

# Analyse d'un leader charismatique: Jean-Pascal Delamuraz



Dans le cadre de ce rapport sur un leader charismatique, j'ai porté mon choix sur le personnage, célèbre en Suisse et plus particulièrement dans le Canton de Vaud, de Jean-Pascal Delamuraz. Cette figure politique suisse m'a semblé particulièrement bien illustrer ce qu'est un leader charismatique. D'autre part, comme beaucoup d'autres citoyens suisses, je suis sous le charme de cet homme qui a réussi à se faire aimer de son peuple tout en le guidant selon son idéal.

Pour commencer, je vais décrire brièvement le curriculum vitae de Jean-Pascal Delamuraz, puis je vais analyser ses traits, son comportement et celui de ses subordonnés dans le contexte de son travail: conseiller fédéral. Mais avant, définissons rapidement ses subordonnés: en tant que conseiller fédéral, il a dirigé plus ou moins indirectement tout le peuple suisse, en collégialité avec les six autres conseillers fédéraux et avec le soutien parfois mitigé de son parti.

Jean-Pascal Delamuraz est né le 1er avril 1936 à Paudex, dans le Canton de Vaud. Fils du syndic du village, il a obtenu sa licence en sciences politiques à l'Université de Lausanne en 1960. Déjà il s'engageait en politique, dans le cadre de l'université. Puis, après avoir été administrateur-adjoint de l'exposition nationale en 1964, il devient secrétaire permanent du parti radical-démocratique vaudois. En 1970, il entre à la Municipalité de Lausanne en tant que chef du Département des travaux publics. Il sera ensuite nommé syndic de la ville de Lausanne en 1974 et restera en poste jusqu'en 1981. Parallèlement, il siège au Conseil national dès 1975. En 1983, Jean-Pascal Delamuraz est élu au Conseil fédéral. Après trois ans comme chef du Département militaire et onze ans à la tête de l'Economie publique, il remet son poste en mars 1998. Il décède le 4 octobre 1998.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Site du Cercle Démocratique de Lausanne, curriculum vitae de JPD

Son engagement politique répond certainement à un besoin de pouvoir élevé, qui se révèle dans sa prise de responsabilités au service de son pays. Dans sa lettre de démission, il souligne sa volonté de servir son pays.<sup>2</sup> On peut aussi noter son besoin d'accomplissement bas, comme le soulignait un membre de la Municipalité de Lausanne: *"Delamuraz n'était pas un homme à programmes et à grands projets. Sa caractéristique, dans l'exercice du pouvoir, était la saisie, par une intelligence supérieure et un soutien efficace, de propositions venant d'ailleurs et convenant à la conjoncture."*<sup>3</sup> On peut ainsi reconnaître dans ces besoins les motifs d'un leadership efficace, selon la définition proposée par McClelland.

Jean-Pascal Delamuraz, affectueusement surnommé JPD par la presse - surnom que nous reprendrons ici par souci d'allégement du texte -, est perçu comme ayant un fort tempérament, une ténacité, une très forte personnalité, un esprit rapide; il est orateur né, sachant jouer simultanément de la parole et de l'intelligence.<sup>4</sup>

Son exceptionnelle mémoire des noms, qu'il sait utiliser à bon escient, lui donne une facilité relationnelle qui en séduit plus d'un, comme le mentionne l'Illustré: *"Delamuraz manifeste la capacité de saluer avec exactitude toute personne qui un jour lui a été présentée, mais souvent c'est par son prénom qu'il l'interpelle. Il tutoie à tout bout de champ. Il investit de son attention immédiate, volontiers blagueuse, avec une chaleur qui fait fondre, un agriculteur, un directeur d'entreprise ou Moubarak. Il se trouve à l'aise avec la concierge et devient le confident très apprécié de Helmut Kohl, de Mario Soares ou de Michel Rocard. Une familiarité*

---

<sup>2</sup> Lettre de démission de JPD

<sup>3</sup> Hommage par l'Illustré lors du décès de JPD

<sup>4</sup> Discours de M. Leuenberger, Président du Conseil national, lors de la démission de JPD

*joyeuse, des raisonnements politiques sagaces et un tissu de confidences le lient à des centaines de très célèbres ou de très modestes figures de Suisse ou de Navarre, jusqu'au Brésil où on le fête, jusqu'en Chine où il se sent à son aise, jusqu'au Japon où l'empereur l'accueille.*"<sup>5</sup> Cette intelligence émotionnelle est soutenue par une forte intelligence sociale (autocontrôle). En effet, avec sa vision économique résolument humaniste<sup>6</sup>, JPD est toujours à l'écoute des besoins de ses concitoyens, sachant s'adapter pour répondre à leurs préoccupations.

Ces traits sont soulignés par son appartenance à la théorie Y et au Modèle II d'action. En effet, l'Illustré le décrit ouvert aux analyses pertinentes de situations concrètes, et proche des milieux universitaires - dont il apprécie la démarche scientifique.<sup>7</sup> Etant entré en politique à vingt ans et grâce à ses capacités d'apprentissage (intelligence pratique), il s'est également forgé avec le temps une grande expérience, s'imposant comme un professionnel reconnu dans l'exercice de l'autorité publique. Ainsi la connaissance tacite, composée d'intelligence pratique et d'expérience, fait partie des traits de JPD.

Sa confiance en soi et sa détermination lui permettent de surmonter les obstacles pour atteindre les buts qu'il s'était fixé. Mais cela peut aussi être interprété comme une faiblesse, du fait de ses multiples ruptures avec ses amis du parti radical. Il parviendra cependant à acquérir la confiance du peuple, puis du Parlement.<sup>8</sup>

Finalement, il sait utiliser l'humour pour arriver à ses fins et conquérir son auditoire, comme l'illustre très bien cette anecdote rapportée par un

---

<sup>5</sup> Hommage par l'Illustré lors du décès de JPD

<sup>6</sup> Point de presse du Conseil d'Etat Genevois, 14 janvier 1998

<sup>7</sup> Hommage par l'Illustré lors du décès de JPD

<sup>8</sup> Discours de M. Leuenberger, Président du Conseil national, lors de la démission de JPD

journaliste de l'Illustré<sup>9</sup>, où JPD vient défendre son point de vue sur l'ouverture de la Suisse à l'Europe:

" Je suis allé l'écouter un soir à Glaris. Entre les parois rocheuses verticales, la population s'était convertie en peuple de bergers en révolte, agitant les cloches d'alarme et dénonçant ceux qui s'apprêtaient à vendre la patrie. Le Vaudois apparut sur scène comme le traître en chef. En dialecte local, un tribun descendu de son pâturage s'était écrié: «Nos pères, quand Hitler était à nos frontières, surent lui résister, eux!» Les applaudissements tonnaient quand le conseiller fédéral, invité au micro sans la moindre courtoisie, dut répondre.

Delamuraz se pencha et dit à voix basse en hochdeutsch, s'adressant à l'orateur précédent:

- Avez-vous lu les journaux?

L'autre fut interloqué.

- Vous n'avez pas lu la nouvelle?

Le public, tout aussi surpris, fit silence. Alors Delamuraz, en confidence:

- Hitler ist tot.

Par ces trois mots il retourna la salle."

Le cheval de bataille de JPD est l'entrée de la Suisse dans l'Europe. Daniel Margot y consacre d'ailleurs tout un chapitre dans la biographie qu'il écrit sur JPD<sup>10</sup>. Cependant, celui-ci hésite d'abord longtemps avant de choisir son camp. Même s'il est capable de le cacher au journaliste de

---

<sup>9</sup> Hommage par l'Illustré lors du décès de JPD

<sup>10</sup> Biographie de JPD par Daniel Margot, éd. Favre, 1998

l'Illustré.<sup>11</sup> Mais une fois sa décision prise, il ne baissa jamais les bras, même après le fameux refus en votation populaire du 6 décembre 1992. Il continua son travail de rapprochement de la Suisse à l'Union européenne, conscient de l'enjeu en restant toujours fidèle à ses valeurs de liberté.<sup>12</sup> Il excelle par ailleurs à analyser les besoins de ses concitoyens et les ressources humaines et organisationnelles du pays<sup>13</sup>, et sait communiquer sa vision du futur et ses valeurs en congruence avec le contexte, ce qui ressort bien de son discours de démission<sup>14</sup>, où il prône la liberté, la démocratie et le fait redonner la première place à l'homme.

Il sait également transmettre sa vision stratégique de la Suisse politique et fixer des buts élevés, comme on peut le voir dans son message aux jeunes entrepreneurs. Il y défend l'importance de l'innovation pour l'économie du pays et encourage les jeunes entrepreneurs à s'affirmer.<sup>15</sup>

Aider ses subordonnés à accomplir leur tâche et leur montrer le chemin est aussi quelque chose qu'il sait faire, comme par exemple toujours dans le cas des jeunes entrepreneurs, où il affirme que l'élément clef pour établir une culture d'innovation est la mise à disposition des jeunes entrepreneurs des moyens financiers dont ils ont besoin. Dans la suite du texte, il leur exprime encore son soutien et sa confiance dans leurs capacités à aider le pays par leur travail. Ainsi il est fidèle à la théorie du chemin-but de House.

Une grande qualité de JPD est son intégrité. Ses actes sont congruents avec ses paroles, ce qui lui donne une légitimité morale et une force intérieure. Son sens de l'équité et de la justice, ainsi que sa confiance dans les hommes donne à ses subordonnés une motivation intrinsèque, une estime d'eux-mêmes et une raison d'être morale, illustrée par cette

---

<sup>11</sup> Hommage par l'Illustré lors du décès de JPD

<sup>12</sup> Discours de M. Leuenberger, Président du Conseil national, lors de la démission de JPD

<sup>13</sup> Cf.: premier thème de son discours de démission

<sup>14</sup> Discours de JPD lors de sa démission

<sup>15</sup> Message de Monsieur Jean-Pascal Delamuraz aux jeunes entrepreneurs

constatation: *"Le Vaudois a toujours inscrit le souci du citoyen individuel dans sa défense générale du libéralisme."*<sup>16</sup> On rejoint ici la théorie du charisme de Shamir, House et Arthur et le concept de soir des subordonnés. Estime de soi, valeur propre dans la mission collective et motivation intrinsèque poussent les subordonnés à donner le meilleur d'eux-mêmes, et ils sont alors très performants.

Il a d'ailleurs également une grande estime de lui-même et une belle confiance en lui, et ne se laisse pas démonter facilement. La seule fois où il s'est senti véritablement blessé fut en 1992, lorsqu'on l'accuse de trahir le pays en faveur de l'Europe: *«C'était une atteinte à l'honneur.»*<sup>17</sup>

Il sait faciliter le travail et l'interaction en créant un climat de travail idéal, ce pour quoi il est largement loué: *"Jean-Pascal Delamuraz n'était pas seul et le pouvoir, en Suisse, est très partagé, pour ne pas dire dispersé. Mais l'époque demande assurément que les hommes et les femmes politiques recréent un lien de confiance, d'affectivité réciproque, d'identité démocratiquement commune entre eux, entre l'autorité qu'ils représentent et le Peuple. A cet égard, Jean-Pascal Delamuraz était spectaculaire et il était exemplaire."*<sup>18</sup>

Devenu expert en politique et surtout en économie extérieure, bienveillant envers tous et intègre, JPD réunit donc les trois caractéristiques d'une personne sachant inspirer la confiance, selon Mayer, Davis et Schoorman.

JPD sait aussi prendre des risques. Il n'hésite pas à prendre position contre l'opinion de son parti et à se faire des ennemis chez ses amis. Mais c'est ce qui lui vaudra finalement sa popularité.<sup>19</sup> Ce comportement non conventionnel en a fait un point de référence idéal, comme le mentionne la

---

<sup>16</sup> Hommage par l'Hebdo lors du décès de JPD

<sup>17</sup> Hommage par l'Hebdo lors du décès de JPD

<sup>18</sup> Hommage par le Parti libéral suisse lors du décès de JPD

<sup>19</sup> Hommage par l'Hebdo lors du décès de JPD

revue militaire suisse dans son hommage à JPD, souhaitant que des hommes politiques suivent son exemple.<sup>20</sup>

En fin de carrière, se sachant malade, il su se retirer assez tôt pour préparer sa succession sans laisser de place vacante, comme il le souligne dans sa lettre de démission. On peut donc relever ici une personnalité qualifiée de "sage", sachant assurer sa succession, selon notre cours de politique d'entreprise<sup>21</sup>.

En conséquence de ce qui précède, on peut assurément qualifier JPD de charismatique. En effet, tous les critères du leader charismatique selon Conger & Kanungo sont réunis en sa personne. On peut également dire, d'après la théorie du Full-Range Leadership, qu'il est un leader transformationnel et instrumental, ayant une influence idéalisée (attribuée et comportementale), une motivation inspirationnelle, une surveillance de l'environnement, sachant formuler et implémenter des stratégies tout en facilitant le chemin-but. Il relève donc de plusieurs types de leadership et sait les conjuguer au mieux pour arriver aux performances désirées et voir ses prophéties auto-réalisatrices positives s'accomplir.

Il sait analyser le contexte et y adapter son but, tout en restant fidèle à ses valeurs hautement humaines, qu'il transmet aisément. Sa confiance dans les hommes et son leadership proche des gens en a fait un conseiller fédéral très apprécié et aujourd'hui amèrement regretté.

---

<sup>20</sup> Hommage par la revue militaire suisses lors du décès de JPD

<sup>21</sup> Cours de Principes de Politique d'Entreprise, M. Ghertman, HEC Lausanne semestre d'été 2003

## Bibliographie

Curriculum vitae de JPD

[http://www.cdlausanne.ch/target/body/fig\\_delamuraz.html](http://www.cdlausanne.ch/target/body/fig_delamuraz.html)

<http://www.actufiches.ch/content.php?name=Delamuraz&vorname=Jean-Pascal>

Site de l'administration fédérale

<http://www.admin.ch/ch/f/cf/br/97.html>

Lettre de démission de JPD

[http://www.parlament.ch/f/Wahlen/BRWahl/Lettre\\_de\\_demission\\_Delamuraz.htm](http://www.parlament.ch/f/Wahlen/BRWahl/Lettre_de_demission_Delamuraz.htm)

Discours de JPD lors de sa démission

[http://www.parlament.ch/f/Wahlen/BRWahl/Discours\\_JP\\_Delamuraz.htm](http://www.parlament.ch/f/Wahlen/BRWahl/Discours_JP_Delamuraz.htm)

Discours de M. Leuenberger, Président du Conseil national, lors de la réception de M. Couchepin, successeur de JPD

[http://www.parlament.ch/f/Reden/Ernst\\_Leuenberger\\_19\\_03\\_1998.htm](http://www.parlament.ch/f/Reden/Ernst_Leuenberger_19_03_1998.htm)

Discours de M. Leuenberger, Président du Conseil national, lors de la démission de JPD

[http://www.parlament.ch/f/Wahlen/BRWahl/Discours\\_Ernst\\_Leuenberger.htm](http://www.parlament.ch/f/Wahlen/BRWahl/Discours_Ernst_Leuenberger.htm)

Message de Monsieur Jean-Pascal Delamuraz aux jeunes entrepreneurs

<http://www.jef.ch/jefnews/delamur.htm>

Citation au Prix Champignac, récompensant les meilleures perles des personnages célèbres

<http://www.distinction.ch/LD.Champignac/LD.Champignac.candid04.html>

Hommage par l'Illustré lors du décès de JPD

<http://www.illustre.ch/1998/41/delamuraz.html>

Hommage par l'Hebdo lors du décès de JPD

[http://www.hebdo.ch/hebdo\\_1997/hebdo\\_31/delamuraz\\_31.html](http://www.hebdo.ch/hebdo_1997/hebdo_31/delamuraz_31.html)

M. Felber, ancien conseiller fédéral, parlant de JPD dans l'Hebdo

[http://www.hebdo.ch/hebdo\\_1997/hebdo\\_31/delamuraz\\_felber\\_31.html](http://www.hebdo.ch/hebdo_1997/hebdo_31/delamuraz_felber_31.html)

Hommage par le Parti libéral suisse lors du décès de JPD

<http://www.liberal.ch/news/FPROF072.HTM>

Hommage par la revue militaire suisses lors du décès de JPD

<http://www.military.ch/RMS/rms9811.htm>

Point de presse du Conseil d'Etat Genevois, 14 janvier 1998

<http://www.geneve.ch/chancellerie/conseil/1997-2001/ppresse/pp140198.html>

"Jean-Pascal Delamuraz, Du caractère et du cœur, l'itinéraire d'un surdoué", Daniel Margot, éd. Favre, 1998