien et que de grands leaders politiques ont réalisé des actions ignobles.

Leadership et éthique

Pour être éthique, et donc humain, le leader doit d'abord servir un projet honnête, et deuxièmement renoncer à utiliser certains moyens malhonnêtes alors même qu'ils pourraient être efficaces. Cette limitation pourrait être considérée comme un handicap face à un leadership sans scrupules. Et il y a là une part de vrai. Mais c'est sans compter sur son équipe, le public, le peuple, qui ne peuvent être durablement soudés autour

du leader que dans la mesure où il sait faire régner un climat de confiance indispensable à la coopération et la créativité. Sans l'éthique et la confiance, le leader doit recourir à la crainte ou à des procédés qui renforcent son pouvoir de contrainte, pour maintenir une unité extérieure par défaut de coopération spontanée. Le leadership non éthique conduit droit à la domination. L'autorité intégrant l'éthique s'oppose à la domination comme la contrainte extérieure au consentement intérieur. Elle est la face lumineuse de l'exercice du pouvoir. Avec l'autorité éthique, la dynamique n'est pas un exercice imposé, la cohésion vient de l'intérieur, l'unité est un attrait commun, la justice libère l'initiative. Kurt Lewin a montré que le leader autoritaire peut avoir d'aussi bons résultats que le leader démocratique, mais seulement dans le court terme. Une façon d'intégrer l'éthique dans une vision plus globale et pérenne de l'exercice du pouvoir.

Éloquence et conviction

Le leader communique, et l'on sait que dès l'Antiquité, la rhétorique avait une fonction politique. Cicéron était orateur et homme politique, Gandhi était avocat, comme Abraham Lincoln, on connaît les discours de Churchill, ceux de de Gaulle, Léopold Senghor était agrégé de grammaire et membre de l'Académie française, le commandant Massoud récitait des poèmes à ses troupes... Sur quoi le leader communique-t-il ? « Ce qui est simple est toujours faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable », dit Paul Valéry. Effectivement, ce que le leader communique c'est une vision, c'est-à-dire une représentation simplifiée de l'avenir et du cap qu'il entrevoit. À travers cette vision, le leader communique aussi quelque chose de lui-même, et c'est précisément ce qu'il croit. C'est sa conviction qu'il transmet, sa foi, et pas seulement sa connaissance. On fait plus confiance à quelqu'un qui croit à ce qu'il dit, qu'à quelqu'un qui donne une information juste mais sans conviction. Évidemment, la justesse de ce qui est cru entre en ligne de compte pour faire la différence entre les bons et les mauvais leaders !

Le leadership du service

Pour conclure, ne transformons pas le leader en héros. Il faut se méfier du mythe du héros, du sauveur, du grand homme qui suffirait à déclencher

une dynamique positive dans un pays ou une cité. On dit souvent que Winston Churchill était alcoolique, Sekou Touré paranoïaque et qu'Abraham Lincoln avait des convictions anti-esclavagistes faibles avant la guerre de Sécession. C'est

dire que les leaders ne sont pas des surhommes, et que la fragilité fait également partie de leur quotidien. Il n'existe pas de leadership parfait, mais le leader a un don qu'il lui appartient de diffuser au service des autres. ◀



Confiance entre élus et société civile : une dimension essentielle du leadership à recréer



LA MISSION ORGANISÉE PAR LA FONDATION NATIONALE ENTREPRISE ET PERFORMANCE (FNEP) EN 2013, PORTAIT SUR LE THÈME : « PRÉVENTION ET MAÎTRISE DES RISQUES SOCIÉTAUX : UNE DIMENSION DE LA PERFORMANCE », LE RAPPORT PROPOSE AUX ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES LE PARI DU DÉBAT PUBLIC, DU DIALOGUE AVEC LES CITOYENS ET DU PARTAGE DES IDÉES ; EN UN MOT, DE LA « CO-CONSTRUCTION » DES DÉCISIONS ET DES PROJETS. MICHEL GAZAY ET NATHALIE LEMAÎTRE, MEMBRES DE CETTE MISSION, ONT ACCEPTÉ DE RÉPONDRE À NOS QUESTIONS. |

Table ronde avec **Nathalie Lemaître**, directrice adjointe de RTE (Réseau de transport d'électricité) et **Michel Gazay**, juriste développement durable aux Aéroports de Paris

La confiance est une notion dont on parle beaucoup. Selon vous, vivons-nous une perte de confiance globale envers nos élus ?

Michel Gazay > Pour ma part, je parlerais avant tout de perte d'autorité ; une perte d'autorité des élus à tous les niveaux de la gouvernance qui conduit à une perte de confiance. Cette perte d'autorité peut s'expliquer par le fait qu'aujourd'hui l' élu, même s'il est capable de gouverner le quotidien, n'est plus un leader, un guide, capable de rassembler la société civile à partir d'une vision collective. C'est cette absence de vision collective et d'autorité qui entraîne la contestation. Pour que la confiance soit restaurée entre le peuple et ses édiles, il est impératif que cette vision collective puisse être partagée avec les citoyens, en les associant le plus en amont possible à la réflexion et à la prise de décision.

Nathalie Lemaître > En Italie, la perte de la confiance est assez nette, elle se ressent envers les représentants de tous les niveaux, et c'est le même constat au Québec. Parmi les pays que nous avons visités, c'est en Suède que la confiance envers les institutions demeure la plus forte.

Cela s'explique par deux grands facteurs. Le premier est que la démocratie participative qui fonctionne bien dans ce pays renforce le crédit donné à l' élu et ne vient pas affaiblir sa légitimité, contrairement à ce que pourraient penser certains élus. Le second est lié à la proactivité et à la transparence sur les risques, dans un contexte où l'on constate une « demande éperdue de sécurité » (Robert Castel). J'ajouterais aussi qu'on parle beaucoup de la perte de confiance des citoyens envers les élus, mais moins de la défiance des élus envers les citoyens, qui est pourtant bien réelle. Certains élus redoutent la réaction des citoyens sur des projets sensibles, pensent détenir l'intérêt général et peinent à mettre en place une vraie concertation.

Comment expliquer cette défiance constante à l'égard des gouvernants et du maire en particulier ?

Michel Gazay > Il existe un véritable paradoxe dans la fonction de maire. On lui demande d'être tout à la fois généraliste et expert ! Or le travail de l' élu se complexifie, dans un contexte où l'information circule très vite et facilement (*open data*) : il doit être décideur sur des sujets très divers, ►



Nathalie LEMAÎTRE

Biographie :

Diplômée de l'INSA de Lyon en génie physique des matériaux, Nathalie Lemaître a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'énergie (pôle production puis pôle transport) avec de plus en plus des fonctions managériales. Elle a participé à la mise en place des différents mécanismes de marchés opérés par RTE qui ont accompagné l'ouverture de la production et de la fourniture d'électricité à la concurrence, le développement des énergies renouvelables, et la coordination européenne. Plus récemment, elle a fait partie de l'équipe européenne en charge de l'écriture des Codes européens pour l'Exploitation des réseaux électriques. Directrice adjointe depuis 2013 du Centre national d'exploitation du système, où se trouve le dispatching national de RTE. Elle a également été secrétaire générale de la mission 2013 de la FNEP sur les risques sociétaux.



Michel GAZAY

Biographie :
Diplômé en droit des universités Paris-Assas et Panthéon-Sorbonne, Michel Gazay entre, il y a 15 ans, aux Aéroports de Paris. D'abord à la direction juridique pour assister le service de coordination des procédures d'aménagement des aéroports, chargé de veiller à la protection réglementaire de l'activité aéroportuaire. Puis à la direction de l'aménagement et des programmes, (poste de juriste environnement), en charge également de la partie urbanisme. Depuis 2009, en rejoignant la direction de l'environnement et du développement durable, il étoffe son poste de juriste en ajoutant l'énergie et les transports à l'environnement et l'urbanisme. Parallèlement, il est chargé d'enseignement en droit des affaires à l'université de Paris-Saint-Denis pendant 2 ans. Assistant parlementaire au Sénat de 2005 à 2011. Enfin, il participe en 2013 à la mission de la FNEP sur les risques sociétaux dont il était le délégué.

tenir sa décision et en porter seul la responsabilité. Finalement, on attend tout de lui et les citoyens ne prennent pas toujours leurs propres responsabilités. Globalement, nous avons constaté qu'il n'y a pas assez d'association des citoyens en amont des projets, mais aussi en aval dans l'exécution de la décision. En France par exemple, pays dans lequel le système est très hiérarchisé, il n'y a pas de culture de la concertation efficace. L'Allemagne, au contraire, intègre, dès l'école, une démarche de partage de la connaissance, grâce à un système participatif et interactif, dans lequel les enfants sont encouragés à prendre la parole. Cette démarche contribue à former des citoyens actifs.

Nathalie Lemaître > Ce qui fait la légitimité du maire et de sa décision, et donc du climat de confiance qui s'instaure, c'est la façon dont il a construit sa décision et associé les citoyens. En Suède, certaines responsabilités sont portées, non pas par l'État, mais par des agences indépendantes. Les études de certaines problématiques, comme l'étude de risques, sont menées par des agences indépendantes, qui apportent des gages de neutralité et de crédibilité. La transparence politique a été érigée comme un principe à part entière. Par exemple, n'importe quel citoyen peut demander l'accès à des documents officiels.

Finalement, ne faudrait-il pas redéfinir le rôle du maire ?

Michel Gazay > Bien sûr ! Le maire doit apporter une vision pour la cité, c'est là son rôle ! Il ne devrait pas s'impliquer autant dans le technique, domaine qu'il faudrait confier à des agences



« Le maire, le guide, doit apporter une vision pour la cité, c'est là son rôle ! »

(comme en Suède) ou des autorités administratives indépendantes, des institutions responsables et autonomes qui auraient en charge d'animer et de mettre en cohérence la vision collective définie avec les citoyens. Mais pour que le système fonctionne, il est indispensable que les citoyens soient présents à tous les niveaux, depuis la définition de la politique jusqu'à sa mise en œuvre.

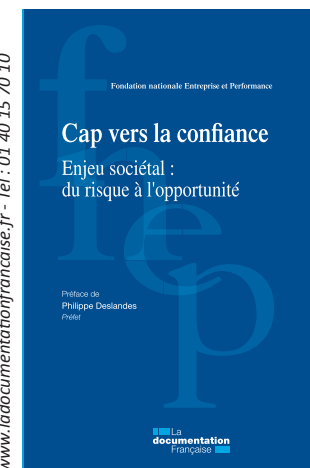
Comment créer ou recréer de la confiance ?

Michel Gazay > Il y a plusieurs éléments. La confiance se crée aussi avec des élus qui se renouvellent, du « sang neuf ». La politique doit demeurer une fonction, et non un métier. On ne peut pas être élu pendant 25 ou 30 ans. Au-delà, je crois qu'il faut passer d'une gouvernance linéaire (consultation, décision, exécution) à une gouvernance circulaire, dans laquelle la concertation est activée à tous les niveaux sur l'ensemble du cycle du projet, avec un système d'amélioration continue.

Nathalie Lemaître > Dans un climat de plus en plus incertain et en perpétuelle évolution, qui ouvre le champ à de multiples scénarii, il est indispensable de réfléchir à plusieurs – dont les citoyens bien entendu – aux différentes problématiques, d'autant que la société va plus vite que les élus. La « co-construction » permet justement de choisir un scénario en toute connaissance de cause, avec des risques étudiés et partagés. Plus le monde est incertain et complexe, moins une personne peut détenir seule la vérité. Et ceci n'est pas du tout incompatible avec l'autorité de l' élu.

Vous évoquez dans votre livre « l'ingénierie » de la confiance ? Comment articuler cette démarche a priori technique avec une attitude qui relève d'une posture intérieure ?

Michel Gazay > Nous pensons qu'il faut oser la confiance, oser prendre le risque de discuter d'un projet publiquement, car la participation citoyenne peut être vécue comme une opportunité d'améliorer les décisions et les projets, de les rendre plus robustes, de revaloriser la parole citoyenne et de consolider le pacte social. C'est sans doute le meilleur moyen de susciter l'adhésion active aux projets et de minimiser les risques sociétaux à moyen et long termes. Il faut compter sur la force de l'intelligence collective. ▶



www.ladocumentationfrancaise.fr - Tél : 01 40 15 70 10

La confiance pour prévenir le risque sociétal

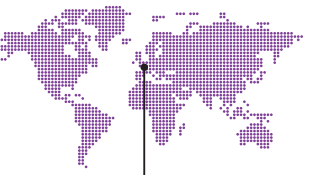
La mission 2013 de la FNEP a retenu le thème de la confiance au cœur du fonctionnement de la société. En effet, dans un contexte de bouleversements majeurs, liés entre autres aux technologies qui se développent de plus en plus rapidement, le risque sociétal est réel. Philippe Deslandes, préfet, dans la préface de l'ouvrage, évoque les risques en ces termes : « Le risque sociétal apparaît lorsque d'autres risques liés à une activité humaine sont insuffisamment ou mal pris en compte. Il ne recouvre pas nécessairement le périmètre des risques qui en sont la source : il est subjectif et souvent amplifié par les peurs ou les rumeurs, orchestrées par les réseaux sociaux. Dans ce contexte, la parole publique et l'avis de l'expertise, mis à mal dans la gestion des crises passées, sont difficilement audibles. La méfiance croissante qui caractérise le fonctionnement actuel de la société provient principalement du statut de la parole : parole donnée non respectée, expertise erronée ou biaisée en raison de conflits d'intérêts, difficulté grandissante à se comprendre et à s'accepter dans les différences. »

Face à ces risques, les dix coauteurs de l'ouvrage qui ont visité six pays en un an (Allemagne, Canada, Corée du Sud, France, Italie, Suède), avec des organisations politiques très diverses, et rencontré différents acteurs (maires, responsables politiques, chercheurs, chefs d'entreprise, techniciens, fonctionnaires...), proposent à la fois une analyse des raisons de la défiance, mais aussi des clés pour améliorer la confiance entre les élus et les citoyens.

www.fnep.org



Livre "Cap vers la confiance" sur le site de la DILA



Interview Nathalie Lemaître & Michel Gazay

Nathalie Lemaître > Un certain nombre de leviers peuvent être mis en œuvre au quotidien pour créer ou recréer de la confiance et consolider ou même améliorer un projet ou une décision. Ils se déploient selon quatre principes.

1. Le principe de temporalité qui recouvre deux notions : le temps des projets, qui est un temps long pour une prise en compte globale des enjeux sociétaux et dans lequel la confiance se construit et se renforce; et le rythme des actions et des décisions.
2. Le principe d'adaptabilité qui répond au caractère évolutif de tout projet.
3. Le principe de transversalité qui permet une approche globale.
4. Le principe de sincérité : corollaire de la transparence, le dialogue est fondateur de la confiance et il est nécessaire de partager les connaissances.

La concertation est donc une notion clé dans la confiance qui peut se nouer entre élus et citoyens. Quelles en sont les modalités ?

Michel Gazay > Effectivement, il faut que la concertation soit menée correctement, de manière ouverte, et que le citoyen soit au centre de cette concertation ; que la concertation soit le reflet de l'expression citoyenne et que cette expression soit véritablement prise en compte. Ce qui n'est pas toujours le cas dans certains pays. En France, par exemple, la concertation institutionnelle est menée correctement, mais la décision est souvent déjà prise en amont : la concertation reste consultative. La valeur de l'enquête publique est aujourd'hui nulle. C'est un constat grave, qui fait que la concertation est perçue comme

inutile et la décision finale illégitime. Deux éléments pourraient améliorer la donne : une équité dans l'accès aux ressources et la mise en place d'une autorité publique d'expertise, constituée de membres aux profils diversifiés (scientifiques, économistes, représentants associatifs et syndicaux...), indépendante de toutes les parties prenantes, mais qui leur serait accessible dans les mêmes conditions.

Nathalie Lemaître > Paradoxalement, nous avons constaté une certaine « fatigue de la concertation ». En effet, devant la non prise en compte des résultats des concertations, les citoyens peuvent se sentir démobilisés et cela alimente le climat de défiance envers les élus. On voit dans ce contexte apparaître des citoyens « professionnels », champions de la concertation et dont on peut

questionner les motivations. On peut imaginer travailler avec des citoyens motivés et des citoyens tirés au sort pour élargir la représentativité. Tout est à réinventer dans les attitudes, les processus de décision, la représentativité, la forme de concertation ! Au Québec, par exemple, l'Institut du nouveau monde réfléchit à des formes innovantes de participation citoyenne : médias sociaux, rencontre des citoyens sur leur lieu de travail... De même, la question de la formation des élus à la concertation est un facteur essentiel, à l'image des évolutions qui se font jour dans la formation des managers, vers un management de la confiance, de l'écoute et de la recherche du sens. Même si cette attitude de confiance (on dit « oser la confiance ») et de concertation est une attitude individuelle, qui ne décrète pas et qui peut être difficile d'acquérir.

Que retenir-vous de vos différentes rencontres à travers le monde sur la question de la confiance et du rôle du maire ?

Nathalie Lemaître > Il y a deux écueils à éviter : ne pas apporter de réponse satisfaisante aux risques qui nous entourent (risques économiques, environnementaux, sociaux, politiques...) ou bien ne pas associer les bonnes personnes à la prise en compte de ces risques. C'est dans ces deux situations que les risques sociétaux sont les plus forts. Il est essentiel de mettre les bonnes personnes autour de la table, avec une nécessaire transversalité, de façon à ce que la décision soit « co-construite » et légitime. La bonne gouvernance est transverse et ouverte aux citoyens, elle ne se construit pas seul, mais à plusieurs.

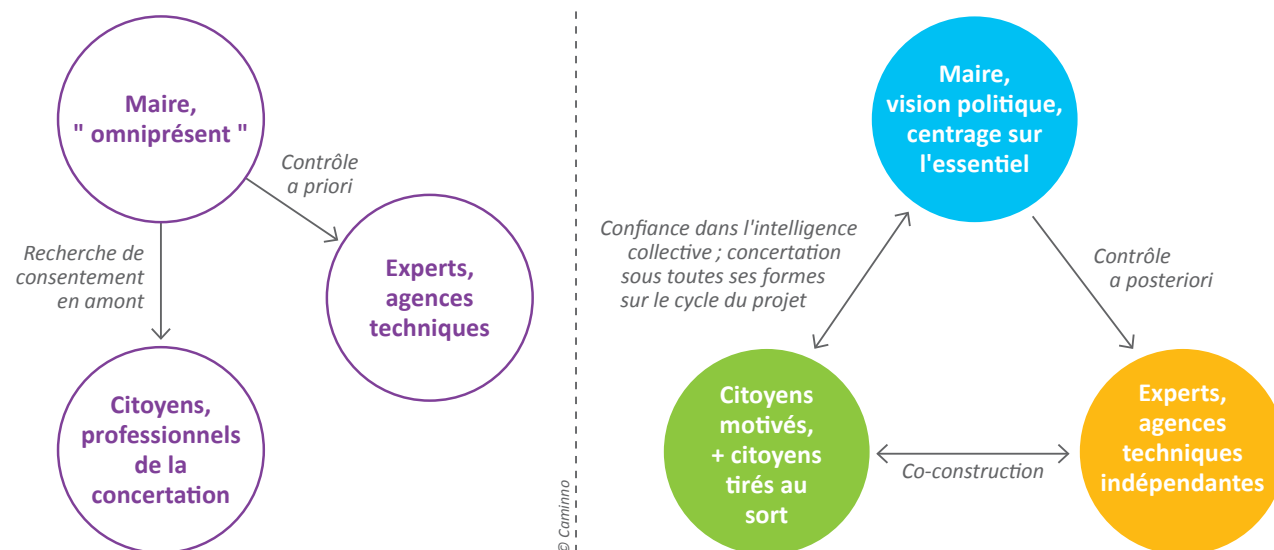


« La bonne gouvernance est transverse et ouverte aux citoyens, elle ne se construit pas seul, mais à plusieurs. »

Michel Gazay > Il faut opérer un changement dans les mentalités. Le passage du « je » au « nous » est à mon sens une bonne piste. Il faut croire en la force de l'intelligence collective. Le politique et le technique doivent être dé-corrélés. Les organes techniques et les citoyens doivent mieux travailler ensemble. Le

maire doit être bâtisseur et gestionnaire, il doit rassembler, créer et maintenir du lien social, au-delà du quotidien, avec des projets portant une vision globale et sur le long terme, le tout dans le cadre d'une vision territoriale à plusieurs échelles. Il s'agit ici de peut-être redéfinir profondément la place et le rôle du maire. ◀

Vers une ingénierie de la confiance dans les projets complexes





L'éthique des dirigeants, condition première de la confiance des citoyens



Par Daniel Lebègue

Président pour la France de l'ONG Transparency International, ancien directeur du Trésor et ancien directeur général de la Caisse des dépôts et consignations



Daniel LEBÈGUE

Biographie :

Daniel Lebègue est ancien directeur du Trésor et ancien directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations. Il a fondé et présidé l'Institut Français des Administrateurs pendant 10 ans. Il est également président pour la France de l'ONG Transparency International.

I DANIEL LEBÈGUE EST UN ACTEUR ENGAGÉ DANS TROIS GRANDES DYNAMIQUES QUI S'AFFIRMENT DANS NOTRE MONDE : LA BONNE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À TRAVERS L'INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS (IFA) QU'IL A FONDÉ ET PRÉSIDÉ PENDANT DIX ANS ; L'ÉTHIQUE, IL PRÉSIDE, EN FRANCE, TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI) ; LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES AVEC L'OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (ORSE). ANCIENNEMENT DIRECTEUR DU TRÉSOR ET DE LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS, SON POINT DE VUE SUR LE RAPPORT ENTRE LES ÉLITES ET LA SOCIÉTÉ CIVILE EST EXCEPTIONNEL, CAR FONDÉ SUR UNE GRANDE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET UNE PRÉSENCE ACTIVE AUJOURD'HUI DANS LES ASSOCIATIONS ET ONG. I

Une crise de confiance

Nous vivons une crise de confiance, dont la gravité et l'intensité sont inconnues jusqu'à présent. Tous nos baromètres depuis 20 ans montrent une augmentation du niveau de défiance des citoyens principalement vis-à-vis des responsables politiques, mais aussi des chefs d'entreprise, scientifiques, journalistes et même vis-à-vis des médecins.

La France est parmi les pays riches, le pays le plus pessimiste. La défiance n'est pas propre à la France, mais elle atteint un niveau exceptionnellement élevé dans notre pays, c'est ainsi qu'à la question : « Pensez-vous que vos élus sont corrompus ? » 70 % de nos concitoyens répondent oui.

Derrière ce mot « corrompus », on pourrait penser que les élus mettent à profit leur fonction

publique pour s'enrichir. La France n'est pas dans ce cas de figure, les élus sont dans l'ensemble intègres.

Les sondés veulent dire autre chose :

1. Que les personnes choisies pour promouvoir l'intérêt général, utilisent souvent leur pouvoir pour favoriser des intérêts particuliers, privés, parti-sans ou locaux.

2. Que beaucoup de responsables publics font le grand écart entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font et que cet écart est de moins en moins toléré. Cet écart est dû sans doute à l'emprise des réalités une fois qu'ils sont au pouvoir.

3. Nous vivons dans une société où les citoyens sont bien informés et éduqués, ils souhaitent être acteurs dans la décision et ne sont pas prêts à déléguer à des mandataires la conduite des affaires publiques. Ils revendiquent un droit de regard, ►

Le code de Hammurabi

Écrit à Babylone 1750 ans avant notre ère, il est le premier code social de l'histoire gravé sur la pierre en écriture cunéiforme. On y trouve les principes et valeurs que doivent respecter ceux qui font métier de finance :

- la redevabilité
- l'honnêteté et l'intégrité
- l'intérêt client avant son propre intérêt
- la gestion en bon père de famille

Ce corpus de valeurs reste tout à fait d'actualité pour ceux qui exercent des métiers d'argent, qui sont des activités qui reposent sur la confiance.



voire un droit d'alerte et se font connaître à travers des associations. Quinze millions de personnes sont inscrites dans des associations contre 400 000 dans des partis.

Enfin est-ce que le citoyen accepte cette situation? Non! Car si l'emploi et la solidarité sont en tête des attentes, l'éthique arrive en 3^e position de ce que les citoyens attendent de leurs responsables politiques. La moitié des élus condamnés pour corruption ne sont pas réélus.

Un autre axe de progrès est dans le parler vrai, c'est-à-dire le fait de placer ses objectifs et engagements à la hauteur de ce que l'on peut faire.

Il existe, cependant, des signes concrets qui montrent une volonté de rétablir une relation de confiance entre les citoyens, les élus et les institutions. On vient de légiférer sur la transparence dans le domaine de la vie publique, en particulier en matière de patrimoine et de revenus.

Dans les pays du Sud de nombreuses dynasties qui accaparaient le pouvoir ont été renversées, des progrès significatifs de la démocratie sont donc à noter.

“ *La probité recoupe l'intégrité, la redevabilité, le courage, l'acceptation de la participation des citoyens dans la vie publique* ”

Transparence, honnêteté, clarté, pédagogie : quelles qualités pour les leaders ?

Je choisirais de préférence la probité, mélange de droiture et d'honnêteté.

La probité recoupe l'intégrité, la redevabilité (la capacité à rendre compte), le courage, l'acceptation de la participation des citoyens à la vie publique.

Transparency International : les 5 engagements des élus

- 1 Rendre publique une déclaration d'intérêt pour tous les membres du conseil municipal.
- 2 Anticiper le non-cumul des mandats.
- 3 Accepter un code d'éthique : les droits et les devoirs de l'élu local.
- 4 Accepter le principe du déport : lorsque l'élu a un intérêt personnel dans un dossier, il se retire momentanément de l'enceinte de décision.
- 5 Se former avec les fonctionnaires en matière de marchés publics.

Sur 40 villes de plus de 100 000 habitants, la moitié a souscrit à ces engagements.

Est-ce qu'il y a un lien entre la francophonie et des valeurs éthiques ?

Pas directement, mais la France a diffusé un système de droit avec un Conseil d'État et une Cour des comptes qui permettent un contre-pouvoir et des contrôles. De nombreux pays francophones ont organisé leurs constitutions à partir de ces principes issus de la Révolution française.

Le monde financier et l'éthique

La Caisse des dépôts et consignations a pour devise « La foi

publique ». Elle a été créée à un moment où les citoyens avaient perdu confiance dans leurs dirigeants politiques. La Caisse est un établissement public placé sous la protection et la surveillance du parlement. En 200 ans, la Caisse n'a jamais manqué à son devoir.

Dans les métiers de la finance, où les risques de dérives sont élevés, il ne faut jamais perdre son référentiel de valeurs. Aujourd'hui, dans le système financier mondial, il y a malheureusement des personnes qui ont perdu le sens de ces valeurs fondamentales. Pas tous, les Canadiens par exemple n'ont pas cédé à l'emportement de leur voisin américain. ◀

Sagesses du monde

Ci-gît un homme qui a su faire appel au service de meilleurs hommes que lui-même
Andrew Carnegie

Ne pas dire aux gens comment faire les choses, dites-leur ce qu'il faut faire et laissez-vous surprendre avec leurs résultats
George S. Patton

Ne jamais donner un ordre qui ne peut pas être obéi
Général Douglas MacArthur

La sagesse d'admettre vos faiblesses et les corriger grâce à l'apprentissage continu signifie leadership
A. James

C'était l'un de mes leitmotifs favoris - concentration et simplicité. Le simple est plus difficile à obtenir que le complexe: il faut travailler dur pour nettoyer votre pensée afin de la rendre simple. Mais ça vaut la peine parce qu'une fois que vous y arrivez, vous pouvez déplacer les montagnes
Steve Jobs

Le leadership est une relation d'influence entre les leaders et les suiveurs qui ont l'intention de réels changements qui reflètent leurs besoins mutuels
Joseph Rost

Le vrai politique, c'est celui qui sait garder son idéal tout en perdant ses illusions
John F. Kennedy

Un chef est un marchand d'espérance
Napoléon Bonaparte

Le leadership, c'est avoir confiance en soi et donner confiance autour de soi
Nicolas de Tavernost

Un leader qui produit d'autres leaders multiplie l'étendue de son influence
Peter Drucker

Parmi les dirigeants, il y a ceux qui dirigent par le contrôle et ceux qui dirigent par la confiance. Les uns sont des dirigeants-managers et les autres sont des dirigeants-leaders
Xavier Fontanet

Il faut oser ou se résigner à tout
Tite-Live

Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge
Winston Churchill

Celui qui excelle à employer les hommes se met au-dessous d'eux
Lao Tseu

Le leadership est une histoire avec un nombre infini de chapitres. Et vous pouvez toujours concevoir une nouvelle histoire
Neculai I. Fantanaru

Si vous pensez que vous êtes trop petit pour changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique dans votre chambre
Dalaï-lama

L'on n'aurait jamais pu atteindre le possible si dans le monde on ne s'était pas toujours et sans cesse attaqué à l'impossible. Mais l'homme qui est capable de faire un pareil effort doit être un chef, et non pas seulement un chef, mais encore un héros, dans le sens le plus simple du mot. Et même ceux qui ne sont ni l'un ni l'autre sont obligés de s'armer de la force d'âme qui leur permettra de surmonter le naufrage de tous leurs espoirs.
[...]

Celui qui est convaincu qu'il ne s'effondrera pas si le monde, jugé de son point de vue, est trop stupide ou trop mesquin pour mériter ce qu'il prétend lui offrir, et qui reste néanmoins capable de dire "quand même !", celui-là seul a la "vocation" de la politique.
Max Weber

Vous ne pouvez pas être un leader, et demander aux autres de vous suivre, sauf si vous savez comment suivre aussi
Sam Rayburn

Une entreprise sans ordre est incapable de survivre; mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer
Bernard Nadoulek

Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat
Winston Churchill

Celui qui déplace une montagne commence par déplacer de petites pierres
Confucius

La gestion est bien faire les choses, le leadership est faire les bonnes choses
Peter Drucker

L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre
Herbert von Karajan

Traitez un individu comme il est, il restera ce qu'il est. Traitez-le comme il doit et peut devenir, il deviendra ce qu'il doit et peut être
Goethe



Leadership du maire : récit politique et gestion de la complexité

Par **Marc Dumont**
Urbaniste

LES VILLES SONT DÉSORMAIS DES ACTEURS POLITIQUES DE PREMIER PLAN ET RECONNUES, PAR EXEMPLE, COMME LES MEILLEURS INSTRUMENTS DE LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES. MAIS CE SONT AUSSI DES CONFIGURATIONS TERRITORIALES D'UNE REDOUTABLE COMPLEXITÉ. POUR LES GOUVERNER DE MANIÈRE PLUS JUSTE, IL CONVIENT D'EN DISPOSER D'UNE REPRÉSENTATION ADÉQUATE, AINSI QUE DES PARADOXES QUI LES AGITENT. |



© Peshkova/fotolia.com

La ville un ensemble flou et multiforme

Le premier paradoxe est vertigineux. La ville, comme entité locale et communauté sociale, s'est effacée au profit d'un organisme métropolitain très complexe, caractérisé par un mécanisme contradictoire propre à la métropolisation : une concentration de plus en plus importante de biens, d'activités et de personnes autour d'un site métropolitain, et, simultanément, une dispersion croissante sur des territoires périphériques de plus en plus vastes. De plus, la ville existe désormais comme transcription spatiale et localisée d'une multitude de logiques se situant à des échelles différentes qui viennent se cristalliser sur son territoire. Voilà une des contradictions surprenantes de l'économie globalisée démontrée par tous ses observateurs : tout en s'étant profondément déterritorialisée et affranchie des limites des États, cette économie a l'indispensable nécessité de se relocaliser dans des sites stratégiques de commandement et de décision : les villes. Une large part de la complexité des métropoles actuelles tient à cette nouvelle réalité des villes comme sites intermédiaires d'articulation des flux mondialisés avec des territoires locaux élargis, mais aussi comme sites de production de la richesse, d'activités, d'emploi et lieux de vie. Jamais autant identifiables qu'aujourd'hui, elles doivent pourtant faire face à un déficit d'imagibilité, recouvrant des ensembles flous, multiformes, en constante évolution et, qu'à défaut de leadership, les

tentatives de création d'images de marque territoriale tentent parfois de dépasser. L'explosion des mobilités est un autre trait emblématique de cette nouvelle réalité paradoxale. La gestion des flux induits qui irriguent des territoires de plus en plus vastes ne peut se traiter seulement au moyen de périmètres visant à les circonscrire et sans cesse repoussés parce que dépassés. Elle attend davantage une capacité fédératrice de coordination et de décloisonnement des acteurs et services concernés.

Jamais aussi proches, jamais aussi distants

L'éloignement est probablement le second paradoxe majeur des métropoles : nous n'avons jamais eu autant la possibilité d'être aussi proches et pourtant si lointains les uns des autres. La force des grandes villes de l'ère moderne était de permettre l'anonymat et l'éclosion des individus, leur offrant de se mettre à distance des mondes souvent un peu confinés du village et de la famille. Mais cette puissance se fait aussi faiblesse aujourd'hui où il est démontré que plus une ville croît, s'internationalise, s'ouvre au monde, plus les contrastes qui l'animent s'intensifient, et la différenciation sociale qui l'agite est forte. Cette logique contradictoire fait de la ville le lieu à la fois de la diversité, de la fluidité mais aussi de l'inégalité. Elle appelle, dirait le sociologue Richard Sennett, à mettre en œuvre des conditions permettant le respect de la dignité de l'homme dans un monde sans qualité. ►



© Droits réservés

Marc DUMONT

Biographie :

Marc Dumont est urbaniste, docteur en aménagement urbain, il est également maître de conférences en urbanisme à l'université Rennes 2 et chercheur associé au laboratoire LAUA (École nationale supérieure d'architecture) de Nantes. Il a notamment publié *La Clé des villes*, *Le Cavalier Bleu*, 2007 ; *Les nouvelles périphéries urbaines*, PUR, 2010 ; *La géographie. Lire et comprendre les espaces habités*, Armand Colin, 2008. Marc Dumont est particulièrement intéressé par la question de la mobilité.

“ La ville comme entité locale et communauté sociale s'est effacée au profit d'un organisme métropolitain complexe ”

À quelque niveau du quotidien que ce soit, la ville a aussi à permettre d'être connu, et reconnu. La « re-connaissance » est ce sentiment de compter pour quelque chose auprès des autres, une estime de soi plus indispensable encore que le bien-être matériel, comme le constate le philosophe Axel Honneth. Ce ne sont pas les inégalités au cœur des grandes villes qui sont le plus insoutenable, mais souvent bien davantage toutes les formes de dévalorisation, de mépris, d'ignorance et de sentiment d'indignité qui en résultent. Avant même de rendre les villes habitables, il s'agit de rendre leur dignité à ceux qui les habitent, et que mille et une manières le permettent, comme celles d'être écouté, de pouvoir partager, s'exprimer, raconter un vécu, et de voir ce vécu écouté, reconnu. Si les quartiers les plus pauvres contrastent avec les plus riches, ils dépendent aussi souvent les uns des autres, les *working poor* travaillant aux côtés des cadres hautement qualifiés. Ont-ils seulement l'idée et l'occasion d'échanger sur leurs métiers et leurs vies respectives? Le travail sur la reconnaissance mutuelle passe aussi par une réflexion sur ces lieux et temporalités de la vie urbaine aménagés pour rendre

possible ce croisement, autant que ceux de la proximité. Un ancien élu français ne proposait-il pas de déplacer les activités très matinales de ménage des bâtiments tertiaires non avant mais pendant les heures de travail pour permettre cette interconnaissance ne serait-ce que fugace? Dans ce travail de reconnaissance, le rôle des élus n'est pas pour autant celui d'enregistreurs de doléances. La force d'un leadership se mesure non seulement dans sa capacité à se mettre à la hauteur de cette écoute, humble, mais aussi à parvenir à investir l'usager en citoyen plutôt qu'à le maintenir en consommateur revendiquant, à en faire un acteur responsable, à bâtir de la confiance au-delà de la défiance – et comment restituer cette confiance sinon en se tenant proche?

Proposer un avenir fait de sens et d'horizons

En matière de gouvernement urbain, comment aborder et gérer cette complexité paradoxale? Les années 1980-1990 ont vu s'affirmer une génération de maires bâtisseurs maîtrisant parfois à eux seuls la dynamique de leur ville et leur impulsant un souffle de modernité. Cette génération va

progressivement s'estomper sous l'effet de l'entrée dans un régime de gouvernance impliqué par l'extension des acteurs publics et privés de l'aménagement urbain, ainsi que l'accentuation de ses réalités multiscalaires. Il n'y a plus le maire, seul acteur maître du jeu à l'échelle unique de la ville locale, mais un élu inscrit dans des réseaux d'acteurs eux-mêmes intervenant à des échelles différentes autant qu'à l'échelle locale.

La complexité des thématiques à traiter au cœur des villes impose désormais de manière croissante de recourir à des expertises et maîtrises d'ouvrages multiples autant qu'à des processus sophistiqués de prise en compte de l'expression des citoyens. Mais cette situation tend aussi à obscurcir la représentation du bien commun. Cette double tendance à la technicisation des enjeux urbains et de la démocratie urbaine peut être préjudiciable à une des missions fondamentales des élus: le récit politique, c'est-à-dire l'exigence de raconter aux citoyens qui ils sont, ce qu'ils font là où ils sont, où ils vont, à leur proposer un avenir fait de sens plus que d'incertitudes, d'horizons plus que de confusion. L'urbanisme n'est pas qu'une affaire de gestion, mais aussi de vie de la cité, de raison d'y être et d'y vivre. En matière d'urbanisme, l'implication du politique est essentielle et les situations sont extrêmement contrastées d'une ville à l'autre suivant l'intérêt et la culture de leur maire, son investissement dans la chose urbaine, sa volonté de décider, de stimuler, ou de préférer s'en décharger de la responsabilité auprès des différents univers techniques qui l'accompagnent. Or l'urbanisme est chose publique et politique, c'est un réglage par l'espace des affaires de la cité.

“ La force d'un leadership se mesure à la capacité à parvenir à investir l'usager en citoyen plutôt qu'en consommateur revendiquant ”

“ Le récit politique, c'est l'exigence de raconter au citoyen qui ils sont, ce qu'ils font, où ils sont où ils vont ”

Le temps de la décision publique apparaît alors souvent comme celui de l'urgence, mais celle-ci n'est pourtant qu'une représentation déformée renvoyée par les différents arsenaux juridiques, techniques et normatifs qui dictent leurs impératifs à courte vue et font oublier le fait que le politique avant même d'être une question d'arbitrage entre des options ou scénario (vision gestionnaire)

est celui qui a à transformer du dissensus en consensus, à tisser du commun. Pour autant, fédérer dans le domaine de l'urbain est loin d'être évident. Si les intérêts respectifs des acteurs en présence sont extrêmement contradictoires dans la gestion urbaine autant que la mise en œuvre des grands projets (acteurs publics, groupements privés, associations...), il importe de renoncer à la quête

illusoire d'un intérêt commun dépassant les intérêts particuliers, pour privilégier la mise en œuvre de convergences différenciées, c'est-à-dire de formes d'actions partenariales mues par une reconnaissance mutuelle des intérêts respectifs à satisfaire, encadrées dans un même objectif qui soit garant de cette reconnaissance et qui permette de poursuivre un horizon d'action partagé. « Sur un vélo: si l'on ne roule pas, on tombe »: ce n'est qu'au prix d'un travail constant basé sur ces convergences différenciées, porté par une volonté, une présence politique et des convictions, que peuvent s'affirmer des formes de leadership, sources nouvelles de légitimité des élus. ◀



Praia (Capitale du Cap-Vert)

© Virginienas/fotolia.com

L'espace francophone nord-américain

À QUELQUES CARTES ET CHIFFRES CLÉS QUI MONTRENT LA PRÉSENCE FRANCOPHONE EN AMÉRIQUE DU NORD, L'INFLUENCE ET LE LEADERSHIP QU'ILS ONT PU EXERCER DANS CET ESPACE. UNE HISTOIRE QUI DOIT NOUS RENFORCER DANS NOTRE VOLONTÉ DE FAIRE CONNAÎTRE LES VALEURS ET LA CULTURE ASSOCIÉES AU FRANÇAIS. I

Au-delà du Québec et de l'Acadie (Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, île du Prince-Édouard), existe une francophonie nord-américaine qui s'étend sur les États-Unis et l'Ouest canadien. Elle a essaimé à partir de l'est du Canada et de la Louisiane, puis de foyers secondaires, tels que la Nouvelle-Angleterre. Cette francophonie, bien vivante et dynamique, est le fruit d'un processus historique qui s'est étalé sur quatre siècles.

Exploration, commerce et métissage

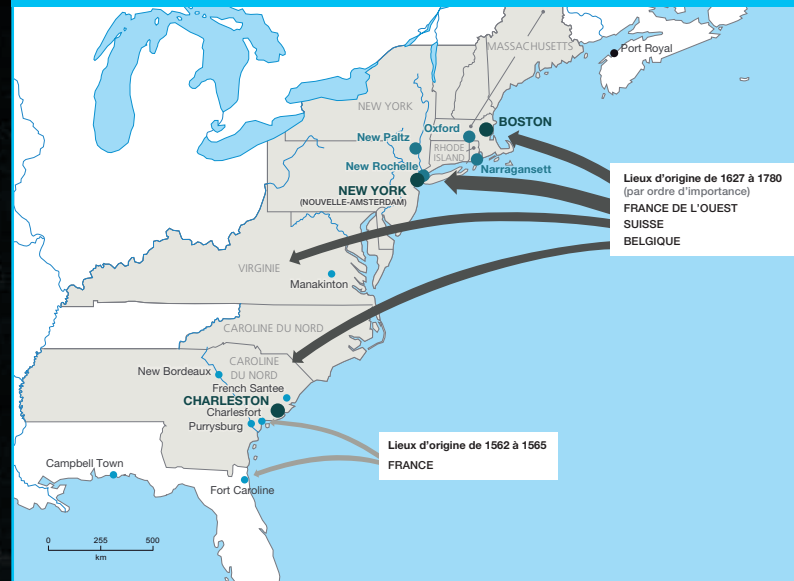
L'espace français s'étend, à la fin du XVIII^e siècle, sur une bonne partie du continent nord-américain. Il est le fruit d'une volonté : découvrir un accès vers la Chine. Le peuplement se développe à partir des foyers de francophonie donc vers l'ouest et vers le sud : la vallée du Saint-Laurent, l'Acadie, les Grands Lacs, le pays des Illinois, la Louisiane. Mais, compte tenu de la faiblesse du peuplement originaire de France, ce sont des familles métissées qui prendront en charge les activités commerciales, notamment le commerce des fourrures. L'épine dorsale de cette présence sera le fleuve Mississippi, lieu de passage entre le Canada et la Louisiane fondée en 1717 par Robert Cavalier de La Salle. Là s'installent, entre 1755

et 1763, les familles expulsées par les Britanniques, lors du « Grand Dérangement » quand leurs biens ont été confisqués au nom du roi Georges II, et les Créoles de Saint-Domingue, fuyant les insurrections d'esclaves entre 1792 et 1809.

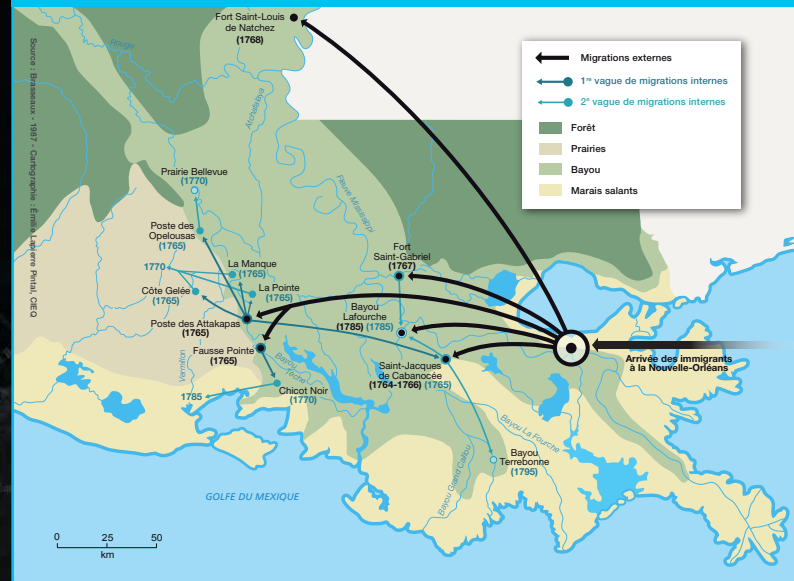
Les grandes plaines de l'Ouest, quant à elles, entrent dans l'espace francophone vers 1730. Des forts s'installent au Manitoba qui se peuple de métisses, à la suite des explorations du Canadien Pierre Gauthier de Varennes. Les francophones

seront également nombreux à participer à la ruée vers l'or en Californie et au Yukon, ainsi qu'au développement industriel de la Nouvelle-Angleterre et du Midwest, donnant naissance à d'autres communautés franco-américaines. ◀

Les migrations huguenotes sur la côte Est nord-américaine - 1562-1780



Les trois principales régions d'établissement acadien - vers 1790



La Nouvelle France et la présence coloniale en Amérique du Nord - vers 1750



La Nouvelle France

L'espace colonial français a pris forme sous l'effet combiné des explorations, du commerce, des alliances multi-ethniques et de la quête d'un passage vers la mer de l'Ouest réputée, dans l'imaginaire géographique de l'époque, ouvrir l'accès à la Chine et à ses richesses.

C'est au XVII^e et au XVIII^e siècles que se sont mis en place les foyers historiques de la francophonie nord-américaine : la vallée du Saint-Laurent, l'Acadie, le pays des Illinois et la Louisiane.

Comme on peut le voir sur la carte de la Nouvelle-France à son apogée vers 1750, la France disposait alors d'un vaste réseau de postes de traite et de forts le long du Saint-Laurent, dans les Grands Lacs et le

long du Mississippi. Elle contrôlait donc les principales voies navigables du continent.

Certains de ces postes de traites et villages fondés par les explorateurs francophones sont aujourd'hui des villes d'importance sur notre continent. Que ce soit Québec, La Nouvelle-Orléans, Saint-Louis, Détroit, Mobile ou Montréal, elles disposent d'un lien historique unique qui mérite d'être raconté. ◀

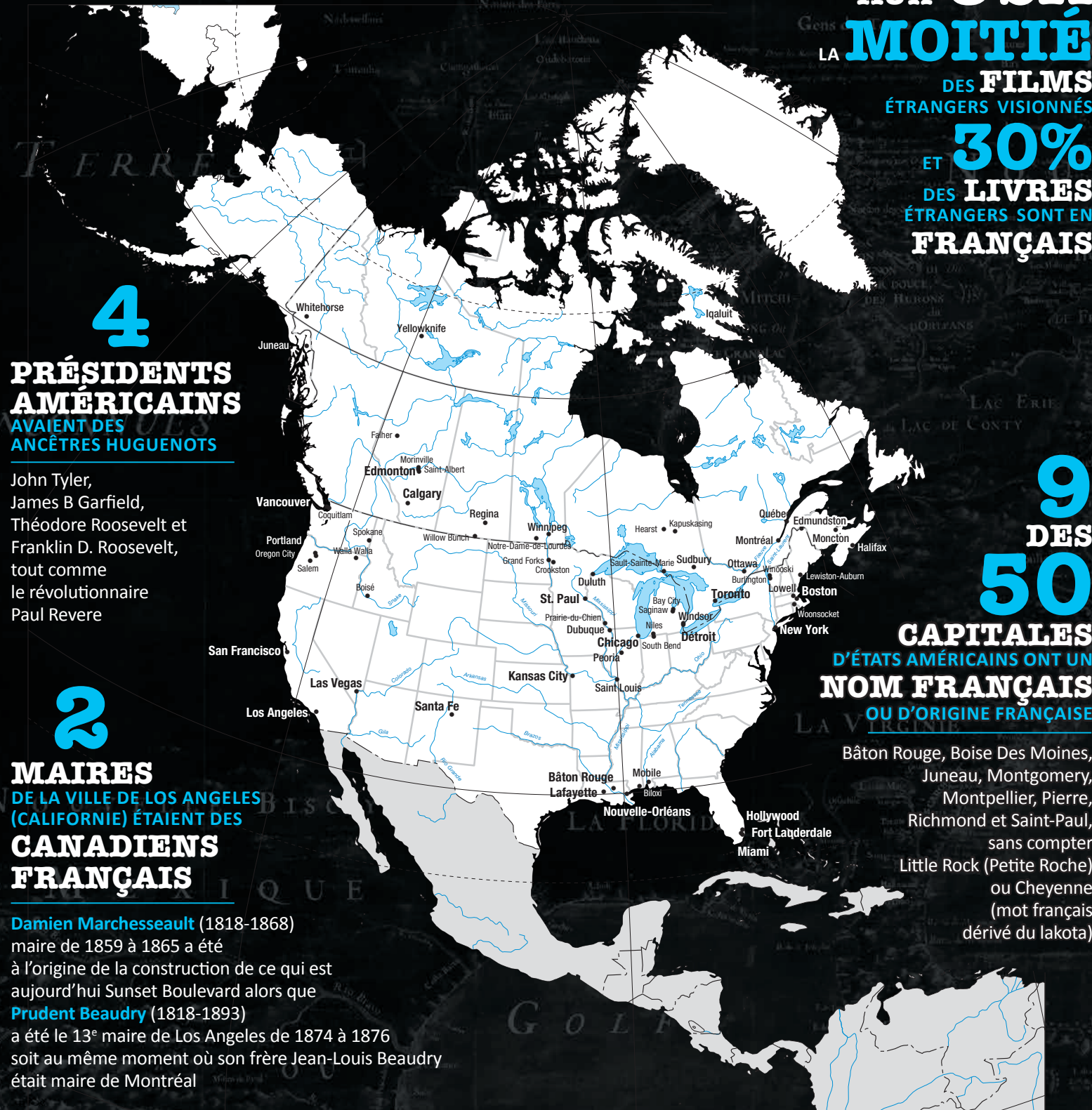
Un réseau pour préserver le patrimoine

À l'initiative des maires de Québec (Québec), de Moncton (Nouveau-Brunswick) et de Lafayette (Louisiane), se constitue un réseau de municipalités pouvant mettre en commun leur histoire, leur patrimoine et leur expertise notamment en matière de gouvernance, de développement durable et de tourisme.



Un continent, une histoire

En Chiffres



Conceptualisation: Étienne Rivard, Dean Louder, Jeanne Valois

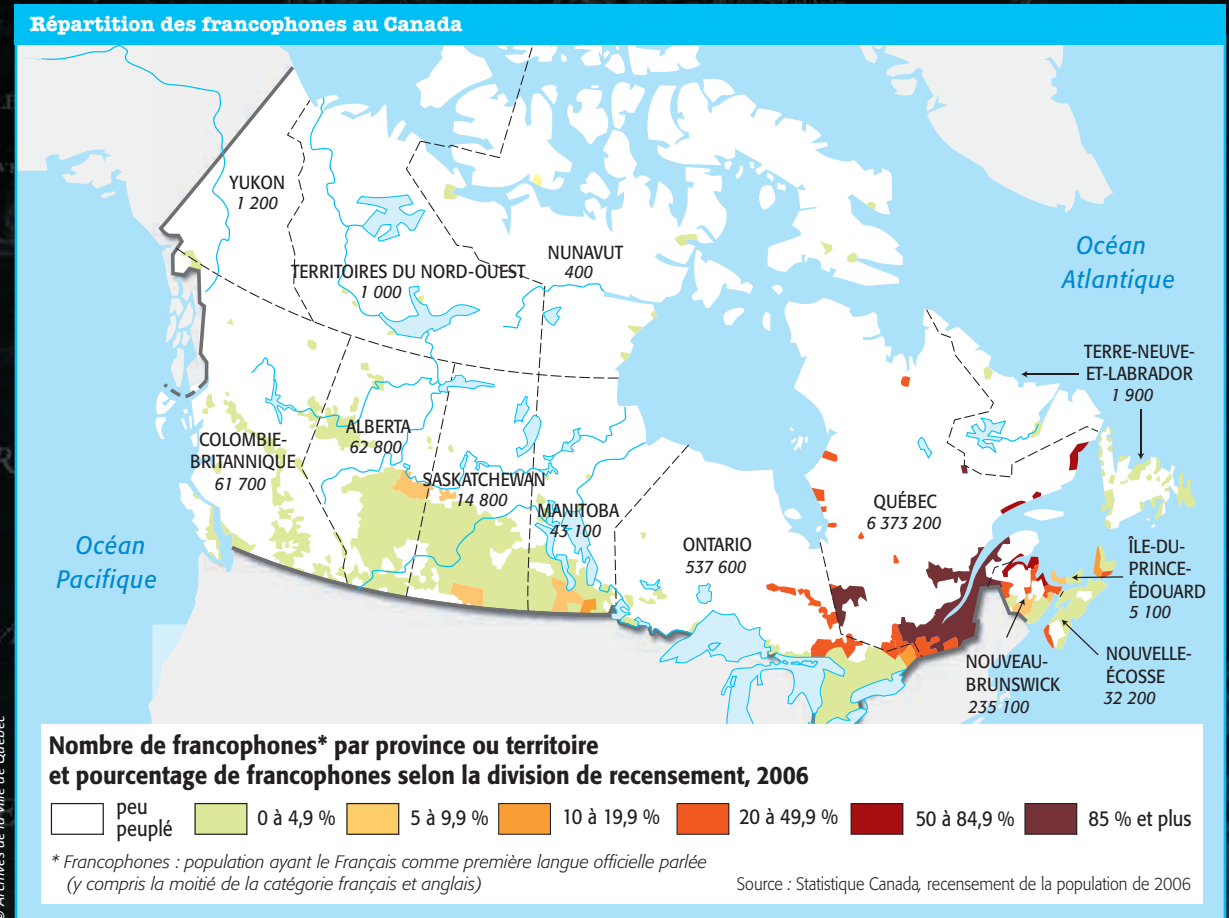
Amérique du Nord

15 DES 50 NOMS D'ÉTATS AMÉRICAINS SONT FRANÇAIS OU D'ORIGINE FRANÇAISE

Delaware, New Jersey, Louisiane, Maine, Oregon, Vermont

OU SONT DES NOMS AUTOCHTONES TRADUITS PAR DES EXPLORATEURS FRANÇAIS

Arkansas, Illinois, Iowa, Kansas, Michigan, Mississippi, Missouri, Ohio, Wisconsin



© Archives de la ville de Québec

► Pour en apprendre davantage sur Québec, consultez : www.ville.quebec.qc.ca



La dimension internationale des élus

© Anton Balazh/shutterstock.com

Leur rôle dans la construction du nouveau monde méditerranéen

Par **Jean-Louis Guigou**,

Professeur des universités, haut fonctionnaire

Délégué général de l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED) depuis 2006

L'exemple de l'ouverture à l'Est

Dans les années 1990-2010, tous les acteurs économiques de l'Allemagne, incluant les politiques, les élus, les professeurs, les hôpitaux, etc. se sont investis, avec l'aide de l'Europe, dans le développement des pays d'Europe centrale et orientale. Ce fut une réussite extraordinaire. Ces pays de l'Est

qui se sont révoltés contre le communisme se sont tournés vers leur voisin allemand de l'Ouest, malgré un passé historique chargé. Ensemble, ils ont su trouver des modalités efficaces de coopération. L'Allemagne a retiré les bénéfices de cette nouvelle alliance avec des pays qu'elle avait longtemps dominés et ces derniers, en 20 ans, se sont hissés à des niveaux élevés de développement.

La progression des valeurs de la démocratie

Après l'Europe de l'Est, ce sont les pays du sud de la Méditerranée, et demain africains, qui s'ouvrent à une nouvelle coopération qui impliquera là encore les élus locaux. Les anciens pays colonisés et les anciens pays colonisateurs ont un destin lié. Ils vont se retrouver à condition qu'ils

aient les uns et les autres changé de comportement et d'ambition. En effet, un vaste mouvement de régionalisation Nord/Sud s'opère et associe des pays du Nord, développés et vieillissants, à leur Sud, jeunes et émergents. Les États-Unis, avec l'ALENA et le Mercosur, redessinent un « quartier d'orange » incluant l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud. De l'autre côté, le Japon et la Chine organisent un grand espace économique incluant les Dragons (Taiwan, la Corée du Sud, Singapour, Hong-Kong), et les Tigres (Philippines, Malaisie, Thaïlande, Vietnam), auxquels viennent de se joindre l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Inde. Un grand espace économique comptant 3,5 milliards d'habitants. L'Europe, qui bute à l'est sur la Biélorussie et l'Ukraine, commence à mettre le « cap au sud ». La reconnexion Europe-pays méditerranéens et l'Afrique subsaharienne sera la grande aventure du XXI^e siècle.

La dynamique des échanges commerciaux et des réseaux sociaux

Cette reconnexion s'effectue par l'économie en priorité, mais aussi par la culture avec 500 millions de francophones en Afrique en 2040, par les médias, par les réseaux scientifiques, universitaires et par les réseaux sociaux bien sûr. Dans ce vaste mouvement de régionalisation Nord/Sud-Europe/Méditerranée/Afrique, le « nouveau monde méditerranéen » joue un rôle stratégique et en particulier le Maghreb. En effet, surtout entre l'Europe, la France et le Maghreb, des liens très forts contribuent irrésistiblement au rapprochement des deux rives : la proximité géographique,

une longue histoire commune, l'importance d'une diaspora franco-maghrébine active, les structures administratives et juridiques similaires, la langue, le rôle de « pivot » entre l'Europe et l'Afrique subsaharienne, les défis communs à relever (immigration, réchauffement climatique, transition énergétique), le partage des trois religions monothéistes... Certes, les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée sont entrés en mouvement depuis le Printemps arabe. Ils réalisent, chacun à leur rythme, leur transition politique économique et technologique. Parfois, c'est même le chaos. Mais des forces sont à l'œuvre et des tendances lourdes conduisent à penser que les transitions, si elles prennent du temps, déboucheront sur des régimes politiques démocratiques ouverts au développement et favorables à un ancrage à l'Europe.

Les élus peuvent y contribuer et accélérer ce mouvement de rapprochement des deux rives de la Méditerranée, qui s'inscrit dans une perspective historique réaliste. Des tendances lourdes y poussent.

Parmi les forces à l'œuvre qui poussent à la recomposition d'un « nouveau monde méditerranéen » deux évolutions méritent d'être signalées : en premier lieu, la progression des valeurs de démocratie, de dignité et d'égalité hommes-femmes, comme l'illustre le dernier sondage réalisé par la Fondation Anna Lindh⁽¹⁾ et d'autre part, l'idée que l'Europe est un pôle référent pour les valeurs. Ce sont les femmes et les jeunes des pays du Sud qui clament leur révolte et leur volonté de jouir de la liberté, de la dignité et considérant que l'importance de la religion doit chuter. ►



© Droits réservés

Jean-Louis GUIGOU

Biographie :

Jean-Louis Guigou est ingénieur agronome et docteur d'État es sciences économiques, professeur agrégé des universités. Il a été directeur, puis délégué (1997-2002) à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR). Outre la réforme du découpage politico-institutionnel du territoire français, il y a relancé les travaux de prospective sur les incidences spatiales des grandes transformations sociales, économiques et environnementales des sociétés. De 2002 à 2004, il a également présidé l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement du territoire (Ihedat). Chargé en 2002 par le ministre français des Affaires étrangères d'une mission d'identification et valorisation des scientifiques travaillant sur la Méditerranée, il a ensuite créé l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED), dont il est le délégué général. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont *Une ambition pour le territoire*, Édition de l'Aube, 1995 ; *France 2020, mettre les territoires en mouvement*, La Documentation française, 2000 ; *Le nouveau monde méditerranéen*, Descartes & Cie, 2013.

(1) Sondage de la Fondation Anna Lindh, « Un nouveau rapport expose les valeurs phares et leurs perceptions à travers la Méditerranée », réalisé dans 13 États membres de l'Union pour la Méditerranée. <http://www.annalindhfoundation.org>.



Ensuite, ce sont les chefs d'entreprise des grandes entreprises mondiales qui adoptent pour découpage la région EMEA (Euro-Middle East-Africa) signifiant par là leur anticipation stratégique de se développer d'une façon cohérente pour associer les avantages des trois sous-ensembles régionaux.

Ce sont aussi les interconnexions des réseaux sociaux qui tissent des liens entre les deux rives ; ce sont les mariages mixtes qui se maintiennent à un très haut niveau malgré les limites imposées par les dernières années du gouvernement Sarkozy ; ce sont les entreprises françaises, mais aussi maghrébines, qui redécouvrent l'intérêt d'avoir un pied au Nord en Europe (marché de 500 millions de consommateurs, profondeur technologique, normes...) et un pied au Sud (forte demande de biens de consommation, faible coût de l'énergie, main-d'œuvre qualifiée...).

La coopération entre les villes, facteur de paix

Mais parmi ces tendances lourdes qui rapprochent les deux rives de la Méditerranée, il y a l'action des élus locaux à travers la coopération internationale décentralisée.

IPEMED⁽²⁾ y accorde une grande importance et suit en cela l'enseignement de Fernand Braudel. Celui-ci était convaincu que les réseaux d'échanges entre les villes et entre collectivités locales assuraient l'unité du bassin méditerranéen. Bien plus efficacement que ne le font les États nations.

Spécialiste de Fernand Braudel, Michel Casteigts⁽³⁾ en résume la pensée : « La prospérité du monde méditerranéen est née des villes et des réseaux d'échanges qui les reliaient. Chaque fois que les rationalités impériales, dont les États modernes sont les héritiers, l'ont emporté sur les dynamiques urbaines, le système s'est grippé. Chaque fois que les États ont dominé en Méditerranée, ce furent des croisades, des colonisations, des guerres et des dominations. À l'opposé, chaque fois que la société civile à travers les villes a multiplié les échanges, le bassin méditerranéen est resté en paix et sa prospérité n'a cessé de croître. »

Projeter les acteurs locaux à l'extérieur : nouvelle dimension des leaders locaux

Il en tire la conclusion suivante pour la coopération d'aujourd'hui et de demain : « L'Union pour la Méditerranée n'existera vraiment avec des chances raisonnables de stabilité et d'efficacité que lorsque les villes, et de façon plus générale les collectivités infranationales, en seront pleinement partie prenante. Il ne s'agit pas seulement de mettre les projets à l'abri des vicissitudes des relations diplomatiques ou militaires, il s'agit surtout d'établir un relais plus direct en direction des sociétés et des territoires dans leur diversité »⁽⁴⁾.

Le décor est planté : « Les élus locaux - ceux des villes du bord de mer (Marseille, Gênes, Barcelone, Athènes, Troyes, Alger, Tunis, Alexandrie, Istanbul...) ont une vocation méditerranéenne naturelle mais aussi bien d'autres qui à cause de l'industrialisation du

début du XXI^e siècle hébergent une forte communauté maghrébine (Lille, Lyon, Grenoble, Montpellier). Toutes ont un rôle important à jouer pour faire émerger le « nouveau monde méditerranéen. »

En conclusion, les élus doivent « mettre le cap au Sud » et développer une action forte en Méditerranée. « Pour des raisons historiques, culturelles et institutionnelles, l'action de cette nouvelle coopération décentralisée pourrait commencer par le Maghreb - ou, de manière non exclusive, avec d'autres parties de la Méditerranée. Non seulement ces pays occupent déjà la première place dans la coopération décentralisée française en Méditerranée, mais les chances d'une intégration économique de la Méditerranée occidentale paraissent plus élevées, à court terme, que celles de la Méditerranée orientale.

La relance récente de l'Union du Maghreb Arabe est un argument de plus pour penser que les réunions du « 5+5 » vont devenir un cadre de négociation régulier et actif du partenariat euro-méditerranéen. La coopération économique décentralisée en Méditerranée occidentale, dans laquelle la France a un rôle moteur à jouer, doit en être un élément indispensable. »

Convaincu du rôle moteur des élus dans la construction du nouveau monde méditerranéen, l'IPEMED a signé des contrats d'animation avec les Conseils régionaux du Languedoc-Roussillon, de PACA, de Rhône-Alpes, du Nord Pas-de-Calais. Il s'agit d'une démarche originale. Le message selon lequel le Maghreb peut et doit devenir l'arrière-pensée de la France en Afrique commence à être entendu.

Améliorer la coopération décentralisée : le rôle des élus dans les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM)

Une étude d'IPEMED montre que :

- Les pays du Sud de la Méditerranée ne sont pas malheureusement une priorité pour des élus français. C'est un regrettable compte tenu de la proximité.
- Sur un volume approximatif de 20 millions par an d'aide publique en développement (ADP) qu'octroient les collectivités locales, 50 % sont le fruit des Conseils régionaux. C'est un effort financier relativement faible mais très apprécié au Sud.
- Les élus maghrébins, au Sud, apprécient la consolidation d'un tissu de confiance et d'amitié, l'apprentissage et la formation professionnelle, le développement par le bas, la mise en place de projets à taille humaine, la pérennisation des relations entre collectivités du Nord et collectivités du Sud, enfin l'indépendance par rapport aux conflits politiques entre les états.
- Néanmoins, des critiques sont formulées à l'encontre de cette coopération décentralisée, à savoir la dispersion des actions (éducation, culture, santé, agriculture, etc.). Il y a peu de projets significatifs ; les délais trop longs entre les engagements et les réalisations ; enfin, la complexité des processus administratifs et financiers, renforcée au Sud par une insuffisante professionnalisation des acteurs.



(5) Jean-Louis Guigou et Michel David, « La coopération décentralisée en Méditerranée », IPEMED, octobre 2012, p. 22.

(6) *Ibidem*, p. 29.

À partir de ce diagnostic globale, IPEMED a suggéré les recommandations suivantes :

- **Changer de paradigme et passer de la coopération au développement partagé.** « La coopération décentralisée est fondée historiquement sur le paradigme de la solidarité et de l'aide au développement. Le temps est venu de changer de paradigme au profit du développement économique - avènement de la coopération économique décentralisée. L'ancien paradigme avait pour mots-clés amitié, jumelage, solidarité, aide. Le nouveau paradigme réordonne les actions autour de deux priorités liées : l'appui à la gouvernance et à la décentralisation, pour encourager la démocratisation des sociétés ; et le développement économique, pour la création d'emplois⁽⁵⁾.
- **Créer des plateformes régionales de mutualisation.** Le bon échelon pour informer et coordonner l'action des élus (Régions, Départements, Communautés) en Méditerranée, est bien la Région. Plusieurs d'entre elles ont déjà mis en place des stratégies dans ce domaine (Rhône-Alpes, PACA, Nord Pas-de-Calais ...). S'y retrouvent les milieux patronaux (CRCI, CGPME, MEDEF...), les milieux académiques et administratifs.
- **Promouvoir l'économie sociale et solidaire (ESS).** « L'économie sociale et solidaire (mutuelles, coopératives ...) est adaptée aux traditions de solidarité des sociétés méditerranéennes et musulmanes. Ces initiatives relèvent du micro-crédit, de la micro-assurance, de programmes locaux de valorisation du patrimoine, de tourisme durable, de la création d'activités locales et de

l'encouragement à la création d'entreprise, du soutien à la vie associative. Un chantier pourrait être ouvert à ce titre avec les grandes organisations d'économie sociale et solidaire comme le Mouvement des entreprises sociales (Mouves) ou Alliances ville emploi (AVE). L'Association nationale des régies de quartier (ANRQ) pourrait être associée. L'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), France Initiative, en sont des partenaires naturels. Il serait envisageable de mener des missions, par exemple d'appui à la création d'un centre social communautaire, à la mise en place d'une filière de valorisation des déchets associant des partenaires privés et publics et permettant à des chômeurs d'accéder à l'emploi ».

- **Promouvoir les clusters industriels,** très recherchés. Les collectivités ont beaucoup à apporter dans ce domaine.
- **La mobilisation des binationaux est un axe très porteur** pour entreprendre et pérenniser l'action des élus du Nord au profit de leurs collègues les élus du Sud.
- **Promouvoir les circuits courts** alimentaires, énergétique, des collectes d'épargne etc. afin de favoriser le développement local.
- **Améliorer l'offre d'ingénierie de projet.** « L'appui aux projets dans les PSEM et le soutien tant aux maîtrises d'ouvrage (collectivités locales) qu'aux opérateurs délégués et aux ONG maîtres d'œuvre, pourraient être réalisés par des cadres retraités des entreprises et des collectivités, vivier de compétences mobilisables pour la Méditerranée »⁽⁶⁾.

Les nouveaux élus ne se contentent plus de la tenue de l'état civil, de la gestion de la propreté et de l'embellissement du territoire dont ils ont la charge. Ces nouveaux leaders des territoires

régionaux métropolitains et autres apportent « un supplément » en entraînant les acteurs locaux de leurs circonscriptions territoriales (ONG, entreprises, lycées, universités) à projeter à l'extérieur et en

Méditerranée du Sud notamment. Le nouveau monde méditerranéen est notre avenir. Sachons donner de l'espoir : la France est attendue au Sud, les élus leaders et leur territoire doivent y répondre. ◀

(2) IPEMED, Institut de prospective économique du monde méditerranéen. Site : www.ipemed.coop

(3) Michel Casteigts, « Territorialités et temporalités en Méditerranée : la leçon de Braudel », Colloque.

(4) Michel Casteigts cité par Jean-Louis Guigou et Michel David, dans « La coopération décentralisée en Méditerranée », IPEMED, octobre 2012, p. 7.



Quels leaders pour demain ?

L'éclairage du président d'un groupe familial tricentenaire

Par Frédéric Lemoine

Président du Directoire du Groupe Wendel



ON A SOUVENT OPPOSÉ LE PUBLIC ET LE PRIVÉ, LES MÉTHODES DE GOUVERNANCE DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET CELLES DES ENTREPRISES PRIVÉES. LES NOMBREUX SÉMINAIRES DE RÉFLEXION SUR « LE MAIRE, CHEF D'ENTREPRISE » EN PORTENT TÉMOIGNAGE, AVEC L'ANALYSE COMPARÉE DE LA GESTION, DE LA DÉFENSE DU LIEN SOCIAL, DE L'IMPÉRATIF DU DÉVELOPPEMENT. LA GOUVERNANCE LOCALE A ÉVOLUÉ AVEC LA GÉNÉRALISATION DE LA DÉMOCRATIE LOCALE. I

Les hauts fonctionnaires en charge de gérer les territoires sous l'autorité des gouvernements centraux ont été remplacés par des hommes et des femmes issus de la société civile, élus au suffrage universel. Ces nouveaux leaders ont le souci de pacifier les relations entre les diverses composantes de la population, d'améliorer les services aux citoyens et de mobiliser les partenaires économiques et financiers.

L'entretien avec le président du Directoire d'une grande entreprise internationale familiale montre que, aujourd'hui, l'évolution de la gouvernance d'une société privée a bien des points communs avec celle d'un territoire : compréhension de la diversité culturelle, recherche de sens, valorisation d'une communauté de valeurs. Frédéric Lemoine est président du Directoire de Wendel. Cette entreprise familiale créée il y a 310 ans est un investisseur de long terme. Elle apporte un appui au développement des sociétés dans lesquelles elle investit de manière durable. Frédéric Lemoine rencontre des leaders du monde entier et nous donne sa perception de l'évolution du leadership. À travers nos échanges, on devine des leaders ayant une forte responsabilité sociale, sachant s'engager sur le plan sociétal, capable de planifier au-delà de la pression court terme.

Ce mouvement se croise avec celui des maires habitués à prendre en compte la diversité sociale de leurs villes, à planifier, mais appelés aujourd'hui à être davantage gestionnaires.

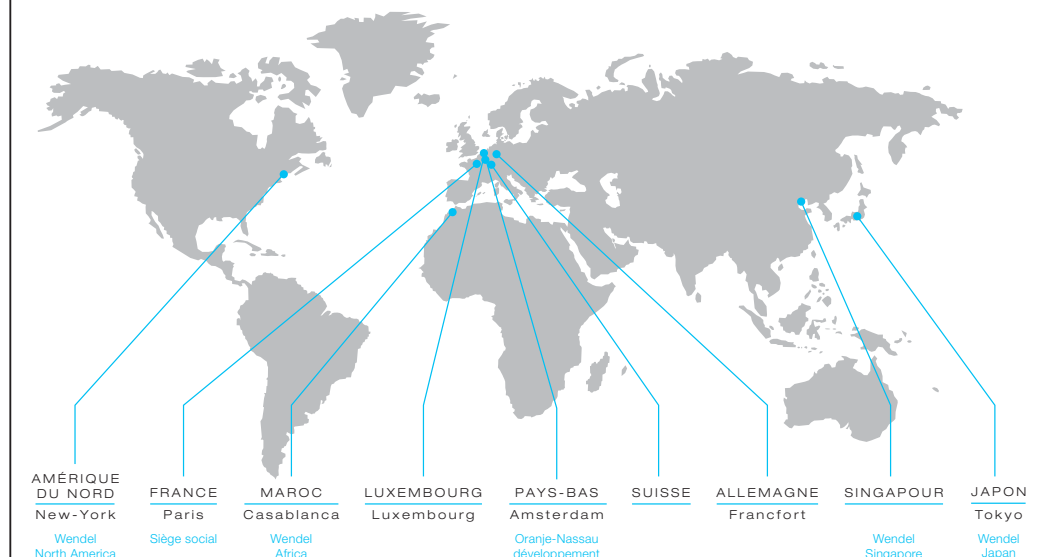
Ces convergences doivent conduire à plus de partenariats au service des territoires et de leur développement.

Est-ce que l'on peut identifier des types de leadership selon les différentes régions du monde ?

Je voudrais aborder la question du leadership économique à travers une expérience.

L'année dernière nous avons négocié simultanément avec trois entrepreneurs : un Allemand, un Japonais, un Marocain sur place

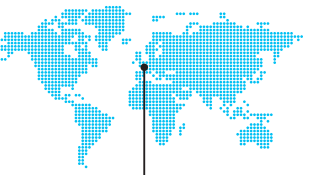
naturellement, mais aussi par mail, par conférences téléphoniques... Et je me souviens très bien d'avoir eu le sentiment que nous vivions en même temps dans trois mondes complètement différents, assez proches en fait de leurs stéréotypes. ►



Frédéric LEMOINE

Biographie :

Frédéric Lemoine a exercé différentes fonctions au sein du groupe Wendel. Membre du Conseil de surveillance depuis 2008, il est aujourd'hui président du Directoire. Il occupait avant cela la fonction de président du Conseil de surveillance d'Areva.



Du concept au concret

L'Allemand avait un discours technique, une organisation structurée, une capacité à insérer son processus industriel dans une démarche mondiale, cela donnait un leadership très rationnel. L'entrepreneur marocain, un homme charismatique, avait de l'ascendant sur ses collaborateurs et privilégiait les contacts directs. L'oralité et la sociabilité prenaient une grande place, beaucoup plus qu'en Occident où l'écrit est roi. Par ailleurs, au développement de l'entreprise étaient intégrés des objectifs humanitaires dans lesquels les salariés étaient très impliqués... Chez le Japonais, on ressentait un leadership inscrit dans une tradition. L'homme disparaissait derrière l'histoire et l'institution. Parfois au sein d'un même pays, les cultures diffèrent selon les régions. Aux États-Unis, on ne conduit pas les affaires de la même façon en Californie, au Texas ou à New York. Steve Ballmer, alors patron de Microsoft, pousse un cri primal en introduction de son discours pour signifier une énergie vitale, et il est applaudi frénétiquement, c'est inimaginable ailleurs que dans la Silicon Valley !

Le monde économique, parce qu'il est global, a néanmoins un « espéranto », des codes communs. Il fait appel aux mêmes institutions financières et à des cabinets de conseils d'inspiration anglo-saxonne ayant une couverture mondiale. Les mêmes écoles forment les leaders du monde entier. Par exemple, à l'INSEAD, il y a des étudiants de plus de 80 nationalités. Ils suivent les mêmes cours sur les *soft skills* – les qualités nécessaires pour le leadership. Les leaders du monde entier lisent le *Financial Times* et regardent CNN. On serait surpris

de voir comment les leaders chinois se sont américanisés. Cette uniformisation globale est sans doute moins vraie dans le monde politique.

Comment concilier ce langage commun et respecter cette diversité culturelle ?

Le leadership vient aussi de la capacité à comprendre les différences culturelles.

Des hommes politiques ont vexé un pays en ne respectant pas les codes locaux. Il s'agit d'être à la fois en empathie avec la culture locale, tout en respectant sa propre culture. Si on cherche à gommer sa personnalité, on peut perdre aussi son leadership. À titre personnel, je respecte mes codes culturels français à l'étranger. Aux États-Unis par exemple, je laisse passer les femmes dans l'ascenseur, ce qui ne se pratique pas là-bas, cela serait une marque de discrimination, mais les Américain(e)s sont assez intelligents pour accepter un zeste de « French touch » !

Est-ce qu'il n'y a pas des universaux, des valeurs fondamentales qui unissent quel que soit le pays, au-delà des chiffres ?

Quand on arrive à un accord pour reprendre une entreprise (ce qui est très complexe), c'est qu'il y a un intérêt commun, une communauté de vues, voire souvent une communauté de valeurs. Wendel est un investisseur de long terme en Europe, en Afrique, et en Amérique du Nord, et travaille avec des interlocuteurs qui ont

le souci de pérennité au-delà de leur intérêt personnel et qui se sentent responsables de leur organisation. Je teste personnellement chez mes futurs partenaires le sens de la responsabilité du personnel, en particulier pour vérifier qu'ils se soucient des conditions de travail. Par exemple, j'ai rencontré deux frères qui ont monté aux États-Unis une entreprise de nettoyage industriel technique. Dans cette activité, la dimension main-d'œuvre est importante ; ils ont mis en place un système de retraite et de couverture santé, on les sent responsables de « ces 15 000 familles », comme ils disent.

La responsabilité sociale est un point commun de beaucoup de leaders dans le monde, mais elle s'exprime de manière différente selon les pays. La responsabilité environnementale est en revanche moins présente, cela reste un luxe de pays développés européens. Cette dimension est peu présente aux États-Unis et les pays émergents estiment, à juste titre, que ce sont les pays développés qui portent la plus grande responsabilité environnementale.

On vit une période exceptionnelle et nous avons des dirigeants « normaux ». Quel serait le profil de ces nouveaux leaders capables de conduire la mutation nécessaire ?

Nous vivons une période extraordinaire, le monde a plus changé ces 25 dernières années que dans n'importe quelle période de l'histoire.

“ Le leadership nécessaire aujourd'hui n'est pas le même qu'il y a 30 ans ”

“ Ce qui est déterminant, c'est la vision long terme, je suis pour un retour de la planification ”

Le leadership nécessaire aujourd'hui n'est donc pas le même qu'il y a 30 ans. Cela doit conduire à un rajeunissement et à un renouvellement des leaders. Il y a une surreprésentation des personnes nées peu après la Seconde Guerre mondiale, ce qui ne correspond pas aux besoins.

Un leader aujourd'hui doit être résolument international et maîtriser l'anglais. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de la place pour les autres langues. Le monde est multipolaire et multilingue, mais l'anglais est dominant.

Un leader doit être capable de maîtriser les outils de communication, messages vidéos, réseaux sociaux, stratégie virale de communication... que pratiquent naturellement les *born with*. C'est impressionnant de voir que dans des mouvements sociétaux ou politiques, des personnes prennent, à travers les réseaux sociaux, un leadership en dehors des institutions. Aujourd'hui les stratégies d'entreprise aussi, pas seulement leurs techniques de communication, doivent prendre en compte ces nouveaux outils qui sont des *must have*.

Le système de décision a également changé. On ne peut plus continuer à diriger avec une structure pyramidale avec une approche *top-down* et des décisions uniquement dans un cercle fermé. Il faut convaincre et susciter l'adhésion. Les rapports entre les personnes sont plus égalitaires. Les jeunes en particulier n'hésitent pas à

« challenger » des personnes plus âgées. Celui qui sait à la fois écouter et rebondir en ajoutant son expérience exerce un leadership adapté à notre époque.

Ne demande-t-on pas à un leader d'apporter du sens, de porter un récit fondateur ?

Ce sens est apporté en partie à travers les engagements sociétaux des leaders qui souvent traduisent des valeurs personnelles. Bill Gates a créé un mouvement philanthropique remarquable qui a entraîné de nombreux patrons américains. À la tête du fonds d'investissement Abraaj, il y a un homme d'origine pakistanaise qui se soucie des services publics de son pays. Le sport peut aussi être un moteur, de nombreux chefs d'entreprise soutiennent des clubs sportifs. La société est aussi devenue plus exigeante sur l'apparence, il y a une sorte de standardisation du leader qui doit renvoyer une image de dynamisme, de combativité... Aujourd'hui, Winston Churchill ne ferait plus recette, avec son cigare et son fameux « *no sport* ».

Pour moi ce qui est déterminant, c'est la vision à long terme. Pour porter un récit il faut voir loin : je suis pour le retour de la planification. On a cru que c'était une mauvaise idée de planifier, mais les chinois sont en train de nous montrer comment faire. C'est là toute la spécificité et la force de l'entreprise familiale privée qui voit loin, à 20 ans, ce qui n'est pas le cas dans certaines entreprises soumises aux jugements trimestriels de la Bourse et à un

actionnariat court termiste. En attendant, le court termisme règne aussi en politique, alors que l'action politique n'a de sens que quand elle s'inscrit dans le long terme.

Peut-on comparer un leader d'une entreprise avec un maire ?

Il y a un parallèle à faire : les ordres de grandeur de personnes gérées et les techniques de management sont proches. Les mairies ont sans doute moins de concurrence entre elles, elles ne cherchent pas à s'étendre autant que les entreprises. En revanche, elles ont plus d'intérêts contradictoires à gérer. Elles ont un attachement et une empathie avec leur territoire d'origine, ce qui est de moins en moins le cas pour les entreprises même si celles-ci peuvent être très ancrées localement.

J'ai beaucoup d'admiration pour les maires, car ils portent une immense responsabilité et ont les moyens de changer les choses dans leur périmètre d'action, à vrai dire, bien plus que d'autres responsables politiques. Comme pour un chef d'entreprise, les résultats sont tangibles et mesurables et l'impact d'une mandature peut être remarquable – je pense à Alain Juppé à Bordeaux – ou catastrophique – je pense à certains montages financiers toxiques. Pourtant, peu de chefs d'entreprise sont devenus maires. Certains y réussiraient, j'en suis sûr. Michaël Bloomberg a formidablement réussi en tant que maire à New York après avoir superbement réussi en tant qu'entrepreneur. Il montre que le passage est possible. Il me semble que ce type de parcours pose moins de problèmes d'image dans les pays émergents, en Afrique par exemple, que dans d'autres régions du monde et c'est une chance pour ces pays. ◀



Dakar (Sénégal)

Nouveaux territoires et modes de gestion urbaine : quelle place pour la gouvernance traditionnelle africaine ?

Par Aliou Sow

*Docteur d'État en études africaines et postcoloniales
Ancien ministre de la Décentralisation et des Collectivités locales, Sénégal*

I À LA QUESTION D'UN OCCIDENTAL : « QUE POURRAIT DONC NOUS APPORTER L'AFRIQUE ? », AMADOU HAMPATHÉ BÂ RÉPLIQUA SANS HÉSITER : « LE RIRE QUE VOUS AVEZ PERDU », AVANT D'Y AJOUTER, APRÈS RÉFLEXION : « UNE CERTAINE DIMENSION HUMAINE, QUE LA CIVILISATION TECHNOLOGIQUE MODERNE EST EN TRAIN DE FAIRE DISPARAÎTRE. » EN EFFET, LA GOUVERNANCE TRADITIONNELLE AFRICAINE NE VA PAS FORCÉMENT APPORTER LA RECETTE TECHNOLOGIQUE MIRACULEUSE NÉCESSAIRE AUX NOUVEAUX TERRITOIRES MODERNES, MAIS ELLE PEUT INSPIRER LES SOURCES DE LEUR BON USAGE POUR LE BONHEUR HUMAIN ET LA COHÉSION SOCIALE DES COMMUNAUTÉS URBAINES. I

Les aspirations des peuples en termes d'attentes de la part de leurs gouvernants sont presque partout les mêmes. Cependant, il n'en saurait résulter un mode de gouvernance universel. Si la plupart des politiques de décentralisation et de développement local se sont soldées par des échecs en Afrique, c'est parce qu'elles ont été importées, imposées, colportées et copiées sans grand effort de contextualisation

culturelle et encore moins de souci réel d'harmonisation avec les us, coutumes et conceptions locales de la gouvernance ou bien des réformes ou expériences vécues en la matière. Même si tous les peuples aspirent aux changements positifs et aux vertus de la démocratie et de la bonne gouvernance dans leurs terroirs et territoires, les enjeux, les défis et les rythmes varient toujours d'un héritage à un autre. ►



© Droits réservés

Aliou SOW

Biographie :

Né en 1975 à Kaffrine (Sénégal), Aliou Sow est titulaire d'un doctorat d'État ès lettres et d'un doctorat de 3^e cycle en études africaines et post-coloniales (UCAD). Journaliste de formation, il est ancien député, vice-président du Groupe parlementaire libéral et démocratique, président de la Commission des affaires étrangères, vice-président de la Commission politique de l'Assemblée parlementaire de la francophonie (APF). Il a été ministre de la Jeunesse et de l'Emploi, ministre délégué à l'Intérieur, ministre de la Décentralisation et des Collectivités locales et président du Conseil rural (maire) de Ndiognick. Enseignant-chercheur à l'UCAD, il est l'auteur de plusieurs publications scientifiques et politiques, dont *Le courage d'agir : une nouvelle vision de la politique au Sénégal*, L'Harmattan, 2014 ; *Histoire et problème de l'intégration économique des Noirs en Afrique du Sud : de la race à la classe*, L'Harmattan, 2014. Il est commandeur de l'ordre de la Francophonie et du dialogue des cultures, ordre de la Pléiade.



En effet, il ne sera pas question d'aborder la problématique sous l'angle de la réaction justificative selon laquelle l'Afrique a toujours promu l'esprit et la lettre de la « palabre africaine », à l'image des Parlements modernes que beaucoup de chercheurs sur la gouvernance locale en Afrique théorisent.

À cet égard, quels outils de gouvernance mettre en place pour permettre à un maire africain d'appréhender cette nouvelle donne ? Comment s'appuyer sur la tradition pour innover ? Il s'agira donc, dans ce texte, de montrer la place que doit occuper la gouvernance traditionnelle africaine dans ces nouveaux territoires qui se dessinent. Nous mettrons l'accent sur l'histoire et la tradition africaines en la matière. D'où la pertinence de la question : existe-t-il une manière d'être et de faire africaine en matière de gestion des villes ?

Expériences croisées et influences mutuelles tirées du binôme pouvoirs-traditions : gouverner authentiquement avec des emprunts

La ville moderne est expression de nouvelles réalités et exigences et ne saurait être gérée comme Kumbi Saleh de l'empire du Ghana pendant les siècles précédents. Contrairement à un village dont le chef tire sa légitimité d'une tradition héréditaire que lui confère le statut de fondateurs et d'héritiers de ses ancêtres, des exemples de gouvernance modèle foisonnent dans les traditions politiques du continent, si on s'en réfère à la révolution des Almamy au Fouta Toro (Sénégal), à la charte du Kurukan

“ *Contrairement à un village dont le chef tire sa légitimité d'une tradition héréditaire que lui confère le statut de fondateurs et d'héritiers de ses ancêtres, des exemples de gouvernance modèle foisonnent dans les traditions politiques du continent* ”

Fuga, à la charte du Mandé (empire du Mali), aux Bobo-Fing (Burkina Faso), aux Beti et Fan (Cameroun), aux Odjukru (Côte-d'Ivoire), aux Wadia (RDC), etc. En effet, avec la naissance de nouvelles centralités territoriales telles que les conurbations et les agglomérations, la gestion urbaine en Afrique traditionnelle offre bien des exemples en matière de concertations, de gestion participative, d'intercommunalité et de fédéralisme : la mise en place d'un système de délégation de pouvoirs et de transferts de compétences accrus prenant en compte les spécialisations des uns et les limites objectives des autres.

L'empire du Ghana ou du Wagadou, connu aussi comme le « Pays de l'or », était déjà dès le VIII^e siècle un carrefour incontournable du commerce transsaharien marqué par l'émergence d'une grande animation économique urbaine autour des villes de Koumbi, d'Aoudaghost, de Tékroun Sylla et de Saïn Demba (la très importante ville des Diafu-

nunké du pays de Kaniaga sur les cendres et ruines de laquelle fut bâtie la ville de Diara, suite à la chute du Kayamaga et à l'effondrement du Ghana). Les caravaniers maghrébins porteurs de produits manquant à leurs hôtes s'y ravitaillaient en produits locaux dans une ambiance de parfaite sécurité et de tolérance mutuelle en dépit des grandes différences confessionnelles et culturelles.

L'autorité locale, le Kayamaga, qui est un animiste, non seulement accepta la présence et la liberté de culte des commerçants étrangers musulmans dans la cité, mais leur affecta un quartier séparé et fit construire une mosquée pour eux non loin de son palais. Il voyait en eux des ambassadeurs d'autres traditions et croyances. Ceci est à l'image de ce qui s'est pratiqué par la suite dans l'empire du Mandé où l'on adopta dans la célèbre et parfois controversée charte du Mandé une disposition de protection de l'immunité diplomatique en faveur de l'étranger.

Dans les villes de l'empire des Soninké, cette unité politique garantissant la diversité des cultures, tous les autres groupes ethniques, tels que les Peuls, les Bambaras, les Wolofs, les Sérères, les Malinkés, les Maures et les Soninkés s'y épanouissaient pleinement, aussi bien sur le plan économique que culturel. Même si cette méthode de gouvernance traditionnelle prématurément « moderne » a valu aux hôtes très accueillants la prise et l'effondrement de leur puissante entité politique par les étrangers musulmans, les Almoravides, en 1076, et l'imposition de l'islam à tous, elle n'en demeure pas moins un modèle de gestion concertée paisible ayant assuré une flamboyance économique qui a eu à générer beaucoup de recettes fiscales pour le développement des cités et la promotion d'un semblant de coopération décentralisée avant l'heure. Bel exemple dans le rôle des villes dans la gestion des migrations internationales.

À l'heure de l'exigence de réactions rapides et efficaces des villes face aux changements climatiques, il n'est pas saugrenu, en dépit de l'opinion que chacun peut avoir sur la question, de se remémorer cette bonne politique de protection de l'équilibre de l'écosystème mise en œuvre dans le Mandé par Soundiata Keita et les assemblées du peuple plus connues sous l'appellation Assemblée de Kurukan Fuga, réunies vers 1240 pour une meilleure gestion pacifique et économique de leur espace politique. Elles en profitèrent pour réagir face aux désastreuses conséquences des nombreuses sécheresses dans la zone soudano-sahélienne (XII^e et XIII^e siècles) et stipulèrent l'interdiction formelle de couper des arbres essentiels

à la vie de la communauté, tels que le karité, le néré et le lingue. Les flux migratoires de réfugiés climatiques ont déjà été notés dans cette partie de l'Afrique avec le cas de l'exode des Koussa du Wagadou. Les forêts hantées ou maudites, réelles ou alléguées, et savamment entretenues dans la conscience populaire par les élites traditionnelles, rappellent à bien des égards et à juste raison les modèles types des forêts classées modernes qui sont très souvent au cœur des contentieux entre les États centraux et leurs démembrements que sont les collectivités territoriales.

Cités nouvelles et valeurs universelles : négocier les greffes

La ville africaine traditionnelle a toujours été constituée d'un ensemble d'entités indissociablement liées et complémentaires, et organisées autour de la spécialisation des communautés des quartiers. Ce système de répartition volontaire de l'occupation de l'espace de la cité apparaît à

travers les expressions claires de l'ethnonymie et de la toponymie. Le quartier est ici un atelier de production, un espace d'échanges commerciaux, un haut lieu de la célébration culturelle, un cercle de prise de décisions ou un cadre d'approvisionnement en nourritures et conseils. Le quartier est aussi celui des allogènes, ces venus d'ailleurs qui ont en leur possession une expertise et des biens qui manquent à la cité. C'est ainsi que les noms de famille renseignent sur les activités qui s'y déroulent et la profession des habitants. La toponymie et l'ethnonymie des quartiers n'y ont aucune charge négative, mais une vocation d'adressage tacite qui valorise, précise et oriente. L'impôt y est payé régulièrement, car il relève de la protection de l'honneur personnel et de la réputation de la famille ou du clan. Il ne sert pas à engraisser les souverains, même si des exceptions existent partout, mais à remplir le « grenier d'État » pour parer à l'éventualité de catastrophes naturelles par une bonne organisation des aides et secours. Les concepts ▶

“ *La ville africaine traditionnelle a toujours été constituée d'un ensemble d'entités indissociablement liées et complémentaires, et organisées autour de la spécialisation des communautés des quartiers* ”



budgétaires modernes comme les fonds secrets, fonds politiques et fonds de calamités, y trouvaient leur sublime signification et pertinence en permettant à l'autorité politique d'entretenir la diversité culturelle tout en réduisant les inégalités sociales par la solidarité active. La place de l'honneur y régule les comportements du citoyen, d'où le recours au retour aux sources par les gouvernants et leurs administrés dans le but de s'acquitter du devoir sans la contrainte.

L'emprunt, la greffe ou l'imposition de systèmes de valeurs ou de gouvernance sur la base de leur réussite incontestable ailleurs ont toujours exclu des pans entiers de peuples dans des pays où la ruralité et ses codes et conventions de vie et d'interactions régissent les critères de jugements politiques. Dans la mesure où la gestion d'une ville ne dépend pas du nombre de ses agents, il est question de trouver les repères et la vision qui s'imposent à un maire africain afin qu'il assoie son leadership en étant aussi bien un facteur de cohésion sociale qu'un acteur de développement local crédible et fédérateur. Ainsi, à partir du caractère exogène ou endogène de ces repères, il sera plus facile de mesurer ce que l'Afrique peut apporter à la communauté internationale en matière de gouvernance locale.

Dans les royaumes de Mamprussi et de Dagomba (vers fin du XIV^e et début du XV^e siècle), mossi de Ouagadougou (fin du XV^e siècle) et du Yatenga (milieu du XV^e siècle), on pouvait noter une parfaite harmonie entre les gouvernants et les populations, alors que la thèse de l'origine étrangère des dirigeants est sans nul doute établie. Réalistes et visionnaires, en dépit

“ Il est question de trouver les repères et la vision qui s'imposent à un maire africain afin qu'il assoie son leadership en étant aussi bien un facteur de cohésion sociale qu'un acteur de développement local crédible et fédérateur ”

de leur puissance militaire ayant permis leur avènement à la tête de ces centres économiques situés dans ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui le Ghana et le Burkina Faso, ces souverains se bornaient à revendiquer le pouvoir politique et laissaient le contrôle de la terre aux indigènes, se contentant de percevoir un tribut. En effet, en Afrique traditionnelle où l'honneur, la gloire et surtout le respect de la parole donnée sont sacrés, le programme électoral est synonyme d'action et d'esprit

de gouvernance, les principales sources de conflits sanglants sont le bétail, la femme et la terre. Et pour y être un bon leader consensuel et soutenu par les communautés, il faut au moins s'interdire de menacer leurs biens, de jouer avec leur honneur ou de brader leurs terres. Il faut encore moins les menacer de les en spolier d'une partie ou de la totalité sans qu'elles ne consentent librement à vous en céder. Ces valeurs africaines demeurent universellement valables.

La nécessaire synthèse des valeurs culturelles

Tout système de gouvernance qui ne compte pas s'ériger sur un socle de sources de conflits permanents et non maîtrisables doit être le reflet d'une fine synthèse de valeurs culturelles, d'un héritage historique et d'une culture d'ouverture adossée à un enracinement dynamique, pour paraphraser Léopold Sédar Senghor. Ainsi, nul pays n'est bon à faire passer une bonne greffe de gouvernance tirée d'autres valeurs étrangères, aussi proches de l'universalité ou d'une supposée supériorité, quelles qu'elles puissent être.

En conséquence, dans l'objectif d'aborder les implications de la gouvernance locale traditionnelle en Afrique ainsi que leurs apports innovants dans la gestion des villes modernes (bonnes pratiques, expériences inspiratrices et résistances face aux méthodes des autres), il est essentiel de prendre en compte la gestion du pouvoir local dans les premiers espaces marqués par des balbutiements de réalités urbaines à l'africaine.

Cette démarche doit s'effectuer de manière non réactionnaire et sans complexe identitaire découlant des stigmates de la gestion des contentieux coloniaux par des intel-

lectuels accusateurs et de leur ligne de justification.

Le poids du pouvoir est aussi l'affirmation de l'ancrage aux traditions locales et l'incarnation de leur portage politique.

C'est ce qui fait que la juxtaposition des meilleures règles de gestion d'une collectivité à une autre culturellement différente engendre le plus souvent un système de conflits nourris par des vagues d'incompréhensions insolubles: d'où le recours à la force et à la contrainte par les élites face à des contestations et protestations ouvertes et grandissantes. ◀

“ Nul pays n'est bon à faire passer une bonne greffe de gouvernance tirée d'autres valeurs étrangères, aussi proches de l'universalité ou d'une supposée supériorité, quelles qu'elles puissent être ”



Sommaire



Le phare du Haut-Fond Prince est situé sur le Saint-Laurent au Canada, à l'entrée de la rivière Saguenay. Il symbolise le besoin de voir clair et loin dans une période de mutation, le besoin de leaders capable d'éclairer l'avenir, de donner des repères solides dans des temps difficiles et incertains. Il symbolise l'entrée vers un nouveau monde qui se dessine et qui demande des leaders pour le faire advenir.

02

Édito

Pour ce quatrième numéro...

Sylvie Lainé, *déléguée générale de la FNEP*

04

Pensée

Leadership : derrière un mot et une langue, une manière de voir le monde

Christian Monjou, *enseignant chercheur à Oxford*

06

D'hier à demain

Francophonie et francophilie, moteurs de croissance durable

Jacques Attali, *économiste, écrivain et haut fonctionnaire français*

10

D'hier à demain

Le Leadership, du charisme au service

Pierre d'Elbée, *philosophe*

14

Interview

Confiance entre élus et société civile : une dimension essentielle du leadership à recréer

Table ronde avec Nathalie Lemaître *directrice adjointe de RTE* et Michel Gazay *juriste développement durable aux Aéroports de Paris*

20

Interview

L'éthique des dirigeants, condition première de la confiance des citoyens

Daniel Lebègue, *président pour la France de l'ONG Transparency International*

24

Sagesses du monde

Elles et ils ont dit

Philosophes, penseurs...

26

Urbanisme

Leadership du maire : récit politique et gestion de la complexité

Marc Dumont, *urbaniste*

30

Un continent, une histoire

L'espace francophone nord-américain

Bureau des relations internationales de la Ville de Québec

34

Regards décalés

Le rôle des élus dans la construction du nouveau monde méditerranéen

Jean-Louis Guigou, *délégué général de l'IPEMED*

38

Du concept au concret

Quels leaders pour demain ? L'éclairage du président d'un groupe familial tricentenaire

Frédéric Lemoine, *président du Directoire du Groupe Wendel*

42

Du concept au concret

Nouveaux territoires et modes de gestion urbaine : quelle place pour la gouvernance traditionnelle africaine ?

Aliou Sow, *docteur d'État en études africaines et postcoloniales*

Numéro 04 - 2015

La revue *Raisonnement* est une publication semestrielle de l'Association Internationale des Maires Francophones, opérateur de l'Organisation Internationale de la Francophonie pour la coopération décentralisée - Directeur de publication : Pierre Baillet - Rédacteur en chef : Julie Guillaume - Comité de rédaction : Arianna Ardesi, Aurélie Beaucourt, François de Montfort - Crédits photos : Photo de couverture : phare de Tadoussac, Donneviv, Fotolia.com. Photos intérieures : Shutterstock.com : Robuart, Evgenii Bobrov, Anton Balazh ; Fotolia.com : MasterLu, Peshkova, Virginie Vanos, Marie Sacha ; Archives de la ville de Québec, Cartographie : Étienne Rivard, Dean Louder, Jeanne Valois ; Google - Conception et réalisation : Caminno - AIMF, 9 rue des Halles, 75 001 PARIS. www.aimf.asso.fr

