

# Cahiers de SOL

F R A N C E



Le leadership  
au coeur d'un  
processus  
social

Entretien avec  
Muhammad  
Yunus

## S O M M A I R E

### TEMOIGNAGE

**Les micro-entrepreneurs à la française** P. 10

### O U V E R T U R E S

**La sagesse des contes merveilleux**  
Entretien avec  
Jean-Pascal Debailleul P. 17

**L'homme de fumée**  
Entretien avec  
Pascal Dusapin P. 22

**A la recherche du leader caché**  
Entretien avec  
Jacques-Antoine Malarewicz P. 25

**Se préparer à devenir dirigeant**  
Entretien avec  
Maryse Dubouloy P. 30

### E C H O

**Leadership et évolution de la pensée managériale**  
par  
Daniel Belet P. 34

**Le rôle des business schools dans le développement des dirigeants**  
par  
Etienne Collignon P. 40

### E S S A I

**Le leadership comme processus du « rendre possible »**  
par  
Manfred Mack P. 46

## N U M É R O

5 Repenser  
le leadership

# Le leadership au cœur d'un processus social

Entretien avec le Professeur Muhammad Yunus,  
Fondateur de Grameen Bank

*S.O.L. : L'aventure de Grameen Bank est avant tout celle de ses clients, qui réussissent à sortir de la misère grâce à leur travail. Quelle forme de leadership développent-ils et comment s'effectue l'apprentissage de ce leadership ?*



Muhammad Yunus

**P**rof. Yunus : Il est possible de s'en faire une idée au travers du processus que vivent les clients dès le début de leur relation avec nous. Voyez-vous, la Banque exige des clientes (pour la plupart des femmes) qu'elles se constituent en groupes de cinq personnes. Alors, au début, c'est toute une histoire pour ces personnes que de trouver des amis pour former un groupe. Ensuite, on leur demande de choisir une responsable de groupe et une secrétaire. Ceci leur pose à nouveau un problème car aucune d'entre elles n'a jamais pensé être capable d'exercer ces rôles. Elles se disent les unes aux autres : « Vas-y, toi » car elles ont peur de cette responsabilité. Nous leur laissons le temps de se décider et nous leur expliquons à nouveau en quoi consiste le rôle. Finalement les deux personnes sont choisies par le groupe et les « élues » en sont très heureuses.

On retrouve le même processus au niveau suivant, celui du Centre. Un Centre est composé de 10 groupes qui se réunissent chaque semaine. Il comprend donc 50 à 60 personnes. Il faut, ici également, élire un Chef de Centre. Au début, personne ne veut prendre ce poste. Mais, à nouveau, une fois choisie, non seulement l'élue se sent bien dans son rôle, mais, quand après une année, il faut céder sa place à une autre, cela est difficile car elle redevient comme les autres !

Enfin, Grameen Bank est dirigée par un Conseil d'Administration. Tous les trois ans, il faut élire les membres du Conseil car les clients/emprunteurs sont propriétaires de la Banque. C'est un processus assez long car nous demandons à chaque Centre d'envoyer un représentant qui fera partie du collège électoral. Alors les personnes présentées hésitent, mais en même temps, secrètement, ont envie d'être choisies, sentant le pouvoir que cela leur donne. Et puis, lorsque les membres du Conseil sont élus et qu'ils viennent pour la première fois au siège à Dhaka, c'est une expérience inoubliable... Ils ne sont jamais allés à la capitale,

ne sont jamais entrés dans un immeuble qui a un ascenseur, etc. alors ils sont un peu nerveux. Après 3 années, il n'est pas possible d'être réélu. Ceux qui s'en vont sont attristés de ne plus pouvoir jouir de responsabilité et de respectabilité...

Voilà la manière dont le leadership se développe.

*Vous montrez à chaque étape comment les clientes hésitent à prendre des responsabilités. C'est sans doute le cas dès le moment où vous leur proposez de prendre un prêt. Comment traitez-vous ce problème ?*

Oui, nous repérons souvent ainsi nos meilleurs clientes dans les réunions d'information pour ouvrir une succursale : ce sont celles qui disent qu'emprunter est quelque chose de trop « énorme » pour elles. Elles nous diront : « Non, je ne veux pas ». Mais nous disons à nos employés : ne prenez pas un « non » au premier degré. N'abandonnez pas et continuez à les convaincre. Comme vous le voyez, c'est un processus.

## Grameen Bank

### Quelques données-clés

Date de création **1983**, après 7 ans d'expérimentations  
Banque organisée avec **1 456** agences,  
opérant dans plus de **50 000** villages,  
avec un effectif de **13 500** personnes.

- 4,48 millions → **Nombre d'emprunteurs (96% sont des femmes).**
- 98,91 % → **Pourcentage des prêts totalement remboursés .**
- 4 milliards d'Euros → **Montant total des prêts depuis la création.**

Dans le prolongement de ce processus, au début de Grameen Bank nous avons lancé une campagne pour encourager nos clients à aller voter aux Elections Nationales. Au début il y avait de la résistance. «A quoi bon voter ? Ce sont tous des diables » disaient les gens en parlant des candidats aux élections. Nous en avons parlé en équipe. Est-ce que nous devons abandonner cette conviction que leur participation aux élections était impor-

tante ? est-ce que nous devons continuer ? Et puis nous avons eu une idée. Nous sommes revenus vers eux et nous leur avons dit : « Vous avez parfaitement raison. Ce sont tous des diables. Mais si vous ne votez pas, les diables les plus mauvais seront élus. » Alors nous leur avons proposé un exercice qui consistait à discuter entre eux : qui sont les pires diables ? et qui sont les moins mauvais ? Ceci a généré beaucoup d'énergie car chacun a pu voir la possibilité de barrer le chemin aux « plus mauvais ». Depuis lors, 100% des familles de Grameen Bank votent aux élections. Mais nous étions loin de réaliser l'impact de ce premier pas.

Les clients de Grameen Bank sont allés plus loin encore. Ils se sont dit : pourquoi ne serait-il pas possible que nous soyons candidats aux élections locales ? Et, il y a 10 ans, lors d'élections locales, plus de 5000 clients de Grameen se sont présentés, 3000 ont été élus - soit un quart des élus de cette élection-là. Ces femmes étaient les mêmes que celles qui hésitaient quelques années plus tôt à devenir responsables de groupe !... Maintenant elles n'hésitaient pas à entrer en campagne, en faisant du porte à porte et en disant « votez pour moi ». Elles étaient en compétition avec d'autres, avec des gens riches.

*On a l'impression qu'elles en arrivaient de plus en plus à oser le faire, n'est ce pas ?*

Exactement ! Nous, nous courrions derrière pour comprendre comment cela avait pu arriver. Ce sont les gens qui montrent le chemin à leur leaders. C'est un processus qu'il n'est plus possible d'arrêter. Un jour, des personnes issues de la Grameen Bank seront élues au niveau national, car leur niveau de confiance en elles sera encore plus grand.

Le leadership, vous le voyez, est un processus qui se construit pas à pas.

Il y a croissance (au sens de la plante qui pousse) dès le début. Cela commence avec un groupe de cinq personnes – la graine ...

*Cette « graine » du leadership, vous l'avez reçue vous-même. Quelles sont - dans votre expérience personnelle - les conditions qui ont rendu cela possible ?*

Les conditions initiales remontent sans doute à mes années d'école. J'ai toujours été élu « chef de classe ». Ceci me rendait nerveux au début car je suis une personne très timide. Je viens d'un milieu modeste et on me demandait d'être chef de classe. J'étais scout aussi et toujours responsable d'équipe. A l'école, j'organisais des événements culturels, des pièces de théâtre. Je cherchais à être élu dans les associations d'étudiants ...

A tout moment je cherchais à inspirer confiance, même lorsqu'en compétition pour être élu, je faisais confiance et je tenais mes promesses.



*Et aujourd'hui, quelle est, selon vous, votre façon d'être un leader ?*

C'est une question difficile. C'est mon point de vue et j'imagine que d'autres y répondraient différemment. Simplement, je peux dire que je m'efforce de planifier à l'avance. Je travaille beaucoup. J'essaie d'encourager mes collègues à exercer leurs capacités. Je ne dis jamais que j'ai fait telle ou telle chose, mais j'essaie de reconnaître ce que chacun a apporté : « c'est toi qui m'a donné cette idée », etc. Je ne veux pas prendre mais donner. Je fais en sorte que mes collègues prennent plaisir à travailler avec moi.

Je me donne du mal pour écouter, puis, quand je fais connaître ma décision, elle est acceptée car j'ai commencé par écouter les gens qui m'entourent. Et lorsque je prends une décision qui va à l'encontre de ce que mon équipe m'a recommandé, je dis : « j'ai peut-être tort, mais c'est ma décision ». Ainsi, les gens ne se sentent pas rejetés en se disant : « il ne m'a pas écouté du tout »

*Pouvez-vous dire comment les idées principales de Grameen Bank ont vu le jour ?*

*Grameen  
Bank permet  
aux pauvres  
de goûter  
au succès  
pas à pas*

Ce qui est certain, c'est qu'au début de mon parcours, je n'avais aucune idée de ce que nous étions en train de faire. Je n'avais aucun plan directeur. A chaque fois, j'effectuais un petit pas ... si petit qu'il ne faisait peur à personne et ceci me conduisait à trois nouveaux pas. Chaque pas devait être de la taille d'une « bouchée » de façon à pouvoir « mâcher » avant de faire le pas suivant.

Tenez, par exemple : j'étais hier à une Conférence qui se tenait ici à Paris sur le thème du micro-crédit. Le Président Chirac était là. Il souhaite faire quelque chose pour réduire la pauvreté en Afrique. Ce continent représentait, il n'y a pas si longtemps, 10 % du commerce mondial et aujourd'hui, seulement 2%.

A la suite de mon intervention, la question de l'Afrique est revenue dans la discussion. J'ai dit aux participants : « L'Afrique est un grand continent. Ne vous préoccupez pas de toute l'Afrique d'un seul coup ! Choisissez un pays et faites de ce pays votre défi, le défi de votre vie. Peut-être même est-il préférable de choisir une région, celle qui est la plus défavorisée. Commencez par là et mettez dans votre effort toutes les idées innovantes. Alors, dans ce désert, soudain une fleur poussera. Puis ce seront d'autres régions – 10 ou 15 fleurs supplémentaires . Puis, les gens du pays voisin diront : « Mon Dieu ! Si le pays voisin peut le faire, nous, nous pouvons faire beaucoup mieux ! » C'est le démarrage d'un processus. »

*Est-ce que cette approche n'est pas finalement au cœur de toute action contre la pauvreté ?*

Oui, l'un des problèmes avec la pauvreté, c'est que les gens pauvres n'ont jamais goûté au succès. Leur vie est une succession d'échecs et de frustrations.

Ce que dit Grameen, c'est : « nous allons leur permettre de faire quelque chose qui leur donne le goût du succès ». Pour commencer ils prennent un prêt - un prêt de 5 \$ - et ils créent un commerce. Jusque là, ils n'avaient jamais pensé qu'ils pouvaient démarrer un commerce. La seule chose possible était de vendre leur force de travail. Ce n'était pas eux qui prenaient les décisions. On leur disait : faites ça et pas ça ... non vous faites mal ...

Et puis, ayant maintenant pu emprunter, ils ont une peur bleue de ne pas pouvoir rembourser. Et, lorsqu'ils font leur premier remboursement, ça y est, ils ont goûté pour la première fois au succès. Et ensuite, remboursement après remboursement, vous devenez quelqu'un de bien ; vous montez en puissance. Et vous demandez un prêt plus élevé : 45 \$ ou 50 \$. Votre capacité est renforcée.

De la même façon pour l'Afrique. On a dit aux Africains : « vous êtes paresseux, les hommes ne travaillent pas, vous n'avez pas la capacité de penser, vous n'êtes bons que pour les traditions mais pas pour la technologie,... » Mais les Africains ne sont pas différents des autres : ils sont aussi ambitieux que n'importe qui d'autre, ils ont autant de potentiel que n'importe qui. Simplement parce qu'on vous a toujours dit que vous étiez mauvais, vous finissez par croire que vous êtes mauvais. Moi, je dis : « l'Afrique a sa chance ».

Cela change l'idée que les gens ont d'eux-mêmes. Il faut changer la psychologie de cette personne et alors, tout devient possible.

Tout au long, je savais qu'il fallait agir, créer des exemples. Si j'avais écrit un gros livre en disant que telle ou telle chose était possible, les gens auraient dit que je ne comprenais pas la réalité, que j'étais un utopiste. Au lieu de cela, j'ai agi.

*Justement, comment réagissent les économistes du développement ou les financiers à votre succès ?*

Avec ce que nous avons réalisé, nous avons mis au défi l'ensemble du monde de la finance. Nous avons démontré que son approche était une erreur historique. Le système financier dit à la moitié de la population du monde : vous ne nous servez à rien. Et c'est une honte ! Grameen Bank a montré qu'il était possible de prêter de l'argent à 5 millions d'emprunteurs, des petits prêts dont le montant moyen est encore de moins de 10 \$.

La majorité de cet argent vient de l'épargne de ces gens. Cet argent ne vient ni de dons, ni du gouvernement, ni d'une banque étrangère. Il s'agit bien de leur propre épargne. Quand je prête 100 \$, 75 \$ viennent de leur épargne. Voilà pourquoi je dis aux financiers : n'ignorez pas cela. Ensemble, les clients de Grameen ont une grande force. Ce n'est pas un modèle mathématique. Simplement, ces gens découvrent qui ils sont et c'est ce qui change tout.

*Et que vous répondent les financiers ?*

Maintenant, il y a une nouvelle forme de critique. On nous dit , OK, c'est vrai, on peut prêter aux pauvres. Mais, qu'en est-il des plus pauvres ? Ils ne sont pas en mesure de recevoir des prêts. A eux, il faut leur faire la charité ...

A nouveau, nous disons : oui c'est possible. Nous l'avons fait. Nous avons un programme spécial qui amène à prêter aux mendiants, à 42.000 d'entre eux.

Nous prêtons de l'argent aux mendiants afin de leur permettre de commencer à vendre des choses ... pour cela, il faut qu'ils achètent un peu de marchandise, des bonbons, des jouets pour les enfants ... Si des mendiants peuvent prendre un prêt, effectuer son remboursement et ainsi changer leur vie, comment ose-t-on dire que les plus pauvres ne méritent pas que l'on s'intéresse à eux. Ceux qui disent cela continuent de se tromper comme ils se sont toujours trompés !

Donc, nous invitons des jeunes venant du monde entier à venir nous voir, à parler avec nous. Voyez si ce que nous faisons au Bangladesh a du sens pour vous. Et, sur 5 personnes qui viendront, peut-être que l'une d'entre elles réussira dans son pays. C'est une manière de démarrer le processus : vous n'avez pas besoin de 5 succès, un seul suffit !

*Lorsque les gens  
découvrent  
qui ils sont,  
cela change tout.*

*Ce qui nous frappe, c'est que tout ceci s'apparente à un processus ?*

Oui, ce sont les termes utilisés par deux experts norvégiens, Fuglesang et Chandler, qui ont fait une étude sur la Banque. Ils ont fait un très beau livre intitulé « Participation as a process ». C'était en 1984, nous étions encore très petits, mais ils ont vu cela avant nous. Dès cette époque, ils voyaient que nous étions en train de défier tout le système financier. Ils nous ont dit que nous n'étions pas une banque, mais un processus social.

*Les qualités du leadership dont vous avez parlé et qui se développent au niveau des clients de Grameen Bank ... est-il possible de les apprendre ? Comment ?*

Oui, cela m'amène à vous parler des « seize décisions ». Au tout début de Grameen Bank, dès 1976, nous avons commencé à organiser tous les ans des ateliers avec les clients. Nous les rassemblions pendant une semaine et ils parlaient, échangeaient des idées : « Quelle était la

partie la plus difficile de leur vie ? comment surmonter telle ou telle difficulté ? comment cela se passait avec leur famille depuis qu'ils avaient eu le prêt ? etc. »

A la fin de ces ateliers, nous leur demandions de se mettre d'accord sur 3 points concrets résumant leur échange, ce qu'ils avaient appris ou ce qu'il pensaient important de faire pour réussir. Petit à petit, ils en sont arrivés à identifier 16 décisions, comme par exemple : « ne pas donner de dot pour le mariage de nos filles, construire des latrines, envoyer ses enfants à l'école,... » C'était un processus apprenant.

En 1984, nous avions déjà 16 décisions. Et cette année-là, on nous a apporté 4 décisions nouvelles pour les ajouter aux 16 existantes. Nous avons demandé si les 16 premières décisions étaient, selon les participants, pleinement mises en application. La réponse fut : « pas encore ». Nous avons donc conclu qu'il fallait terminer la mise en œuvre des 16 premières avant d'en ajouter d'autres. C'est



cela notre stratégie. A cette époque, je n’imaginai pas que cela aurait un tel succès. Et aujourd’hui encore, Grameen Bank est connue comme la banque des 16 décisions.

*Pouvez-vous nous dire comment ces décisions ont influencé le développement de la banque ?*

*(En feuilletant et en nous montrant un livret qui présente et illustre ces décisions)*

*La décision a été prise après une discussion sur l’avenir que nous voulions*

Oui. Par exemple, il y a une décision (n° 7) qui dit ceci : « nous enverrons nos enfants à l’école ». Cette décision a été prise après une longue discussion autour de la question : « quel avenir voyons-nous pour nous-mêmes ? » La réponse à cette question était que nous voulions que les gens vivent comme des êtres humains et non pas comme des animaux. Il a été décidé que 100% de nos enfants iraient à l’école. Puis nous sommes allés plus loin. Nous avons introduit des prêts pour financer les études et aujourd’hui, nous accordons également des bourses.

Un certain nombre parmi les discussions qui ont conduit à formuler les 16 décisions ont également ouvert la voie à de grandes décisions de stratégie d’entreprise : concernant nos activités dans le domaine de l’assurance, concernant notre activité de télécommunications (Grameen Phone).

De plus, étant donné que notre objectif de base est de mettre fin à la pauvreté, nous avons récemment développé une batterie d’indicateurs qui font voir, pour une famille donnée, si oui ou non elle est sortie du seuil de pauvreté, tel que nous l’avons défini.

*De quelle façon votre activité de Professeur d’Université vous a-t-elle aidé lorsque vous avez démarré le processus qui est devenu la Grameen Bank ?*

C’était à coup sûr une aide pour moi de pouvoir m’appuyer sur mes étudiants en tant que ressource. Ils ont fait du travail pour moi avec comme but d’apprendre, sans rémunération. Nous avons discuté du projet ensemble et donc ils m’ont donné de la sagesse. Les étudiantes m’ont aidé quand il était nécessaire d’interviewer les femmes dans les villages. Elles allaient dans les maisons parler aux femmes pauvres et revenaient me dire ce qu’elles avaient entendu. Ces femmes auraient été trop timides pour parler à un homme qu’elles ne connaissaient pas. Tout cela s’est fait dans un environnement où nous apprenions ensemble.

*En prenant encore plus de recul, pouvez-vous décrire quel devrait être, selon vous, le type de leadership dont le monde a besoin pour le futur ?*

Aujourd’hui nous voyons que s’installe un écart grandissant entre les hommes politiques et les gens. Les hommes politiques étaient supposés représenter les gens. Un homme politique était sensé faire partie de moi, et moi faire partie de lui. Voilà pourquoi je leur donne le pouvoir de parler en mon nom. Ce n’est plus le cas, même si nous faisons encore les gestes comme auparavant – les élections, etc. Les politiciens et les gens sont maintenant dans des mondes différents, avec rien entre les deux. Les gens pourraient même dire d’un homme



politique: « il crée des problèmes pour moi ». Les partis politiques en sont arrivés à vivre dans un monde à part. Ils ont leur propre langage, ils ne comprennent plus la réalité des gens. Le leadership est devenu artificiel, distant. Ce qui se passe sur le terrain ne touche plus les hommes politiques.

Ce dont nous avons besoin aujourd'hui, c'est d'une nouvelle forme de « politique ». Il nous faut repenser le système. Les leaders de la société civile sont des leaders d'un genre différent : ils sont encore en contact avec les gens, parce qu'ils n'ont pas de statut officiel et qu'ils n'ont pas le jargon des hommes politiques.

*Est-ce qu'il n'y a pas un problème semblable dans le monde économique ?*

Oui. Les jeunes d'aujourd'hui veulent un changement de « système ». Devenir un autre Bill Gates n'est pas forcément le but ultime. L'argent en tant que tel n'est plus considéré comme « le succès ».

*Nous devons  
élargir notre  
interprétation  
du capitalisme  
pour  
l'humaniser*

Il nous faut repenser le capitalisme et nous échapper de la définition étroite que nous en avons eue jusqu'ici. Le marché libre, c'est bien. Mais que pouvons-nous faire pour les personnes bonnes, les personnes qui n'ont pas pour unique but de se faire le plus d'argent possible ? Pourquoi notre système économique ne produit-il que des gens qui, à l'exclusion de tout autre but, veulent faire de l'argent ? Voilà où le capitalisme s'est trompé de chemin. Le capitalisme s'est déshumanisé.

Nous devons élargir l'interprétation que nous avons du capitalisme et, du même coup, redéfinir l'entreprise. Je propose que nous ayons deux sortes d'entreprises – l'une qui a pour but de faire de l'argent et l'autre dont la finalité est de faire du bien. Dans le deuxième cas, l'entreprise serait conçue pour couvrir ses dépenses. Ce serait une entreprise « non-pertes ». Je les appelle des « entreprises à but social » et les gens qui les gèrent, des « entrepreneurs à vocation sociale ».

Ainsi, par exemple, vous auriez une entreprise ayant pour activité la fourniture d'eau potable à prix coûtant ; une autre entreprise pour s'occuper d'enfants à la rue. Grameen Bank est un exemple vivant de ce nouveau type d'entreprise. Elle a montré que c'est possible. Ces entreprises disent : « nous sommes là pour aider les gens ».

Pour cela, il faut encore inventer un « Wall Street social », pour que les investisseurs puissent être informés et choisir dans quel type d'entreprise sociale ils veulent s'engager.

*Vous avez démarré avec des jeunes – vos étudiants. Est-ce que vous pensez qu'ils ont un rôle à jouer dans les changements que vous décrivez ?*

Je pense que la nouvelle génération est beaucoup plus orientée vers le changement social. Pour notre génération, il fallait lutter avec la pauvreté en gagnant de l'argent. Mais cette génération a de l'argent. Elle cherche à changer le monde, elle se pose la question de savoir

quel monde elle veut. Voilà quel devrait être le premier devoir à donner à des collégiens : quel monde voulez-vous avoir ? imaginez ! rêvez ! Parce qu'ensuite, vous allez dans le monde des affaires et il n'y a plus de rêve. Tout ce que vous voyez autour de vous ce sont des gens qui vous disent : « vous devez devenir un homme d'affaires, vous devez aller dans une bonne école, avoir un beau MBA et trouver le meilleur job ». Mais à quoi cela vous sert-il d'avoir le meilleur job ? A travailler comme un esclave pour une entreprise le restant de votre vie ? Vous n'êtes pas un esclave, vous êtes un être humain. Vous allez tout abandonner pour cette entreprise ? Vos rêves, vos croyances, vos idées... ? Vous allez vous compromettre avec tout, simplement parce que vous voulez progresser dans la hiérarchie ? Si c'est le cas, vous n'êtes pas dans la bonne course. Vous devriez entrer en compétition pour changer le monde. C'est cela être humain ■

Propos recueillis le 21 Juin 2005  
par Manfred Mack et Laurent Marbacher

#### **À PROPOS DE MUHAMMAD YUNUS**

Le Professeur Muhammad Yunus est le fondateur de Grameen Bank. Il est docteur honoris causa de plusieurs universités (Yale, Louvain, Bologne, HEC...). La Wharton School of Business l'a fait figurer en 2004 parmi les 25 personnes les plus influentes au monde. Ambassadeur de bonne volonté des Nations Unies, il consacre aujourd'hui son temps et son énergie à «envoyer la pauvreté au musée .