

# LEADERS

Plongée au cœur  
du commandement  
et du management

Eric  
**HUBLER**

Hervé  
**LUTHRINGER**



Eric Hubler  
Hervé Luthringer

Leaders

*Plongée au cœur du commandement et du management*

© Eric Hubler, Hervé Luthringer, 2019

ISBN numérique : 979-10-262-3052-6



Courriel : [contact@librinova.com](mailto:contact@librinova.com)

Internet : [www.librinova.com](http://www.librinova.com)

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

***LEADERS – Plongée au cœur du commandement et du management*** a initialement été publié en 2011 sous le titre ***HAUTE TENSION – Regards croisés sur l'essence du Leader*** et en constitue une version retravaillée et améliorée.

*« Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille chez tes hommes le désir de la mer grande et belle ».*

*Antoine de St-Exupéry*

*« La véritable grandeur d'un homme ne se mesure pas à des moments où il est à son aise, mais lorsqu'il traverse une période de controverses et de défis. »*

*Martin Luther King*

À Alexandre, Victoria et Raphaël

À Marie et Pauline

Nous adressons un grand merci à l'ensemble des responsables civils et militaires qui, lors de nos nombreux échanges, nous ont permis d'enrichir nos réflexions tout au long de ce travail. Leur contribution amicale fut souvent éclairante.

Ces remerciements vont d'abord à Alain Hemmerlin, dirigeant et ancien militaire, notre ami commun qui nous a mis en relation et nous a toujours apporté un précieux soutien. Ils vont également au Contre-Amiral (2s) Serge Thébaut pour son aimable préface, ainsi qu'au Général Delort Laval, ex-Directeur de l'Enseignement à l'Ecole de Guerre, qui fut l'un des premiers lecteurs de la version initiale de ce livre sous le titre « Haute Tension » et nous avait à l'époque adressé le témoignage suivant :

« Ce livre possède une puissance pédagogique indéniable et possède peu d'équivalents dans les publications récentes. Il pourra à mon avis contribuer efficacement à former les jeunes chefs de demain. »

## PRÉFACE

« Par ma foi, il y a plus de quarante ans que je dis de la prose sans que j'en susse rien... ». Comme Monsieur Jourdain et pendant aussi longtemps, j'ai dû me frotter au management sans en avoir conscience...

J'ai indiqué aux auteurs du livre « Leaders » qui me sollicitaient pour la préface de leur roman que j'étais sensible à leur proposition mais que je n'avais aucune légitimité pour mériter cet honneur. Leur insistance a vaincu mon hésitation et j'ai fini par leur promettre quelques lignes sans lien véritable avec le sujet de leur ouvrage si ce n'est ma conviction qu'aucun manuel, aucune méthode, ne saurait égaler les indispensables qualités humaines qui animent les meilleurs meneurs d'hommes dans l'exercice du commandement comme dans celui du management.

Ayant consacré toute ma vie professionnelle depuis l'âge de 17 ans à la Marine nationale, je ne connais pas vraiment le monde de l'entreprise ni celui de la fonction publique mais, comme citoyen et consommateur, j'ai souvent déploré que mes interlocuteurs civils ne soient pas imprégnés des règles et principes qui codifient et facilitent la vie du marin. Ces règles, cette discipline, je les ai vécues naturellement et sans jamais les ressentir comme des contraintes. Plus que des règles à respecter, j'ai avec le temps réalisé que c'étaient des valeurs auxquelles j'adhérais spontanément. La formation que m'a donné la Marine y est forcément pour quelque chose. Fondée sur le respect de la mer et du métier de marin, elle cultive l'esprit d'équipage fait de solidarité et de confiance mutuelle. Pratique, elle se prolonge à bord, y compris dans la préparation au combat et se décline à terre jusque dans les formations interarmées où elle est parfois un peu moquée mais toujours enviée.

Le sens que j'ai donné à ma vie, depuis quarante ans, a été directement inspiré par les valeurs cultivées par la Marine. Tous les marins partagent cet idéal qui n'est ni nouveau ni dépassé. La preuve, la Marine d'aujourd'hui, pour sa communication, décline autour du slogan « Etre marin » les valeurs

immémoriales « honneur, patrie, valeur et discipline ». Elle en a même formalisé toutes les dimensions à destination des nouveaux venus dans ses équipages en leur délivrant comme un privilège un livret-passeport au titre évocateur : « Marin ».

**Contre-Amiral (2s) Serge THÉBAUT, ex-Délégué Général de l'Union - IHEDN**



## **Chapitre 1**

### **RENCONTRE**

#### **H – 57 minutes**

Aéroport international, l'atmosphère est lourde et moite, pas un souffle d'air à la sortie du hall des arrivées.

Le manager, fatigué par plus de neuf heures de voyage sans pouvoir dormir, dénoue son nœud de cravate et cherche son rendez-vous du regard. Rien à l'horizon.

Stressé par le brouhaha ambiant, il jette un coup d'œil à ses chaussures de marque italienne habituellement reluisantes et s'agace de les voir souillées par cette fine poussière blanchâtre, envahissante.

« Pouah, impossible de respirer dans ce pays ! » S'exclame-t-il mal à l'aise, lui qui a dernièrement passé l'essentiel de son temps cloîtré dans des bureaux climatisés et aseptisés. La différence d'atmosphère est violente.

#### **H – 55 minutes**

Après avoir sommairement nettoyé ses chaussures à l'aide de son mouchoir et épousseté son costume froissé par les heures de vol, il relève la tête.

Le vrombissement du convoi des trois 4X4 blindés noirs qui arrivent en trombe devant le hall le surprend et l'inquiète à la fois.

— Montez, vite !

Cette injonction froide et sans appel provient d'un officier supérieur rapidement sorti du 4x4 situé au milieu de convoi. Le « rendez-vous » vient d'arriver.

Le manager, peu habitué à une courtoisie si sommaire, n'a même pas le

temps de s'en formaliser : **deux mondes viennent de se rencontrer...**

— Bonjour, finit par lâcher l'officier supérieur d'un ton sec, je suis chargé avec mes hommes d'assurer votre protection, nous allons vous acheminer jusqu'au palais présidentiel. Nous vous raccompagnerons à l'aéroport après-demain, conformément aux instructions qui nous ont été transmises par l'Etat-major.

Tout va très vite et le manager comprend à présent qu'ici, il n'est plus aux commandes et n'a d'autre choix que celui de s'en remettre à ce chef militaire. Un commandant abrupt mais rassurant, véritable force de la nature conduisant une unité de forces spéciales commandos marine, chargée de missions dites « non officielles ».

Une amorce de guerre civile s'est déclarée dans le pays depuis que les forces rebelles ont tenté de renverser le pouvoir en place. L'économie locale est paralysée par les insurgés qui cherchent à prendre possession des sites stratégiques et notamment industriels.

Le manager est venu en mission pour négocier, avec le soutien de l'ambassade, une intervention du gouvernement en place afin de tenter de débloquer les deux usines filiales de son groupe. Les enjeux sont considérables et il n'a que très peu de temps pour rétablir la situation. En effet, une rupture prolongée des approvisionnements des autres sites du groupe par ces deux usines d'extraction et de retraitement des minerais aurait des conséquences désastreuses sur l'ensemble de son activité. Des milliers d'emplois à travers le monde en dépendent et les responsables politiques s'en sont mêlé. Le problème, initialement économique et social, est à présent devenu également diplomatique.

— Quand arriverons-nous ? Demande le manager au commandant d'un ton inquiet, ballotté dans le 4X4 qui progresse à vive allure sur la route défoncée découpant ce paysage aride.

— Dans un peu plus d'une heure si tout se passe bien..., lui répond allusivement le commandant, le regard concentré tant sur le 4X4 qui les précède que sur les bas-côtés de la route. Chaque coin et recoin de cette