

« Question(s) de pouvoir et de leadership »

Éditorial

Nous sommes très heureux de présenter ce cahier spécial de la revue intitulé : « Question(s) de pouvoir et de leadership : Ces créateurs d'empires et leurs successeurs, entre vision, ambition et mégalomanie ». Ce sujet passionnant nous intriguait depuis longtemps. Nous souhaitons donc remercier chaleureusement Jean-Marie Peretti et Soufyane Frimousse pour leur confiance dans ce thème¹ situé à la frontière de disciplines aussi diverses que les Sciences de gestion et les Sciences Sociales et Humaines (GRH, psychologie, psychanalyse, psychiatrie, sociologie, histoire...). En effet, nous avons besoin de croiser plusieurs regards pour tenter d'appréhender cette vaste thématique.

Ainsi, qu'ils soient Homme d'État ou à la tête d'une institution ou d'une entreprise, leurs trajectoires ne laissent pas indifférents. En effet, plusieurs leaders, et grands « patrons » méritent et forcent bien souvent le respect et l'admiration. Pourtant, des études scientifiques sur leur réussite ou leurs échecs sont rares. Les traces écrites pour décrire, analyser, comprendre pourquoi ils sont arrivés là, comment ils ont assuré leur réussite et parfois pour expliquer leur chute, sont la plupart du temps les récits qu'en donnent la presse et des biographies autorisées souvent quelque peu éloignés de la réalité. Pour preuve, si vous associez ces deux termes « dirigeants et mégalomanie » sur les moteurs de recherche des bases de données scientifiques, ce ne sont trop souvent que des articles de presse qui surgissent et non des articles académiques. Il nous paraissait donc important que des chercheurs en Sciences de Gestion et en Sciences Humaines et Sociales, puissent se pencher sur la personnalité hors normes de certains dirigeants dont la réussite fascine autant qu'elle interroge. Ce numéro spécial de *Question de Management* est ainsi davantage centré sur des dirigeants de grandes organisations, qu'ils soient à la tête d'une entreprise, d'une institution ou d'une Nation. Il s'agit davantage d'une question d'accessibilité aux données que le choix de ces structures mais les notions abordées sont relatives et peuvent cependant se retrouver quelle que soit la taille de la structure étudiée. Maintenant, qui dit leader dit aussi vision, une vision qui si elle peut se construire de manière plus solitaire, ne peut véritablement se déployer que collectivement. Comme le dit le sociologue Serge Moscovici : « Il n'y a rien de tragique à être déviant, mais il est tragique de le rester ». Ainsi, le leader qui veut pleinement exercer son pouvoir et son autorité, devra faire partager sa vision et la transformer en objectifs partagés. C'est là qu'intervient le rôle des émotions et plus précisément le pouvoir des compétences émotionnelles. En effet, nous disent, Adnane Charer, Natacha Pijoan et Jean-Michel Plane, dans leur article : « Leadership et émotions : le pouvoir des compétences émotionnelles », ces compétences émotionnelles peuvent influencer l'adhésion, voire l'appropriation, des collaborateurs à la vision de leur(s) dirigeant(s). Grâce à une enquête qualitative conséquente, les auteurs identifient de plus 10 leviers d'action clés porteurs d'un leadership efficace.

Ensuite, Alain Robichaud, auteur d'une thèse en sciences humaines mais aussi président fondateur d'un cabinet conseil et possédant 25 ans d'expérience en transformation organisation-

¹ Fait à noter, les collègues enseignants-chercheurs des disciplines de gestion ont été peu nombreux à oser nous soumettre un texte. Est-ce que le sujet était trop vaste ou semblait trop éloigné des préoccupations managériales ? Et pourtant, chaque période de crise politique, économique ou sociétale est souvent traversée par ses appels réels ou fantasmés au(x) sauveur(s), ces dirigeants censés être aptes à voir le futur, tracer un chemin et lever les obstacles. Il nous paraissait donc essentiel de proposer à la réflexion ce sujet au carrefour de plusieurs disciplines des sciences humaines.

nelle, nous présente son article : « L'exemplarité comme fondement éthique des dirigeants à succès du Québec » dans lequel il analyse le style de direction de deux dirigeants d'entreprises québécoises bien connues et leaders dans leur secteur. Grâce à des entretiens très approfondis, il présente ensuite une grille interprétative expliquant la possibilité d'une coexistence entre une forte réussite entrepreneuriale et un égal respect de la communauté, permis et issus d'une tradition catholique : le pastorat. Ce dernier, ciment d'une constitution morale du dirigeant, rend possible une gouvernance des autres plus saine et néanmoins efficace.

Après des exemples de leadership visionnaire, impliquant et respectueux d'un collectif, le numéro choisit d'explorer des côtés moins reluisants de la direction des personnes. Ainsi, tout le monde ou presque à son avis sur le sujet car qui n'a pas usé de ce qualificatif à propos d'un individu : « c'est un vrai mégalo celui-là ! ». Ce qui témoigne bien que ce terme est passé dans le vocabulaire courant et sert à tenter de caractériser certaines personnes qui s'écartent de la norme d'un côté extrême et négatif. En effet, nous ne sommes pas indifférents face à la mégalomanie, ou plus simplement face à l'ambition démesurée, c'est-à-dire face à ces femmes et ces hommes, plus grands que nature, semblant presque hors-normes. Au-delà des descriptions souvent sommaires et à des raccourcis simplificateurs, qu'est-ce donc que la mégalomanie, est-elle si courante, parmi les dirigeants ? Touche-t-elle plus souvent les hommes que les femmes, peut-elle néanmoins avoir ses « bons côtés » ou n'est-ce qu'une maladie à identifier ? C'est à ce type de questions que nous souhaitons avoir des réponses. Pour ce faire, nous avons convié des experts qui honorent ce numéro spécial au sein d'un entretien à plusieurs voix : Ly-Thanh-Huê, Florian Sala et Gérard Ouimet, dans « Mais qu'est-ce que la mégalomanie » ? font donc le point sur cette notion éminemment complexe et souvent abusivement galvaudée.

Après ce nécessaire cadrage théorique, le numéro spécial se poursuit par l'article de Vincent Calvez, Dominic Drillon et Lionel Rivière, intitulé « Reflets de Mégalomanie ». Son ambition est de réaliser, au fil d'un voyage historique à travers les siècles et les continents, une rencontre de différents personnages perçus comme mégalomanes, mais pas seulement. Nous abordons ainsi les épopées de Gengis Khan, de Louis XIV comme celle de Napoléon, en n'oubliant pas également le rapport du mégalomane au gigantisme en questionnant le rapport entre Hitler et son architecte maudit Albert Speer à la lumière de leur projet grandiose : Germania. Les chefs d'entreprises aux tendances mégalomanes ne sont pas oubliés, puisque tant Henry Ford, Daniel Ludwig et Howard Hughes sont analysés, tout comme Elon Musk, notre contemporain insatiable. Nous essayons ainsi d'esquisser un portrait plus précis du mégalomane, voire du simple dirigeant créateur qui a su dompter ses ambitions de manière positive.

Ensuite, on ne pouvait faire l'impasse, au sein du numéro, sur la question du leader visionnaire. Dans l'entretien avec Louis Le Duff, créateur du groupe mondial éponyme, le patron fondateur leader mondial de son secteur, se livre sur sa vie et sa vision des affaires comme celle des relations humaines. Cet ancien professeur également docteur en gestion s'exprime sans filtres et avec une grande pertinence sur la manière de créer puis de gérer un groupe mondial ayant traversé tous les stades de développement. Comme il aime à le dire : « l'ego ne doit jamais dépasser le cash-flow » ce qui constitue une réponse au titre de notre numéro, en montrant que la vision peut nourrir l'ambition sans se laisser gagner par la mégalomanie.

Finalement, dans leur texte « Déviance Positive et Leader Serviteur : une approche exploratoire », Jeanne Le Roy, Mathilde Brière, Olivier Meier et Guillaume Schier, abordent sur un plan théorique avec également des éléments empiriques très conséquents, l'importante question du leadership serviteur et de déviance positive souvent peu étayée. L'article s'intéresse plus particulièrement au rôle du leader serviteur dans la capacité à mettre en œuvre des comportements de déviance positive soit tournés vers les individus, soit tournés vers l'organisation. En conclusion, que tirer de ce tour d'horizon ? Nous dirions, après nous être penchés sur ces cas de réussite comme d'échec, que le regard du chercheur doit se poser sur plusieurs hypothèses quant à l'origine de la mégalomanie. Nos experts nous ont conduit avec insistance sur le premier groupe familial. Il semble en effet que les premières figures parentales jouent un rôle déterminant dans la détermination des valeurs des créateurs d'empires (Hommes

d'États ou chefs d'entreprises). Si l'atmosphère familiale est saine, protectrice, stimulante, elle semble permettre d'envisager le futur avec sérénité. Les cas du fondateur Louis Le Duff et des dirigeants québécois sont des exemples de création de groupes mondiaux mêlant ambition et respect de la personne. Si l'atmosphère familiale évoque une absence symbolique, réelle ou imaginaire d'un « soutien parental », vécue comme un abandon, c'est alors une situation dans laquelle le sujet s'est emprisonné et cela pourrait conduire dans certaines circonstances et sur certains profils à développer un leader aux ambitions démesurées, à la soif de pouvoir, au sentiment de toute puissance. Son angoisse d'être abandonné peut ainsi le hanter toute sa vie et aussi lui donner une énergie, une force hors norme. Selon certains psychanalystes, il pourrait s'agir d'une façon de compenser un sentiment de « vide » ou de manque, de leur structure personnelle. Ces leaders se forgeraient un « Moi » factice qui peut aller jusqu'au délire y compris dans la matérialisation de leurs ambitions (conquêtes en tout genre, grands travaux, innovations, projets gigantesques, ...). Ils essaient ainsi de s'inscrire dans le temps, la durée. Pour Moscovici (1985)², « *Le grand homme est celui qui arrive à persuader les autres qu'il est un grand homme, et surtout qu'il fera un grand homme mort, c'est-à-dire qu'il assurera une certaine permanence au groupe. Donc un grand homme se définit et est défini par les autres dans cette dimension du temps. On le dit immortel* ». On retrouve ici la fascination qu'il peut exercer sur l'autre (tous les autres) car il leur donne l'illusion d'accomplir leur propre développement, ou leur réalisation par un mécanisme d'identification, de projection on pourrait dire également par délégation même s'il existe des nuances dans chacun de ces termes. Il faut distinguer aussi deux catégories de leader, ceux qui sont issus d'une lignée, d'une généalogie dont leur pouvoir était un héritage parfois divin et ceux qui se sont « construits » ou ont échafaudé eux-mêmes leur empire.

Dans ce numéro spécial de *Questions de Management*, nous aurions pu élargir nos investigations à d'autres domaines tels que les arts, la culture, le sport, les sciences. À la lecture de cette publication, vous comprendrez aisément la complexité de la tâche si nous avons multiplié les champs d'observation. Enfin, n'oublions pas qu'un écrit sur ces sujets n'est jamais neutre, les auteurs participent à hisser ou souligner le personnage étudié vers un modèle identifié au préalable. Autrement dit, nous ne sommes pas en tant qu'auteurs ceux qui ont écrit l'histoire mais ceux qui contribuent à fabriquer et transmettre une légende en essayant bien sûr de la mettre en perspective et de rester objectif. Nous espérons également donner envie à certains lecteurs et enseignants-chercheurs, à poursuivre ces approfondissements par de futurs écrits dûment documentés, des monographies de dirigeants souhaitant s'exprimer librement sur la genèse de leurs réussites ou de leurs échecs. Gageons que ce serait là, une source de savoir importante pour la compréhension du monde organisationnel.

Bonne lecture !

Vincent CALVEZ et Dominic DRILLON

2 Moscovici S., Paillard B. (1985). Psychologie des grands hommes. In : *Communications*, 42, 1985. Le gigantesque. p. 173-185 ; doi : <https://doi.org/10.3406/comm.1632>