

Compte rendu : Regards sur le leadership : commandement et management.

Dans le cadre du **Cycle 2012 de Rencontres organisées par l'Association IHEDN Paris Ile-de-France**, le **26 novembre 2012**, dans la salle des séances de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris :
par **Pierre-Antoine GAILLY**, Président de la CCIP, et **Bernard RAMANANTSOA**, Directeur général de HEC.

Pierre-Antoine GAILLY, également Président de l'Union des Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger, membre du Comité des partenaires de Paris Métropole et de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations, présente dans un premier temps la CCIP, ses missions au service des entreprises du Grand Paris et son actuelle complète réorganisation.

La CCIP est un établissement public piloté par 84 élus chefs d'entreprises bénévoles et comptant 4000 collaborateurs. Son périmètre correspond aux 4 départements de la petite couronne (Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint Denis et Val-de-Marne), territoire sur lequel elle assure les missions que lui a confié l'État depuis plus de 200 ans :

- Gestion d'infrastructures : centres de congrès/expositions (dont le Palais des Congrès Porte Maillot, les centres de congrès et d'exposition Porte de Versailles, ceux de Paris-Nord-Villepinte, d'Issy-les-Moulineaux, de Versailles, le CNIT à la Défense...). Source notable de fierté : ces infrastructures ne nécessitent pas d'argent public, ce qui n'est pas le cas dans les autres pays européens, comme l'Allemagne ;
- Formation : deuxième formateur après l'Education nationale, la CCIP possède un campus de 10 écoles où 15 000 élèves, dont 4 200 apprentis, et 30 000 stagiaires en formation continue viennent chaque année. Le taux d'insertion est de plus de 86 % dans les 6 mois :
 - 3 écoles de management : HEC, ESCP Europe, NOVANCIA Paris ;
 - 1 école d'ingénieur : ESIEE Paris (sciences et technologies de l'information/communication) ;
 - 6 écoles d'enseignement technologique : dont FERRANDI (gastronomie), GOBELINS (métiers de l'image), ESIV (industrie du vêtement), les ateliers Grégoire (maroquinerie, sellerie, décoration et aménagement d'intérieur),
Sans parler des écoles implantées à l'international.
- Mission consultative : la CCIP s'appuie sur des équipes d'experts (en économie, en droit...) pour proposer aux pouvoirs publics nationaux et communautaires des évolutions législatives et réglementaires en phase avec les attentes des chefs d'entreprise.
- Appui aux entreprises : ce soutien aux projets des chefs d'entreprise va de la création à la transmission de l'entreprise, en passant par son développement, sa conquête de nouveaux marchés à l'international, sa recherche de financement, ses différentes démarches et formalités du quotidien du monde des affaires...

Des missions déterminantes pour le développement et le rayonnement de nos territoires et de notre économie. Des missions qui seront bientôt assumées par une nouvelle structure. En effet, c'est un grand chambardement consulaire (qualificatif dû à Napoléon 1^{er} qui créa les Chambres) qui est en cours avec la fusion, au 1^{er} janvier 2013, des CCI franciliennes au sein d'un plus grand ensemble régional : la CCI de région Paris – Île-de-France. Cette future CCI de région représentera près de **790 000 entreprises** soit 24 % du total national, pour un **PIB de 29 %** de la richesse nationale et de 4 % du PIB de l'Union européenne.

Pour mémoire, l'Île-de-France est aujourd'hui la première région exportatrice, elle se situe au 3^{ème} rang mondial pour le nombre total d'investissements internationaux, elle connaît chaque année 150 000 créations d'entreprises, et ce sont pas moins de 6 millions de salariés qui y travaillent !

Cette fusion va concerner 6000 collaborateurs. Elle s'est effectuée sans heurts, malgré les décisions douloureuses (suppressions d'emploi) car le dialogue, le travail d'équipe et l'écoute ont été présents à tous instants du processus. Une capacité de leadership qui a ainsi trouvé à s'exprimer.

La parole est alors à **Bernard RAMANANTSOA**. En tant que directeur général d'HEC, il a su transformer cette école franco-française en une business school mondialement réputée, façonnée pour y découvrir des talents et faire de ses élèves des leaders.

Il nous a proposé son regard sur le leadership. Avec comme point de départ la longue crise actuelle, une crise des institutions plutôt que financière, i.e. une crise du leadership, qui mérite que l'on redéfinisse certaines notions pour y voir plus clair.

Il existe une différence entre le manager et le leader. Le manager s'occupe du quotidien et intervient sur l'organisation tandis que le leader essaie de fabriquer l'avenir, en transformant les organisations en institutions, en créant un nouveau corps social à l'identité renouvelée, capable de résister dans la durée.

Le leader a 4 talents :

- Un talent cognitif : savoir interpréter le monde, comprendre ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise ;
- Un talent social et politique : être capable de percevoir le système social de l'entreprise, de créer si nécessaire de nouvelles règles sans jamais perturber les équipes, de donner du sens à l'action des collaborateurs ;
- Un talent intrapsychique : avoir conscience de ses propres pouvoirs, bien se connaître soi-même ;
- Un talent d'empathie

Ces talents ne peuvent s'apprendre via une formation académique, ce ne sont pas des techniques mais des atouts qui se cultivent par la pratique et avec le temps. Une démarche peu compatible avec le monde d'aujourd'hui où l'ascèse n'est pas vraiment à la mode...

Le jeu des questions/réponses adressées aux deux orateurs a permis de préciser certains points :

- La théorie apprise sur les bancs d'HEC est aujourd'hui complétée par la pratique enseignée dans les écoles militaires (Saint Cyr, Navale, Sapeurs pompiers), des séminaires communs et des stages d'étudiants dans certaines organisations militaires étant mis en place ;
- Les modèles éducatifs Université/Grandes écoles ne sont plus en opposition. Trois niveaux sont développés par les deux entités : celui technique (appliquer les règles), celui non cognitif (apprendre à négocier), celui socio-politique (comprendre le monde dans ces deux dimensions, savoir transformer les règles) ;
- Les risques pris par les acteurs de l'entreprise sont différents : le manager prend des risques liés à son positionnement sur le devant de la scène (par analogie au théâtre antique) ; le leader prend des risques sur l'arrière de la scène, lorsqu'il transforme les règles, lorsqu'il s'occupe de l'identité de l'entreprise dont il est responsable ;
- Le leader se reconnaît avant tout par sa curiosité, son ouverture, sa capacité de s'adapter, de changer de poste, son empathie...
- Le projet de fusion des Chambres a nécessité 3 V dans un climat forcément tensiogène: **V**ision, **V**olonté, et **V**aleur. Et aussi quelques principes simples ; pas d'arrogance ; dialoguer en s'adressant à des personnes (en se mettant à la place de son interlocuteur) vs des organisations théoriques ; réussir à mélanger les cultures des différentes entités sans favoriser la plus puissante (« savoir faire des échanges de prisonniers ») ; s'inventer un destin commun ;
- Il existe plusieurs catégories de leader : le « charismatique » (« qui m'aime me suive ») ; le « consensuel » (propose une stratégie au groupe), le « séducteur » ;
- Le leader doit savoir contrôler son pouvoir (« apprendre à ne pas tuer ») ; notion pas toujours appréhendée par les plus jeunes qui mettent un certain temps à y être sensibilisés ;
- Commandement et management sont des notions proches ; les manuels des écoles militaires et des écoles de commerce sont peu différents sur le fond ;

En conclusion, un moment instructif et éclairant sur le leadership, suivi d'un instant très convivial proposé par nos hôtes qui nous ont reçus à l'issue de la présentation.

Hélène ZWANG/ Jean-Marc SCHAUB

