

# QUELS LEADERS POUR DEMAIN ?

Pascal LOROT

# LES NOTES STRATÉGIQUES

---

Adressées aux acteurs économiques,  
institutionnels et politiques  
mais aussi à un public averti,  
les Notes Stratégiques de l'Institut Choiseul  
ont vocation à analyser et éclairer les principaux  
débats économiques, sociaux et politiques  
sous le prisme des ruptures géopolitiques  
et géoéconomiques à l'œuvre  
dans le monde contemporain.

**INSTITUT CHOISEUL**

---



# QUELS LEADERS POUR DEMAIN ?

---

**Pascal LOROT**

*Président de l'Institut Choiseul*





## **À propos de l'auteur :**

Pascal Lorot préside l'Institut Choiseul depuis 2010. Auparavant, il a siégé au sein du Collège de la Commission de régulation de l'énergie (CRE) où il avait été nommé en 2003 par Monsieur Jacques Chirac, alors président de la République. Pascal Lorot a également été directeur des études économiques de TOTAL (1995-2003), conseiller du ministre de l'économie et des finances (Edmond Alphandéry, 1993-1995), conseiller du président (Jacques Attali) de la Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD - Londres) (1990-1993), chercheur à l'Institut français des relations internationales (IFRI) ou encore directeur de la BNP à Moscou (Russie).

Parallèlement à la présidence de l'Institut Choiseul, Pascal Lorot a occupé les fonctions de Commissaire général de la France pour l'exposition internationale d'Astana (Kazakhstan, été 2017), nommé par le président de la République. Plus récemment, en avril 2019, il a été nommé Représentant spécial du ministre des Affaires étrangères pour la diplomatie économique en Asie centrale.

Pascal Lorot a un doctorat en économie (Sciences Po, Paris) et un doctorat en science politique (Université de Paris II). Il a été fait chevalier de la Légion d'honneur, de l'ordre national du Mérite et des Arts et des Lettres.

# EDITORIAL

---

Dans un contexte de crise sanitaire mais aussi économique, sociale, sécuritaire et climatique, l'autorité du chef (celui qui conduit les autres) est plus que jamais décisive, et – paradoxalement – plus que jamais menacée.

Fragilisés dans leur statut par une faillite structurelle de la confiance, mis à l'épreuve par la transformation des modes de travail et la montée en puissance d'exigences nouvelles, les dirigeants – quel que soit le cadre dans lequel leurs fonctions s'exercent – sont contraints de se réinventer.

Incarnant la nouvelle génération au pouvoir, les jeunes dirigeants constituant le réseau de l'Institut Choiseul bénéficient d'un point de vue et d'une expérience privilégiés pour dessiner le portrait du leader de demain.

En quoi se distinguent-ils, dans leur vision et dans l'exercice de leur pouvoir, des leaders qui les ont précédés ? À quels nouveaux défis sont-ils confrontés et quelles sont les qualités nécessaires pour les relever ? Comment cultivent-ils leur leadership ? Nourri par leurs témoignages recueillis en juin-juillet 2021, ce rapport vise à éclairer ces questions et à présenter la vision qu'a la jeune génération de hauts dirigeants de ce qu'est concrètement selon elle, aujourd'hui, le leadership. A cette fin, il se fonde sur une enquête quantitative et qualitative menée auprès d'un panel de lauréats et d'alumni du classement Choiseul 100 rassemblant aujourd'hui plus de 400 dirigeants.

Merci tout spécialement à Gwenaëlle Avice Huet, Senior Vice President Corporate Strategy de Schneider Electric, Marie Borni, directrice générale déléguée du Groupe des Eaux de Marseille, Anthony Borré, premier adjoint au Maire de Nice, Philippe de Chanville, président et cofondateur de Mano Mano, Florian Delmas, directeur général d'Andros, Boris Derichebourg, président de Derichebourg Multiservices, Xavier Desmaison, président fondateur d'Antidox, Julien Einaudi, directeur du pôle Global Services du

groupe Ortec, Alexandre Fretti, directeur général de Malt, Isabelle Garcia, secrétaire générale du RER C et du Territoire Paris Rive Gauche I SNCF, Franck-Philippe Georjin, secrétaire général du Groupe Casino, Angélique Gérard, directrice Relation Abonné du Groupe Iliad, Fabien Giausseran, directeur adjoint de la division parfumerie du Groupe Robertet, Kristell Guizouarn, directrice des affaires européennes du Groupe Avril, Antoine Hubert, président et cofondateur d'Ynsect, Meziane Idjerouidene, président de Weaving Group, Vincent Klingbeil, cofondateur et président d'European Digital Group, Inès Leonarduzzi, fondatrice dirigeante de Digital For The Planet, Fabrice Le Saché, président fondateur d'Aera Group, Leonor Lopes Gil, directrice Nouveaux Business et Prospective du Groupe BPCE, Rémy Pagès, président et cofondateur d'Ynergie, Bertrand Picard, président fondateur de Natural Grass, Kevin Polizzi, président fondateur de Unitel, Meriem Riadi, chief digital officer de Suez, Robin Rivaton, directeur d'investissement chez Idinvest Partners et essayiste, Olivia Véran, vice-présidente de Medical Biotech Dental et Florence Verzelen, directrice générale adjointe en charge des industries, du marketing et du développement durable chez Dassault Systèmes, pour leur précieuse contribution.

Nos remerciements vont aussi, pour son soutien et sa contribution intellectuelle, au cabinet Progress Associés - leader français de l'accompagnement des décideurs et des entreprises dans la constitution et le développement d'équipes dirigeantes, ainsi qu'à la société European Digital Group pour sa réflexion sur le leadership à l'heure de la révolution digitale. Un sujet à bien des égards fondamental.

Bonne lecture à tous !

*Pascal Lorot.*



---

Éditorial

8

Préface

12

01

UN LEADERSHIP  
EN PANNE DE MODÈLES

17

02 —

LES NOUVEAUX DÉFIS  
DU LEADERSHIP

23

03

PORTRAIT DU LEADER  
IDÉAL DE DEMAIN

45

04

LE LEADER,  
ÉTERNEL APPRENTI

64

Postface

76

---

# PRÉFACE

---



**Par Frédérique Deriquehem,  
partner de Progress  
Associés, leader français de  
l'accompagnement des décideurs  
et des entreprises dans la  
constitution et le développement  
d'équipes dirigeantes**

**Q**u'est-ce que diriger aujourd'hui ? Quelles compétences, valeurs, comportements faut-il adopter, valoriser, développer, pour faire face aux grands enjeux contemporains ? Mieux : pour en bénéficier et prospérer économiquement et socialement. À l'approche de l'élection présidentielle, ce moment par excellence de sélection, en France, du leader du pays, chacun se questionne sur les qualités les plus adaptées au contexte actuel, complexe et mouvant.

Bien entendu, les soi-disant grandes transformations d'une époque ne sont parfois que des épiphénomènes par rapport aux grandes lois des organisations humaines : il est probable que l'art du commandement, de l'organisation et de l'influence n'ait que peu évolué. L'histoire est faite de groupes humains rassemblés autour de chefs dont les caractéristiques rencontrent un certain nombre de similarités, depuis Platon ou Aristote et leurs vertus cardinales (tempérance, justice, courage, prudence) jusqu'aux qualités pointées par la littérature managériale contemporaine en passant par la prudence et la « vertu » des princes de la Renaissance, de Castiglione, Machiavel ou Gracian.

Mais si l'on resserre la focale sur notre époque, tout indique qu'en quelques dizaines d'années, la figure du leader prend de nouveaux traits, comme le souligne la nouvelle génération de dirigeantes et dirigeants interrogée dans cette étude. Hier encore, elle se confondait avec le « patron », l'incarnation du chef dans un monde vertical et hiérarchisé. Figure d'autorité, généralement masculine, il était synonyme de force et d'énergie. Cette forme de domination dans un monde économique globalement stable et structuré, différencié en strates sociales marquées et en métier définis, est moins opérante aujourd'hui, chacun le ressent bien.

Le contexte économique s'est complexifié, en raison d'un changement d'échelle lié à la globalisation, au développement de la transparence dans nos sociétés, à l'immédiateté générée par le développement du numérique et à la diversité croissante des demandes sociales. Il est devenu extrêmement volatile, complexe, imprévisible. De nouvelles technologies et des usages originaux émergent rapidement, offrant des opportunités majeures à celles et ceux qui sont capables de les canaliser, et réduisant à une faillite irrémédiable de façon parfois extrêmement rapide des entreprises pourtant apparemment indestructibles. Le besoin de réalisation des individus les rend particulièrement attentifs à la personne qu'ils pourraient rejoindre et accompagner. Puisque l'activité professionnelle n'est plus considérée comme un simple

travail, le sens qui peut être donné à chaque engagement gagne en importance. Dans des sociétés fragmentées et en recomposition, des aspirations nouvelles, parfois contradictoires, se généralisent rapidement, et imposent aux entreprises de prendre position dans le champ politique et social. Bref, l'entreprise ne se cantonne plus à la stricte définition du maître de l'école de Chicago Milton Friedman, elle ne se réduit plus à la maximisation des cash flows futurs : la situation impose à ses dirigeants d'endosser une responsabilité élargie à l'ensemble de ses parties prenantes. L'échiquier n'est plus seulement économique, il est aussi sociétal et politique, voire géopolitique.

La mission du dirigeant en est complexifiée certes, elle est en même temps encore plus passionnante. Quelles qualités lui faut-il ? C'est ici que la notion de leadership devient fondamentale. Elle correspond à l'époque. Le manager ne suffit plus. Il faut un leader, celui qui conduit les autres. Il n'y a pas de mot parfait en français pour traduire ce jargon anglais. On pourrait dire que c'est un « meneur », celle ou celui qui conduit l'autre vers une destination en y allant lui-même, au sens propre et notamment en latin, celui qui conduit le troupeau.

Le leadership est alors lié au pouvoir tel que le définit Hannah Arendt dans la *Condition de l'homme moderne* : une sorte de mise en harmonie d'un groupe de personnes qui se réalise quand la parole et les faits coïncident. Ce pouvoir l'emporte *in fine* sur la force, peut-être plus efficace, mais

coercitive et donc moins puissante.

C'est volontairement que chaque individualité se coordonne avec les autres pour prendre conjointement une direction. Le leadership, c'est donc l'addition de la capacité à identifier une telle direction et à influencer le groupe afin qu'il l'emprunte.

La figure de l'autorité n'est donc plus respectée a priori : elle doit prouver en permanence son ascendant. Dans un environnement dans lequel il faut aligner en permanence verticalité et horizontalité, le « top-down » et le participatif, on attend du leader qu'il convainque et inspire ; on le suit pour ce qu'il est et pour ce qu'il fait. Dans les récits mythologiques actuels magnifiant la figure de l'entrepreneur, le leader exprime une forme de liberté et de générosité : il n'a pas peur de sortir des sentiers battus et d'inviter les autres à le suivre. Il transforme l'incertitude en opportunité.

Humble, il sait apprendre et se remettre en question, car il n'est pas propriétaire d'un statut : le leadership est davantage une énergie qu'il faut en permanence fournir, une influence à renouveler, toujours susceptible de disparaître. À cette fin, la qualité de la stratégie doit être renforcée par la qualité de l'exécution et de la mise en œuvre : pour rayonner vraiment, cet aller-retour est permanent.

Et puis le leader doit faire preuve de « self-leadership », c'est-à-dire qu'il doit savoir se connaître lui-même, se comprendre, afin de

progresser. Il ne peut pas avoir réponse à tout – il n’y prétend pas – mais sait écouter, sait s’entourer, sait se faire aider. En retour, il est aussi un mentor pour son entourage : il explique et conseille, il encourage et accompagne le changement. Bref, le leadership suppose aujourd’hui une combinaison élaborée de compétences cognitives et émotionnelles. Il était autrefois « réservé » aux hommes ; de plus en plus de femmes sont aujourd’hui des leaders marquantes pour l’économie et la société.

Ce leader capable de faire la synthèse entre les nombreuses injonctions contradictoires qui composent notre contemporain – guider tout en écoutant, décider dans l’incertitude, penser et exécuter, être résolu tout en sachant s’adapter – ne manque pas d’occasions d’exercer son talent. Le Covid est passé par là ; la crise sanitaire a accéléré des évolutions d’usage déjà en cours et les a radicalisés. Le télétravail s’est généralisé. Les aspirations ont évolué. En septembre 2021, six mille écoliers faisaient défaut à Paris, dont les parents avaient probablement quitté la capitale à la recherche d’une qualité de vie meilleure. En avril 2021, 4 millions de personnes ont démissionné de leur emploi aux Etats-Unis, un record. Partout dans les pays avancés, les espaces de co-working sont bondés.

Dans ce contexte, le leader a pour mission de ré-enchanter le travail en entreprise : quelles sont les raisons qui pousseront demain des personnes en recherche

d’accomplissement personnel à rejoindre un collectif structuré, taylorisé, qui n’a à offrir que des « bullshit jobs » ? Ne nous y trompons pas : les entreprises qui voudront attirer et retenir les meilleurs, c’est-à-dire les personnes les plus capables de faire réussir le collectif, devront avoir répondu à cette question. Cela veut notamment dire repenser les parcours professionnels, investir dans la formation et recréer des temps forts collectifs. Mais aussi réinventer le lien au travail, en repensant les lieux et les missions.

En situation de télétravail, les dirigeants vont devoir apprendre à exercer leur leadership à distance et dans un contexte interculturel accru. Si le lien physique se distend, il faut le remplacer par des formes de communications numériques plus régulières et efficaces, par le déploiement concret d’une vision, par la création de temps forts plus essentiels, par de nouvelles formes d’écoute des collaborateurs. Les meilleurs leaders seront ceux qui inventeront les formes les plus adaptées au nouveau contexte de travail.

Enfin, il leur reviendra d’embarquer la génération Z, celle qui entre sur le marché de l’emploi dans ce moment de Covid. Certes, les « marketers » et les architectes de lieux de travail ont parfois trop vite fait de définir les traits d’une nouvelle génération. Mais il appartient aux leaders d’identifier les transformations effectives dans les aspirations de leurs recrues. Cette nouvelle génération a étudié et débuté sa vie professionnelle

dans un cadre de télétravail : pour une part, elle s'attend à pouvoir travailler à distance, parfois totalement.

La division entre le travail et la vie privée en est peut-être accentuée. Elle a fait ses premiers apprentissages dans un moment de grands débats sociétaux, MeToo, Black Lives Matter, la lutte contre réchauffement climatique, la défense des populations autochtones ou la protection du bien-être animal. Pour une part, elle vit déjà dans des espaces numériques alternatifs – peut-être prémisses des « metavers » annoncés, qu'il s'agisse de terrains de jeux comme Fortnite ou de réseaux sociaux addictifs comme Tiktok.

Elle a été marquée par les nouvelles formes pédagogiques qui mettent en avant l'intelligence émotionnelle et l'attention aux émotions humaines. Elle exprime un fort besoin de perspectives, de possibilités de tester sans jugement, d'être guidée sans être chapitrée.

**MAÎTRISER CES  
ÉVOLUTIONS  
REVIENDRA À COUP  
SÛR AUX LEADERS  
D'AUJOURD'HUI ET  
DE DEMAIN.**

## **PROGRESS** ASSOCIÉS

### A PROPOS *DE PROGRESS ASSOCIÉS*

Progress est l'un des leaders français de l'accompagnement des décideurs et des entreprises dans la constitution et le développement d'équipes dirigeantes. Nous identifions et développons les talents qui permettent aux entreprises de définir des stratégies réussies dans des environnements toujours plus mouvants et complexes.

Pionniers dans les métiers du recrutement de dirigeants, puis dans les missions d'évaluation et développement des équipes dirigeantes, nous mettons à leur disposition 50 années d'expérience, une équipe de consultants pluridisciplinaires et multisectorielle, ainsi que notre attachement à une démarche de partenariat bienveillant et durable.

Membre de l'association AESC et du réseau international IIC Partners, nous accompagnons nos clients en France et partout dans le monde.

# 01

UN LEADERSHIP  
EN PANNE DE MODÈLES



**S**i la vocation du leader opérant au sein d'une organisation reste inchangée - il s'agit depuis toujours d'emmener des femmes et des hommes d'un point A vers un point B dans une dynamique de création de valeur - le leadership s'exerce aujourd'hui dans un contexte inédit qui en redéfinit significativement les ressorts. À tel point qu'à la question « qu'est-ce que le leadership ? », les jeunes dirigeants interrogés sont tentés de répondre d'abord par défaut. Pour Inès Leonarduzzi, *le leadership n'est ni une fonction, ni un statut, ni une carte de visite. Ce n'est ni une autorité issue d'une hiérarchie ni un talent inné ! renchérit Isabelle Garcia. Les modèles traditionnels du leadership sont révolus.*

## L'AUTORITÉ SELON WEBER

---

Opérant une distinction entre le pouvoir (*macht*), compris comme la capacité à imposer sa volonté contre toute résistance, et l'autorité (*herrschaft*), capacité à imposer sa volonté grâce à la reconnaissance de sa légitimité, le sociologue Max Weber établit en 1921 dans *Économie et société*, une typologie de l'autorité qui demeure un siècle plus tard la plus populaire des références en la matière. Il distingue schématiquement « trois types purs de domination légitime » :

**La domination traditionnelle :**

celle, aujourd'hui révolue, du roi ou de « l'héritier », reposant sur la croyance dans le caractère sacré de traditions immémoriales,

**La domination légal-rationnelle émanant du statut,**

c'est-à-dire de la position occupée par le donneur d'ordres et des prérogatives que sa position lui confère - étant convenu a priori que cette position repose elle-même sur une compétence avérée,

**La domination charismatique,**

fondée sur la grâce personnelle d'un individu jugé extraordinaire.

# LE STATUT NE FAIT PLUS LE LEADER

---

**L**ongtemps assimilé au pouvoir hiérarchique dans la mesure où la légitimité de l'autorité du chef provenait naturellement de son statut (sa fonction au sein de l'organisation donc, directement liée à ses compétences), le leadership ne saurait aujourd'hui s'y réduire.

Dans une société marquée par un profond rejet de l'autorité et un contexte de suspicion généralisée à l'égard des institutions, l'exercice traditionnel du pouvoir est de moins en moins toléré, en particulier par une jeune génération rétive par principe à toute forme de contrainte. Une problématique nettement prononcée dans le secteur public où le leadership des dirigeants et des cadres est mis à mal par le manque de reconnaissance et parfois même de respect de leur fonction, déplore Anthony Borré – sans parler du manque de confiance, voire de la suspicion, qui oblige les leaders publics à se justifier en permanence.

Dans la fonction publique comme dans le secteur privé, le leader incarnant la figure de l'autorité imposant radicalement son point de vue est totalement dépassé, tranche Leonor Lopes Gil. D'autant plus que l'intelligence rationnelle qui légitimait jusqu'alors son autorité a perdu de sa valeur. À l'heure de l'intelligence artificielle, les compétences liées directement aux connaissances constituent un enjeu moindre, souligne Robin Rivaton. La 'prime au savoir' n'est pas vouée à demeurer.

En même temps que les sources de légitimité de l'autorité ont évolué, un glissement significatif s'est mécaniquement opéré : le leader n'est plus celui dont le pouvoir est admis a priori (le pouvoir désignant la capacité d'imposer une volonté, de contraindre à l'obéissance ou de faire prévaloir une opinion) mais celui dont l'influence s'exerce de facto.

L'AUTORITÉ EXCLUT L'USAGE DE MOYENS  
EXTÉRIEURS DE CŒRCITION ; LÀ OÙ LA FORCE  
EST EMPLOYÉE, L'AUTORITÉ PROPREMENT DITE  
A ÉCHOUÉ - HANNA ARENDT

Le leadership ne consiste plus à « régner » en commandant et en contrôlant ses « troupes ». Il relève désormais, observe Fabrice Le Saché, d'une capacité à susciter une adhésion, à entraîner un collectif dans la réalisation d'un projet – et il est suspendu au succès de la concrétisation de ce projet. C'est la performance qui révèle le leader, son impact concret ; son audience, son trafic ou son résultat.

À la différence du chef, officiellement institué comme tel, le leader est donc essentiellement tributaire de la reconnaissance de ses collaborateurs et de ses pairs. L'adhésion ne peut-être suscitée aujourd'hui que par l'envie, le sens et le respect que l'on porte au dirigeant, note Alexandre Fretti. De fait, on ne s'autoproclame pas leader ; on est ou non identifié comme tel (Fabrice Le Saché). Si les responsabilités se prennent, le leadership se gagne, résume Fabien Giausseran.

# LEADERSHIP VS. CHARISME

---

**É**tat de grâce ou capacité naturelle d'influence, le charisme, qui a toujours constitué une part prépondérante dans l'idée qu'on se fait du leader modèle, pourrait apparaître comme un atout majeur à l'heure où la capacité du leader à susciter chez les autres un désir de le suivre est en jeu. Pourtant, la notion dérange.

Leonor Lopes Gil, notamment, tient à opérer une nette distinction entre charisme et leadership : on peut être un grand leader sans être charismatique, il n'est pas nécessaire de soulever des foules pour donner du sens et entraîner des gens vers un objectif. ***On peut être impactant sans être extraverti et séducteur. La notion de séduction est même problématique par rapport au leadership : celui qui a besoin de séduire, c'est celui qui n'est pas capable de convaincre en toute sincérité.***

En dépit de son incontestable pouvoir d'influence, la figure du héros charismatique, volontiers égotique, dont l'aura éclipse celle de ses interlocuteurs, est peu compatible avec la mission même du leader en entreprise. Comment mener une équipe vers la victoire, et la faire grandir, sans faire une place significative à chacun de ses membres ?

(1) 67% des investisseurs estiment que le leadership « à l'ancienne » (command & control) est aujourd'hui inadapté, selon une étude menée fin 2019 par le cabinet de conseil Korn Ferry.



Pour Leonor Lopes Gil, *la starification est un leurre, et se joue en général au détriment du collectif. Une entreprise qui dépend uniquement d'une personne est en danger signale, du reste*, Meziane Idjerouidene.

Son étymologie le suggère (le terme grec « charis » - χάρις - évoque une grâce divine, un talent associé à un ascendant particulier, surpassant celui que procure l'exercice des facultés rationnelles et même susceptible de tenir ces dernières en échec) : le charisme expose aux débordements de l'affect, à l'emprise de déterminations passionnelles. De même que le pouvoir conféré par le statut, il fonde potentiellement un leadership imposé plutôt que conquis, subjuguant et arrachant le consentement plutôt qu'il n'obtient la libre adhésion de celles et ceux sur lesquels il s'exerce. **À l'inverse d'un leadership idéalement pétri d'humilité, le charisme s'impose aux autres dans un rayonnement presque surnaturel susceptible de conduire à la tyrannie**, alerte Bertrand Picard. Le leader est dangereux quand il devient un gourou ajoute Inès Leonarduzzi. Un risque d'autant plus prégnant que dans un contexte conjuguant l'anxiété et la perte de repères, l'impact du charisme est potentiellement décuplé.

Le leadership se trouve donc en panne de modèles. Charge aux « jeunes leaders » de le réinventer.

SÉDUIRE, C'EST MOURIR COMME RÉALITÉ ET SE  
PRODUIRE COMME LEURRE. C'EST SE PRENDRE  
À SON PROPRE LEURRE ET SE MOUVOIR DANS  
UN MONDE ENCHANTÉ  
JEAN BAUDRILLARD

# 02

LES NOUVEAUX DÉFIS  
**DU LEADERSHIP**



**D**ans un contexte de mutations accélérées marqué par une crise sanitaire annonciatrice de crises à venir et caractérisé par une complexité grandissante et une confusion généralisée, nous n'avons jamais eu autant besoin de leaders. L'exercice du pouvoir cependant n'a jamais été aussi difficile. Les leaders d'aujourd'hui et de demain font face à des attentes et des exigences nouvelles et sont confrontés à des défis inédits qu'ils devront impérativement relever.

# GUIDER SANS VISIBILITÉ

---

## L'avènement du monde « VUCA »

V pour volatilité U pour incertitude (uncertainty), C pour complexité et A pour ambiguïté<sup>2</sup>; l'acronyme initialement forgé par l'armée américaine pour décrire le monde post-guerre froide s'est naturellement imposé au monde de l'entreprise bien avant le début de la crise sanitaire. Les futurs leaders font face à une complexité et une incertitude grandissantes des écosystèmes locaux, nationaux et internationaux résume Florian Delmas. Tout dirigeant navigue dès à présent dans un environnement dont le chaos semble être devenu la norme. Tandis que les mutations s'accélèrent<sup>3</sup> et que la concurrence en tout domaine s'intensifie, la tension grandit entre une exigence de résultats toujours plus forte et des ressources toujours plus contraintes. Les entreprises sont tenues d'adapter constamment le rythme de leur développement à celui du changement, à poursuivre sans relâche l'amélioration continue et l'innovation sans jamais sacrifier la rigueur de leur gestion. Ce contexte exigeant impose un engagement très fort plaçant les collaborateurs, pourtant soumis à un stress inédit, au cœur de la réussite sinon de la survie des organisations.

Pour assurer dans ce « nouveau monde » la compétitivité de son entreprise, le leader se doit en premier lieu d'être un éclaireur et un guide alors qu'il est plus que jamais privé de visibilité.

## La dictature de l'état d'urgence

Gérer une crise - à plus forte raison lorsqu'elle est totalement inattendue - c'est par définition être focalisé sur l'urgence. Or, lorsque l'attention et

l'énergie du leader s'exercent exclusivement dans une direction donnée, sa vision globale des enjeux s'en trouve mécaniquement dégradée. Kevin Polizzi en est alerté : ***le covid et toutes les réflexions suscitées par la crise constituent un écran de fumée, une diversion dramatique qui nous fait perdre de vue l'enjeu essentiel : comment rester dans la course demain ? Il y a une fracture qui grandit entre l'exigence que crée la période et la capacité des leaders à appréhender le nouveau monde qui émerge. La digitalisation accélérée des métiers, notamment, va laisser beaucoup de monde sur la touche.*** La capacité à forger, faire émerger et promouvoir une vision suppose en effet de s'extraire de l'urgence pour prendre le temps de la pensée, de l'inspiration ; du recul qui seul évite de s'engluer dans un présent sans perspective.

La gestion de crise devient dès lors et demeurera certainement un défi majeur au cœur du leadership. Les chefs qui pouvaient naviguer dans le passé sur des mers calmes ont dû s'habituer, et n'ont pas fini d'apprendre, à diriger dans la tempête et à préparer leurs collaborateurs à l'incertitude. ***Il faudra plus que jamais anticiper et avancer au rythme des mutations de l'environnement. Pour réussir à créer les conditions du succès, il faut dès aujourd'hui partir du principe que rien n'est acquis et se réinventer en permanence*** signale Kevin Polizzi.

Redoublant de vigilance, anticipant ce qui peut l'être, le leader doit prendre sur lui plus que jamais, assumant l'incertitude qui pèse sur l'activité de ses collaborateurs de façon à susciter, malgré tout, la confiance. ***Le leader est une vigie***, souligne Xavier Desmaison. ***Il a vocation à anticiper mais aussi à rassurer, quitte à endosser seul l'inquiétude inhérente à l'incertitude. Le leader, précise-t-il, ce n'est pas seulement celui qui donne l'alerte, c'est aussi celui qui la donne au bon moment. L'état d'urgence impose de faire preuve de courage, de sang-froid, de solidité et d'adaptabilité.***

(2) A pour anxiété avance même Beth Comstock, ex vice-présidente de General Electric.

(3) Chaque dirigeant doit aujourd'hui prendre en compte et composer avec des mutations transversales considérables indépendamment même des spécificités de son activité, souligne Xavier Desmaison : numérique (machine learning, datas, cyber, informations en temps réel, augmentation du volume et accélération de la circulation des informations), innovations deep tech (biologie, matériaux, énergie), finance (SPAC, activisme, ingénierie financière complexe), juridique (législations complexes, soft law, exterritorialité de droits étrangers), accélération des 'mouvements de portefeuilles d'entreprises' (multiplication des fusions, acquisitions, cessions d'actifs et délocalisations), évolution du contexte politique et géopolitique (souveraineté et compétition des Etats), transformation des chaînes de valeur et des paysages concurrentiels (arrivée des Gafam, des BATX, de startups dans des marchés jusqu'alors stables, transformation de modèles économiques, constitution de monopoles ou prédation sur des segments de chaînes de valeur comme les microprocesseurs ou certains matériaux), prises de position de la société civile (généralisation de l'écologie politique), etc.

# FOCUS

## LE LEADERSHIP À L'ÉPREUVE DE LA CRISE SANITAIRE

C'est entendu, la crise sanitaire a bouleversé le fonctionnement des organisations. Le leader post-covid sera-t-il pour autant différent de celui d'hier ? Les jeunes dirigeants interrogés partagent un constat : sans créer de rupture fondamentale, la crise sanitaire a agi comme un accélérateur et un révélateur de tendances, renforçant des enjeux qui se dessinaient déjà. Le leader de demain devra donc, plus que jamais...

## DONNER DU SENS

*L'enjeu est aujourd'hui de donner une vision, mais aussi de la nourrir par une exemplarité managériale et une capacité à agréger des énergies et des talents autour d'une dynamique propre.*

FRANCK-PHILIPPE GEORGIN

*Le besoin d'appartenance à un projet qui a du sens, et la nécessité de re-prioriser en conséquence, a été nettement renforcé par la crise qui a donné lieu à de nombreuses reconversions.*

ROBIN RIVATON

*Alors que tout nous pousse à l'instantanéité, cette période nous enseigne justement que la vie est une course de fond et qu'il est plus important de fixer et de garder un cap que d'aller le plus vite possible.*

FABIEN GIAUSSERAN

# CRÉER DU LIEN ET CULTIVER LA PROXIMITÉ

*La montée en puissance du virtuel, compensant fort heureusement la déperdition de liens réels, nous a permis de mesurer, en creux, la valeur des véritables interactions.*

RÉMY PAGÈS

*La proximité est essentielle (et elle implique un minimum de présence physique collective) ; c'est la seule façon de développer une culture d'entreprise, une vision commune, du sens. Il est difficile de susciter l'émotion nécessaire et de développer une relation de qualité par écran interposé.*

LEONOR LOPES GIL

*La mise en place du télétravail n'a pas été sans conséquence. L'éloignement physique délite le lien et prive l'entreprise d'une grande partie de son intelligence collective, la créativité se jouant dans les interactions. L'effet pervers du télétravail, c'est aussi que l'attachement à la société s'effrite.*

MEZIANE IDJEROUIDENE

*Le télétravail ne freine pas la productivité, voire l'augmente, mais il freine la performance. La déperdition de moments de qualité et d'échanges informels (moteurs de la créativité collective) résultent dans une perte de valeur pour l'entreprise.*

ALEXANDRE FRETTI

*La crise a souligné la nécessité de s'écouter.*

KRISTELL GUIZOUARN

*La généralisation du télétravail a renforcé le besoin de convivialité.*

MERIEM RIADI

*Chez Mano Mano, la vraie problématique de la crise sanitaire, c'est la solitude des jeunes, souvent étrangers, pour qui l'entreprise est un lieu essentiel de sociabilité et qui sont aujourd'hui extrêmement fragilisés, parfois en situation de burnout.*

PHILIPPE DE CHANVILLE

*La crise tendait à nous couper du management de proximité et du contact quotidien. Au moment où les interactions sociales « réelles » étaient réduites, le leadership attendu est celui qui s'exerçait dans la bienveillance à l'autre.*

FRANCK-PHILIPPE GEORGIN

*La crise a prouvé que les modes de fonctionnement à l'œuvre n'étaient pas immuables.*

INÈS LEONARDUZZI

## FAIRE PREUVE D'HUMILITÉ ET D'OUVERTURE

*La crise a obligé chacun à composer avec l'imprévu, à admettre avec humilité la survenue de l'inimaginable, à se soucier du sort du monde.*

RÉMY PAGÈS

*Cette période nous a permis à tous de prendre conscience que le quotidien pouvait être bouleversé du jour au lendemain et à ce titre est extrêmement contre-intuitive par rapport à l'exercice de responsabilités qui exigent - ou exigeaient - justement de se préparer à toute éventualité. L'enseignement majeur de cette crise est qu'il est illusoire de se préparer à tout ce qui peut arriver.*

FABIEN GIAUSSERAN

## SE TENIR PRÊT

*Le leader de demain doit avoir une capacité de réaction hyper rapide ce qui implique d'anticiper.*

LEONOR LOPES GIL

*Savoir faire face, non seulement à l'inattendu, mais à l'improbable, est une condition sine qua non. Cela requiert la conviction que rien n'est écrit et que nos actions peuvent faire la différence.*

JULIEN EINAUDI

*L'obligation pour les dirigeants de travailler sérieusement sur des transformations de fond pour ne pas être relégués au second plan économique a pris tout son sens avec la crise sanitaire. Tout s'est soudainement accéléré, comme pour signaler qu'il fallait y être préparé. Les organisations qui ont pris du retard sur la digitalisation de leurs services et outils sont définitivement distancées et vont avoir des pertes de chiffre d'affaires importantes.*

ANGÉLIQUE GÉRARD

## RASSURER

*Le leader de demain devra être plus que jamais investi pour être plus que jamais en mesure de rassurer.*

LEONOR LOPES GIL

*J'ai passé, et passe toujours, plus de temps avec les équipes qui ont besoin d'être rassurées et aidées à prendre du recul. La crise sanitaire a renforcé le besoin de relationnel physique, et renforcé chez Ynsect la cohésion d'équipe.*

ANTOINE HUBERT

*Il est important d'ouvrir à chacun des espaces pour s'exprimer sur ce qui va et ne va pas sur un mode informel, de laisser s'exprimer les espoirs et les craintes. Il faut être sincère et transparent, et parler de manière très concrète.*

MERIEM RIADI

# PRÉSERVER LA VERTICALITÉ À L'HEURE DE L'HORIZONTALITÉ

---

## Éclatement de la structure pyramidale

Automatisation accélérée des métiers, impératif de réactivité accru commandant à la fois une meilleure circulation de l'information et une simplification des processus décisionnels, nécessité grandissante de responsabiliser davantage chacun des collaborateurs pour augmenter son engagement au service du projet commun : tout concourt à une inexorable horizontalisation des organigrammes qui bouleverse profondément l'exercice du leadership.

Dans un contexte de délégitimation des figures traditionnelles du pouvoir, à l'heure où plus personne ne '*marche à la baguette*' (Robin Rivaton), la manifestation trop explicite ou formelle de l'autorité dérange, et crée potentiellement du rejet.

Chacun aujourd'hui entend par ailleurs faire entendre sa voix, jouer un rôle stratégique actif au sein de l'organisation qui l'emploie. Tout leader dès lors est conduit à *expliquer davantage ce qui est mis en œuvre, faute de quoi l'implication de ses collaborateurs est mise en péril* observe Franck-Philippe Georgin. Constat partagé par Kevin Polizzi : *l'arbitraire ne fonctionne plus, il faut tout justifier, mettre chaque décision en perspective. Le leadership de demain sera participatif et inclusif et non plus directif, donc beaucoup plus chronophage. Le nouveau défi, c'est la gestion des ressources humaines.*

D'autant plus que le leadership n'est plus l'exclusive prérogative de ceux qui ont officiellement vocation à exercer le pouvoir. *L'éclatement de la structure hiérarchique laisse de plus en plus de place au leadership* explique Kristell Guizouarn. *Certains collaborateurs - de plus en plus - se trouvent, quelle que soit leur fonction, en situation d'exposer leurs idées, ce qui n'était pas le cas hier. Celui qui est à la tête de l'entreprise n'est plus son seul leader - cela représente à la fois un risque et un réel apport d'oxygène pour la structure. Auparavant, le leadership était à la fois pyramidal et incrémental ; on montait graduellement en leadership. Aujourd'hui il y a moins de 'prédestination' ; le leadership ne suit plus la 'courbe traditionnelle'*

*d'hier* observe d'ailleurs Robin Rivaton. **Le renforcement des aspirations individuelles au leadership constitue un défi supplémentaire pour le leader dont chacun attend désormais qu'il 'accompagne' ces vocations – et se mette donc dans une certaine mesure en retrait pour laisser place à ses collaborateurs.** Comment maintenir dans ce contexte la nette autorité qui s'impose pour mener efficacement un collectif ? Ou pour reprendre les mots d'Alexandre Fretti, **jusqu'où laisser l'organisation avancer seule ? À quel moment introduire de la verticalité ? L'horizontalité, souligne-t-il, est un principe d'inertie. Or le rôle du leader, c'est de trancher, de favoriser la réactivité dans un environnement qui se complexifie au rythme de la croissance. Il est difficile toutefois d'être inflexible aujourd'hui car sur certaines fonctions, la compétition en termes de recrutement est féroce.**

Il y a, suggère Meziane Idjerouidene, un juste équilibre à trouver : **tenir compte de ces attentes et enjeux nouveaux sans trahir ses fondamentaux et sans verser dans la démagogie. On peut, poursuit-il, mettre en place des conditions de travail propices à l'épanouissement de chacun sans pour autant souscrire aux nouveaux modes de gestion des ressources humaines instaurés par les startups. Je ne suis pas convaincu que l'installation d'un babyfoot dans l'open space soit essentiel et je ne crois pas que la généralisation du télétravail soit compatible avec les enjeux qui sont aujourd'hui les nôtres.**

### **Délitement des liens**

Pour le philosophe et sociologue Zygmunt Bauman, l'accélération des rythmes imposant à chacun de s'adapter constamment au changement nous a projetés dans un monde sans repère, caractérisé par une insaisissable liquidité<sup>4</sup>. Dans une société exaltant l'instantanéité et la flexibilité et érigeant l'épanouissement personnel comme ultime rempart à la désintégration qui nous guette, le lien sous toutes ses formes se délite. Le collectif est devenu **une agrégation fluide d'individualités temporairement unies par des intérêts susceptibles d'évoluer du jour au lendemain**, résume Xavier Desmaison.

**Les nouvelles générations, avides de liberté, sont de moins en moins séduites a priori par l'entreprise comprise au sens institutionnel du terme**, observe Meziane Idjerouidene. Il n'est plus question aujourd'hui d'être fidèle à une entreprise une vie durant, encore moins de se vouer corps et âme à l'emploi qu'on y trouve.

Charge au leader de susciter et de cultiver chez ses collaborateurs une loyauté à laquelle a priori tout s'oppose. Charge au leader de lutter contre l'entropie qui menace en permanence l'efficacité de son organisation. **Il faut une énergie parfois considérable pour structurer un environnement programmé pour se déliter. Et son déploiement n'est pas sans risque : si cette nécessaire détermination est jugée excessive, le collectif risque de s'opposer et de se fracturer**, souligne Xavier Desmaison.

# LA VIE LIQUIDE

*« Contrairement aux corps solides, les liquides ne peuvent pas conserver leur forme lorsqu'ils sont pressés ou poussés par une force extérieure, aussi mineure soit-elle. Les liens entre leurs particules sont trop faibles pour résister... Et ceci est précisément le trait le plus frappant du type de cohabitation humaine caractéristique de la 'modernité liquide'*

*D'où la métaphore. Les liens humains sont véritablement fragiles et, dans une situation de changement constant, on ne peut pas s'attendre à ce qu'ils demeurent indemnes. Se projeter à long terme est un exercice difficile et peut de surcroît s'avérer périlleux, dès lors que l'on craint que les engagements à long terme ne restreignent sa liberté future de choix. D'où la tendance à se préserver des portes de sortie, à veiller à ce que toutes les attaches que l'on noue soient aisées à dénouer, à ce que tous les engagements soient temporaires, valables seulement 'jusqu'à nouvel ordre'.*

*La tendance à substituer la notion de 'réseau' à celle de 'structure' dans les descriptions des interactions humaines contemporaines traduit parfaitement ce nouvel air du temps. Contrairement aux 'structures' de naguère, dont la raison d'être était d'attacher par des nœuds difficiles à dénouer, les réseaux servent autant à déconnecter qu'à connecter.*

*Qui pourrait rassembler assez de courage pour concevoir un projet 'd'une vie entière', alors que les conditions dans lesquelles chacun doit accomplir ses tâches quotidiennes, que la définition même des tâches, des habitudes, des styles de vie, que la distinction entre le 'comme il faut' et le 'il ne faut pas', tout cela ne cesse de changer de manière imprévisible et beaucoup trop rapidement pour se 'solidifier' dans des institutions ou se cristalliser dans des routines. »*

**Zygmunt Bauman**

<sup>4</sup> La vie liquide (Zygmunt Bauman), L'ère du vide (Gilles Lipovetsky), La condition postmoderne (Jean-François Lyotard), La cité perverse (Dany-Robert Dufour)... depuis la fin du XXème siècle, les ouvrages pointant la déliquescence sociale et idéologique de la société se multiplient.

## Extension du champ de compétences et d'intervention de l'entreprise

Si le cerveau d'un dirigeant ne peut rivaliser avec les capacités vertigineuses de mémorisation, de calcul et de diagnostic d'une IA, que lui restera-t-il demain pour justifier son rôle ? La réponse est entendue. Les qualités humaines et les compétences comportementales et relationnelles, impossibles à programmer, prennent de fait aujourd'hui le pas sur les connaissances et les compétences opérationnelles progressivement prises en charge par les technologies. Le leader doit donc être en mesure de déployer tout un arsenal de « savoir-être » - indispensables soft skills qui ne sauraient cependant se substituer à l'intelligence intellectuelle (faut-il dire désormais savoir-penser ?), moins à la mode et pourtant plus que jamais requise. Xavier Desmaison insiste sur ce point : ***le leadership est avant tout une capacité à décider, qui repose sur un jugement fiable et correctement informé. La complexité juridique, financière, technologique et géopolitique à laquelle les dirigeants sont confrontés nécessite des capacités cognitives importantes, indispensables pour définir une vision, prendre des décisions ambitieuses ou s'appuyer sur des experts pertinents. Cela ne remet pas en cause l'importance des soft skills et de l'intelligence émotionnelle.***

Pour assurer la compétitivité de leur organisation dans un environnement extraordinairement mouvant d'une complexité croissante, les leaders sont amenés à maîtriser un volume grandissant de données mais aussi à intégrer continûment de nouveaux **process**, de nouvelles technologies et de nouvelles expertises au cœur de leur entreprise. À ce titre, ***le leadership n'a jamais été aussi exigeant***, note Boris Derichebourg. Non pas que le leader ait personnellement vocation à acquérir de nouveaux savoir-faire, mais il doit, en s'appuyant sur les experts qu'il a su mobiliser, développer une compréhension suffisamment fine de tout sujet pour être en mesure d'orchestrer avec efficacité le travail des équipes dédiées et pour prendre ***in fine***, moyennant les informations qu'il aura analysées, les décisions stratégiques adaptées. Dans ce contexte, ***la confiance et l'écoute sont absolument primordiales***, souligne Boris Derichebourg.

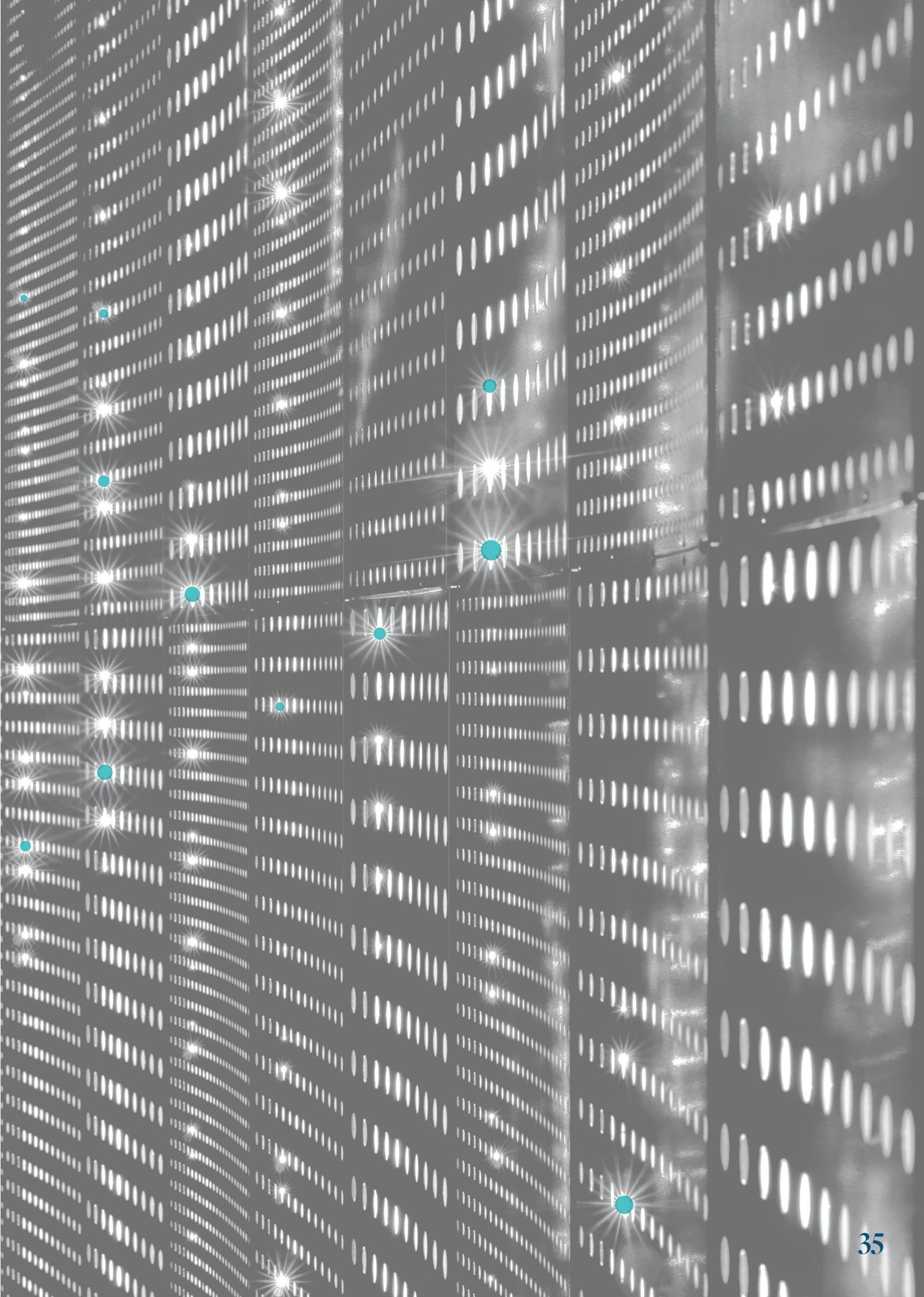
Le leader est attendu aussi, quelle que soit la taille de sa structure, pour prendre sa part de responsabilités sociétales et environnementales en engageant son entreprise dans des actions à impact positif indépendantes de tout enjeu de profit. ***L'investissement ESG est aujourd'hui fondamental***, note Olivia Véran. ***La compétitivité de l'entreprise dépend même aujourd'hui de l'impact positif qu'elle aura sur son écosystème*** affirme Angélique Gérard. Marie Borni cite Antoine Frérot, PDG du Groupe Veolia, partageant son constat : ***une entreprise est prospère lorsqu'elle est utile, et non l'inverse***. Le leader de demain, pour Isabelle Garcia, est ***moins un businessman qu'un guide civil. Il a vocation, résume Florian Delmas, à être tout à la fois multiculturel, éclairé et éclairé, inspirant et transformateur.***

## Prolifération des signes, déperdition du sens

Le déluge d'informations et de données auquel chacun est chaque jour confronté est à lui seul une conjuration contre la verticalité. Dans *La Société de la transparence*, le philosophe allemand d'origine coréenne Byung-Chul Han soutient que le rapport entre la masse d'informations reçues sur le Net et l'instantanéité des réponses simplifiées (du type Like/Dislike) fait que « notre faculté de jugement déperit ». ***À l'heure de l'hyper communication et des réseaux sociaux, comment discerner la grande vague de l'écume ?*** *pointe Fabrice Le Saché. C'est tout l'enjeu.*

Face à ce déferlement de signes, souvent dévoyés, éventuellement cryptiques, parfois contradictoires, dont la valeur est de plus en plus difficile à estimer, le leader a vocation, tel un éclaireur, à dissocier le vrai du faux ou de l'erroné, à distinguer l'essentiel de l'insignifiant, à identifier les signaux faibles qui deviendront demain des tendances lourdes, à proposer un sens et à faire émerger une parole qui tienne.

Florence Verzelen le souligne : ***le monde dans lequel nous évoluons est de plus en plus complexe : hyper connecté, avec un nombre infini de données disponibles de façon quasi instantanée dans un contexte de crises à la fois sanitaires et géopolitiques. Le leader doit être en capacité d'identifier les informations réellement importantes pour lui et de prendre des décisions en environnement incertain.***



# DÉVELOPPER LE COLLECTIF EN PROMOUVANT L'INDIVIDUEL

---

**R**envoyant et cantonnant drastiquement chacun à son territoire domestique, la crise sanitaire a souligné s'il en était besoin le caractère essentiel du collectif. Comment (re)construire et (re)mobiliser un groupe, comment développer l'intelligence collective à l'heure de l'exaltation de l'individualité, de ses choix et préférences propres, et de leur revendication parfois vindicative ? L'enjeu est crucial.

## La montée en puissance des aspirations individuelles

*Le fossé se creuse de plus en plus entre les générations et les sociologies différentes, ce qui a une conséquence directe et immédiate sur le groupe social qu'est l'entreprise*, observe Fabien Giausseran. Réputées pour leur rejet des entreprises traditionnelles et des contraintes arbitraires, mues par une volonté d'épanouissement personnel plus marquée que chez leurs aînés, les générations Y et Z exigent un nouveau mode de leadership. **Les jeunes collaborateurs de l'entreprise veulent tout, tout de suite, et refusent le jeu de contraintes que ma génération assumait. Leur engagement est plus difficile à obtenir, ils évaluent sans cesse l'équilibre entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils reçoivent et les leaders doivent s'adapter. Pour les convaincre, il faut les engager dans une dynamique 'win win' et renforcer le 'people development'**, résume Alexandre Fretti. Meriem Riadi note aussi que *si l'on veut attirer les meilleurs, il faut créer des équipes ou les personnes ont la place de grandir.*

Les jeunes générations aspirent également, Gwenaëlle Avice Huet le souligne, à davantage d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle et à plus de flexibilité dans leur mode de travail. D'autant plus que le **télétravail a renforcé la primauté de l'individuel sur le collectif**, ajoute Leonor Lopes Gil.

Jusqu'où répondre à leurs attentes ? La question est complexe. Il est essentiel de les attirer et de les fidéliser mais **on ne peut pas faire plaisir individuellement au détriment du collectif**, note Meziane Idjerouidene.

À la difficulté de trouver un juste équilibre en la matière s'ajoute celle de développer, dans ce contexte, un sens commun, de créer et d'animer un dialogue fécond au service d'un projet dépassant par définition le cadre des enjeux individuels. ***De plus en plus d'individus ont tendance aujourd'hui à s'auto-enfermer dans des 'cases', à se réduire délibérément à une caractéristique identitaire unique censée leur tenir lieu de personnalité,*** regrette Rémy Pagès. ***Ils cèdent ce faisant à la mode et à la tyrannie de l'image et cultivent un narcissisme qui entrave tout désir et toute altérité.*** ***On vit une période très égocentrée*** ajoute Inès Leonarduzzi. Chacun s'écoute parler et se regarde écrire. ***Tout le monde écrit des livres et plus personne ne lit. Il est devenu très difficile d'entendre et de faire entendre une différence, de débattre sereinement avec quelqu'un avec qui l'on n'est pas d'accord.*** Le développement de l'intelligence collective est au prix pourtant de ce dialogue et dépend de la capacité du leader à faire adhérer chacun à une « cause » transcendant son identité et son agenda personnel.

À ce titre, ***la communication interne et tout ce qui relève de la RSE, thématique fédératrice par excellence, sont des leviers incontournables du leadership à venir,*** note Kevin Polizzi. Les (futurs) collaborateurs d'une entreprise sont en recherche de sens, d'utilité, confirme Marie Borni. Robin Rivaton le pointe également : paradoxalement, ***la satisfaction individuelle chez les jeunes est relative à l'impact collectif du projet. Les nouvelles générations adhèrent à des causes, et chacun développe une forme de leadership en se faisant lui-même l'ambassadeur du projet auquel il adhère.***

### **La montée en puissance des enjeux de diversité**

Si – tous les jeunes leaders interrogés s'accordent sur ce point – la diversité est en soi un principe de performance, elle n'en est pas moins difficile à appréhender dès lors qu'elle relève de l'obligation ou de la revendication.

***La diversité, qui intègre la mixité, est clairement une forte attente interne. Mais telle qu'elle est comprise aujourd'hui, la notion est problématique*** indique Alexandre Fretti. ***Pourquoi réduire la diversité à ce qui est uniquement visible ? La diversité c'est une diversité de parcours, de personnalité, de compétences... indépendamment finalement de la race et du genre.*** Pour Boris Derichebourg, ***il est essentiel que le plus performant, c'est-à-dire celui qui 'délivre' le mieux à l'exclusion de tout autre critère, l'emporte in fine.*** Anthony Borré est catégorique : ***je suis contre toute forme de catégorisation, contre les quotas, contre les dispositifs coercitifs auxquels je préfère l'incitation. Je crois dans la méritocratie indépendamment de toute question de genre, d'âge, de couleur de peau ou de religion mais la diversité lorsqu'elle est imposée finit par desservir ceux-là même qu'elle est censée soutenir, dont la légitimité est mise en cause au prétexte qu'ils ont été choisis pour respecter des quotas et non pas en fonction de leurs compétences.*** Kevin Polizzi, plus à l'aise lui aussi avec la méritocratie que la discrimination positive, ajoute par ailleurs : ***l'inclusion, qui est en effet primordiale, ne peut fonctionner que dans une dynamique de croissance.***

# FOCUS

## LEADERSHIP AU FÉMININ ?

C'est désormais clairement établi, chiffres à l'appui<sup>1</sup> : la mixité est un puissant levier de performance pour l'entreprise, et les qualités « dites » féminines, de l'intelligence émotionnelle au goût pour la collaboration, sont de plus en plus prisées par les organisations. À l'heure où la plupart des institutions ont pris des mesures visant à renforcer l'égalité professionnelle et à favoriser l'accès des femmes à des postes de direction, quel regard les jeunes dirigeantes du réseau Choiseul portent-elles sur la question ? Dans quelle mesure le fait d'être une femme a-t-il influé sur leur parcours ? Ont-elles le sentiment d'exercer un leadership spécifiquement féminin ? Réponses sans langue de bois :

<sup>1</sup> Études *Women matter* réalisées par McKinsey en 2007, 2012 et 2017

<sup>2</sup> « Chez les femmes, le syndrome de l'imposteur est multiplié par trois par des stéréotypes ancrés depuis l'enfance et véhiculés depuis longtemps par la société » observent Isabelle Cadoche et Anne de Montarlot dans *Le syndrome d'imposture, un essai faisant écho à une étude réalisée par l'Université Cornell en 2018*.

*Être une femme demande de redoubler d'efforts et de ressources pour se faire une place égale à celle de l'homme au travail... Je ne m'attendais pas à devoir autant surperformer et 'surprouver' par rapport aux hommes de l'entreprise. Mon challenge en tant que dirigeante est d'ouvrir la voie, montrer aux femmes que l'égalité est possible, qu'il ne faut pas renoncer à s'imposer !*

ANGÉLIQUE GÉRARD

*Comme la majorité des femmes, j'ai été victime d'un syndrome de l'imposteur<sup>2</sup> qui s'est finalement avéré porteur puisque cette insécurité m'a forcée à me dépasser, à devenir meilleure, pour me sentir plus légitime.*

INÈS LEONARDUZZI

*Je n'ai pas le sentiment d'avoir dû surmonter des obstacles spécifiques, au contraire ; au sein d'un environnement d'hommes, une femme se démarque plus facilement. C'est d'ailleurs probablement plus facile aujourd'hui pour une femme d'être mise en situation de leadership.*

KRISTELL GUIZOUARN

*La question en soi est problématique et presque condescendante. Je suis contre les programmes de 'leadership au féminin' même si les questions de la mixité, de la parité, et de la diversité en général méritent évidemment d'être posées (toute entreprise ne reflétant pas la composition de la société est menacée par la consanguinité). Protéger ou 'accompagner' spécifiquement les femmes, c'est entériner le fait qu'elles sont plus fragiles que les hommes. Si le genre prime sur la compétence, la discrimination positive dessert potentiellement toutes les femmes.*

LEONOR LOPES GIL

*Dans le cadre de mes activités professionnelles, je n'ai pas le sentiment d'agir spécialement en tant que femme, je suis détachée de toute appréhension liée à la question. Je ne tente ni de me masculiniser, ni de jouer de ma féminité. Ma contribution, reflet de mon expertise, n'a rien à voir avec mon genre. Une femme leader a le pouvoir de transcender son genre mais aussi d'apporter très naturellement de l'inclusion, une forme de douceur dans les échanges. Les hommes ont aussi cela dit la capacité d'être chaleureux et certaines femmes sont totalement incapables d'empathie.*

INÈS LEONARDUZZI

*Être une femme constitue aujourd'hui un atout important dans l'affirmation de mon leadership, permettant de mêler douceur et fermeté.*

OLIVIA VÉRAN

*L'entraide entre femmes, le partage d'expérience, de situation est extrêmement important pour donner confiance, rassurer et se donner les moyens de réussir.*

GWENAËLLE AVICE HUET

*À chaque fois qu'on décrit un management masculin, je m'y retrouve bien mieux que dans le féminin ! Je pense qu'il n'y a qu'un leadership authentique.*

ISABELLE GARCIA

*Se poser la question de sa capacité à exercer un leadership en tant que femme, c'est dresser une barrière inutile.*

KRISTELL GUIZOUARN

*Le fait de mettre en avant de supposées différences de personnalités et d'attitudes en fonction du sexe ne fait qu'accentuer les stéréotypes qu'il faut combattre.*

ANGÉLIQUE GÉRARD

*J'observe autour de moi, chez les femmes, plus d'empathie et plus de capacité à se remettre en question, et un peu moins d'ego. J'ai le sentiment aussi qu'elles sont plus à l'aise avec la gestion des conflits...*

MARIE BORNİ



# DIRIGER SOUS SURVEILLANCE

---

## La transparence généralisée

À l'heure du soupçon généralisé, la transparence est exaltée et c'est avec ce nouvel impératif que les leaders doivent aujourd'hui composer. Portée par le numérique, favorisée par la décentralisation de l'information dans l'entreprise, exigée par les investisseurs institutionnels, la transparence est attendue désormais par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Chacun aujourd'hui demande des comptes, appelle de ses vœux une surveillance généralisée, en partant du principe qu'une visibilité mutuelle est un gage de moralisation des conduites de chacun. ***Rendre compte de son action, c'est fondamental, se justifier en permanence, c'est du temps gaspillé*** observe Anthony Borré.

Comment assumer les nouvelles exigences de transparence sans pénaliser l'efficacité de son action ? Faut-il s'inspirer des startups affichant ouvertement les rémunérations de leurs collaborateurs ou imiter Tim Cook refusant de donner aux autorités l'accès aux données contenues dans l'iPhone d'un terroriste pour être fidèle aux engagements d'Apple en matière de protection des données ?

Quelle que soit la ligne de conduite adoptée sur ce plan par le leader, il peut difficilement, et il pourra de moins en moins, se soustraire à la surveillance informelle qu'exercent sur lui ses collaborateurs, le « suivant » parfois sur les réseaux sociaux jusque dans sa vie privée. ***La réputation des entreprises et de leurs dirigeants se joue sur Internet aujourd'hui*** observe Inès Leonarduzzi. Julien Einaudi le souligne également : ***tout est aujourd'hui diffusé, commenté en direct, jugé sur les réseaux sociaux. C'est une profonde mutation pour les entreprises, les États, les démocraties.*** À l'heure où chacun « guette » et dénonce publiquement le moindre écart de conduite de ses pairs<sup>5</sup> selon une grille de lecture morale de plus en plus intransigeante, le leadership est suspendu à la réputation de celui qui l'exerce. Diriger « sous surveillance » implique une maîtrise permanente de son image et appelle une exemplarité sans faille. C'est un enjeu majeur pour les leaders de demain.

## Le règne de l'artifice

Cette préoccupation inévitable et nécessaire de sa réputation et de celle de

son entreprise contraint le leader à une permanente ‘mise en scène’ et peut conduire, dès lors, à une forme de surenchère en matière de communication. ***L’époque qui place l’image par-dessus tout impose à chacun de ‘jouer le jeu’ de la communication*** observe Rémy Pagès. Un jeu qui, selon lui, n’est pas sans danger : ***lorsque le leadership repose exclusivement sur l’image, se constitue principalement via l’image, il est factice – et à risque.***

« La visibilité est un piège », affirmait le philosophe Michel Foucault dans Surveiller et Punir. De fait, l’indispensable mise en scène de l’action et de l’offre de l’entreprise se joue aujourd’hui dans une dynamique de surenchère qui pousse à l’artifice. ***La montée en puissance de la compétitivité impose plus que jamais de se singulariser mais la singularité a tendance à relever désormais plutôt de la posture que de la réalité*** note Meziane Idjerouidène. ***La formalisation de la raison d’être de l’entreprise est devenue essentielle, ce qui me semble plutôt sain***, poursuit-il, ***mais il y a quelque chose de très artificiel dans la façon dont tout cela est appréhendé aujourd’hui, aussi bien sur le plan des attentes que des réponses à ces attentes.*** Leonor Lopes Gil lui fait écho, pointant ***la différence entre l’image projetée et la réalité des choses.*** L’hyper communication nourrit mécaniquement la suspicion, grandissante, des publics qu’elle cherche à séduire<sup>6</sup>. Le ***greenwashing*** est massivement dénoncé et – Angélique Gérard le souligne – ***les manœuvres ‘happywashing’ sonnent comme un éloignement du sens.***

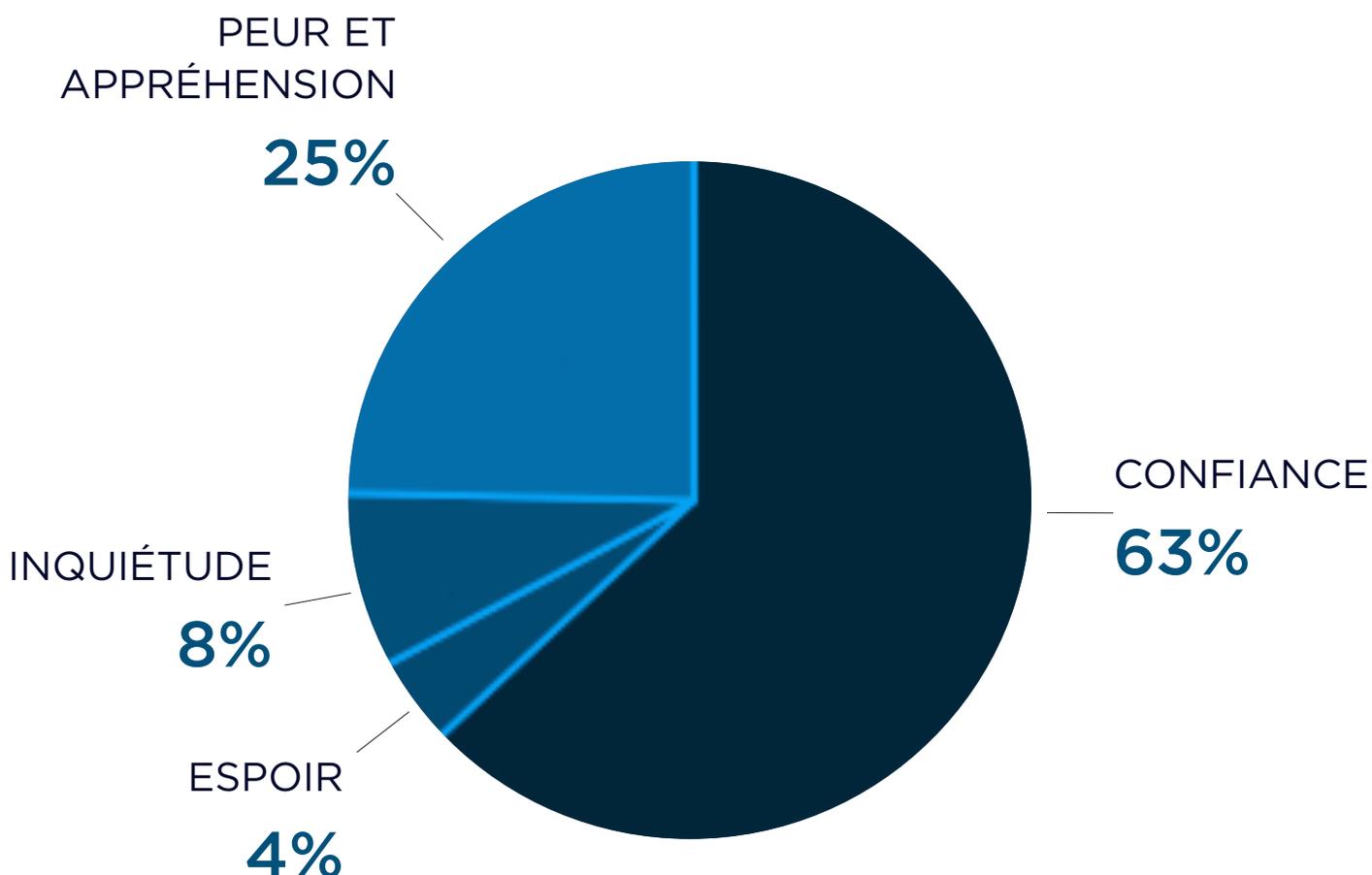
(5) Balance ton stage, ton agence, ta rédaction, ton cabinet... dans la lignée du mouvement #metoo, la pratique du « name and shame » se répand – sur les réseaux sociaux, les dénonciations nominatives des comportements estimés abusifs au sein de l’entreprise se multiplient. Créé en décembre 2020, le compte instagram @balancetastartup, « dédié à la libération de la parole dans l’écosystème startup » compte près de 185 000 abonnés.

(6) Selon une étude menée par l’institut Viavoice fin 2020, 62% des Français estiment que la communication des entreprises ne va pas vers plus de sincérité. Pour 30% des répondants, les communications relatives aux engagements des entreprises durant la crise du Covid-19 relèvent d’une volonté de communiquer de manière positive. Près d’un sondé sur deux (47%) a le sentiment de réussir à repérer une communication insincère.

# DE JEUNES LEADERS LUCIDES MAIS OPTIMISTES

Conscients de ces défis et de la responsabilité accrue qu'ils impliquent, les jeunes leaders interrogés demeurent optimistes. La confiance et l'espoir l'emportent largement sur l'inquiétude et la peur.

Un optimisme majoritaire des jeunes dirigeants à l'égard de la situation de leur activité économique



# 03

PORTRAIT DU LEADER  
**IDÉAL DE DEMAIN**



## DANS CE CONTEXTE INÉDIT, LES QUALITÉS DES DIRIGEANTS ACTUELS, CEUX QUI SONT EN PLACE DEPUIS LONGTEMPS, SONT TOTALEMENT OBSOLÈTES, CONSTATE ROBIN RIVATON.

À la lumière des témoignages recueillis – corroborés par la récente et néanmoins abondante littérature dédiée au sujet – un nouveau portrait de leader se dessine autour de 10 qualités essentielles.

### UN LEADERSHIP MULTIDIMENSIONNEL

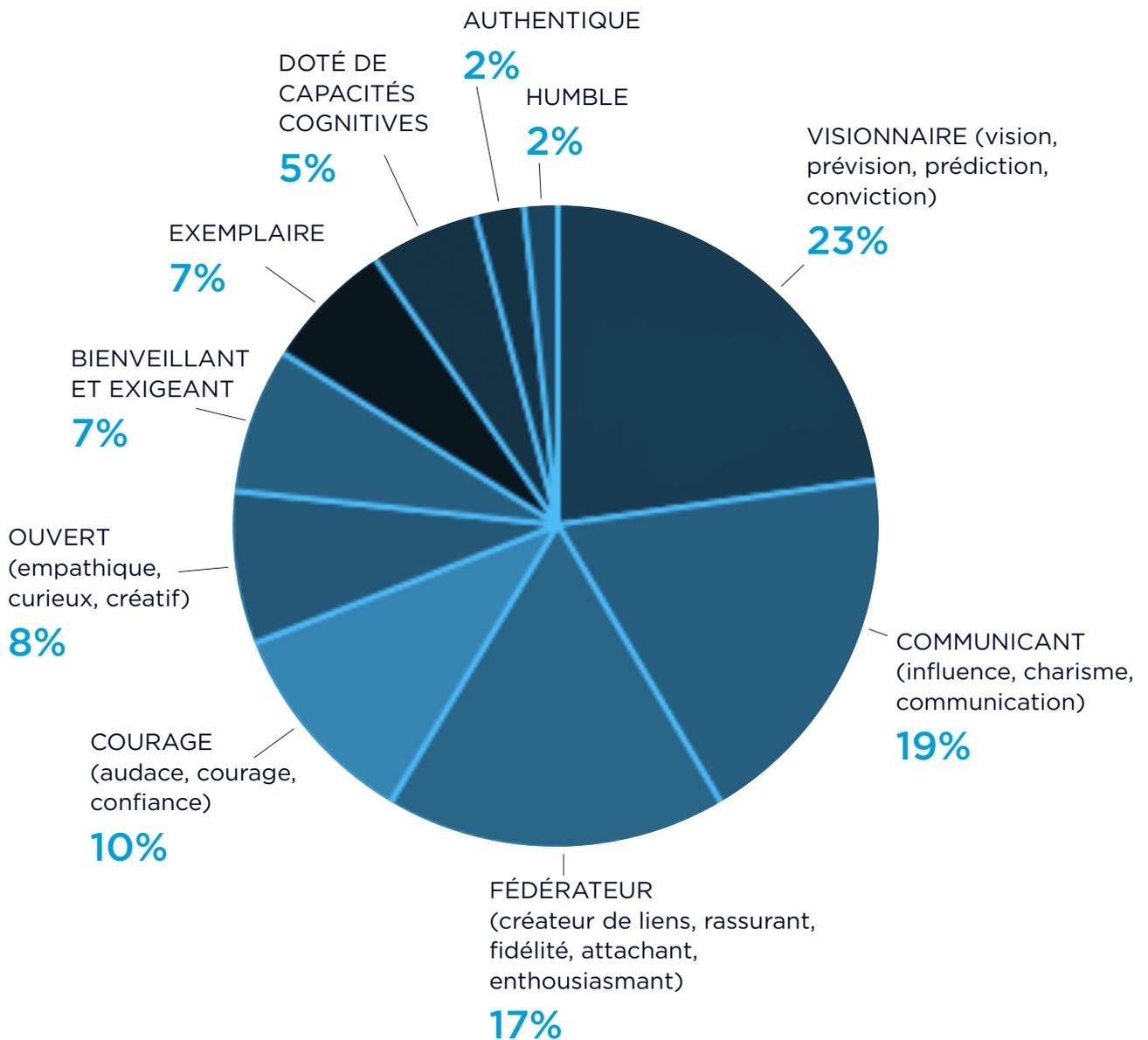
Pour les jeunes dirigeants interrogés, le leader idéal est avant tout :

- Capable de définir et déployer une vision (23%)
- Doué de capacités de communication et d'influence (19%)
- Fédérateur (17%)
- Courageux (10%)

D'autres qualités sont pointées : l'ouverture (8%), un mélange de bienveillance et d'exigence (7%), l'exemplarité (7%), les capacités cognitives (5%), l'authenticité (2%), l'humilité (2%).

Mais c'est bien entendu la conjugaison de ces atouts qui détermine le leadership : ***la vision du leader, son courage, son authenticité et sa capacité à être un 'leader positif' qui saura identifier les opportunités et encourager les initiatives sont clefs pour sa réussite***, note Florence Verzelen.

# QUALITÉS DU LEADER



LE LEADER DE DEMAIN  
SERA DONC TOUT À LA FOIS...

# HUMBLE

---

**Diriger oblige** nous dit Florian Delmas. En effet, diriger n'est pas d'abord exercer un pouvoir mais se reconnaître dépositaire d'une responsabilité au service d'une organisation ou d'un projet dont les enjeux dépassent tout intérêt individuel. Celui qui veut exercer des responsabilités de façon ajustée doit se savoir primordialement redevable de la confiance qui lui est faite.

Dans un contexte d'incertitude marqué par des crises multiples d'une ampleur et d'une durée encore indéfinies, l'humilité semble s'imposer. **La crise a obligé chacun à admettre la survenue de l'inimaginable**, observe Rémy Pagès. À tel point que pour Fabien Giausseran, le vrai leader est aujourd'hui celui qui a compris qu'on ne peut pas tout comprendre. **L'enseignement majeur de la crise sanitaire est qu'il est illusoire de se préparer à toute éventualité**. Accepter de ne pas savoir par avance, c'est éviter de construire de fausses certitudes comme autant de chapes de plomb privant l'entreprise de l'agilité nécessaire à la traversée d'une crise. **Un vrai leader assume de dire qu'il ne sait pas, qu'il n'a pas réponse à tout**, pointe Meriem Riadi.

Faire preuve d'humilité intellectuelle, c'est se mettre en condition d'apprendre, et ouvrir de ce fait l'espace d'un dialogue privilégié avec ses équipes. Le leader humble interroge l'autre et l'écoute, en partant du principe qu'il n'est pas exclu qu'il puisse, même s'il est moins expérimenté ou « qualifié » que lui, avoir une idée meilleure que la sienne. Il cultive ainsi dans le même temps la confiance et la créativité collectives. **Il faut savoir se mettre en retrait pour être un leader**, souligne paradoxalement Kristell Guizouarn.

Le leader humble, débarrassé de tout ego, assume aussi **de se dévoiler dans sa vulnérabilité**. C'est la condition sine qua non, selon Philippe de Chaville, **pour construire un lien non artificiel**. Aux antipodes du héros charismatique, **le servant leader** – qui a, d'après Robert Greenleaf, vocation à se substituer à la figure dépassée du leader autoritaire – est d'ailleurs comme son nom l'indique, au service de ses collaborateurs.

Du latin *humilitas*, dérivé de *humus* signifiant « terre », l'humilité traduit également, presque littéralement, une proximité plus que jamais décisive avec le « terrain » de l'entreprise. **Si le contexte d'incertitude dans lequel nous évoluons appelle évidemment une hauteur de vue, il exige aussi et peut-être surtout une plus grande expertise métier que jamais. Le leader qui n'a pas 'les mains dans la glaise', qui n'est pas concrètement investi**

LE GRAND LEADER EST D'ABORD PERÇU  
COMME UN SERVITEUR, ET CE SIMPLE FAIT EST  
LA CLEF DE SA GRANDEUR.  
ROBERT GREENLEAF

*après de ses équipes, aura des difficultés à maintenir la compétitivité de son organisation et met potentiellement son entreprise en danger*, avertit Xavier Desmaison.

L'humilité est enfin un formidable garde-fou. Elle commande au leader de « questionner » sans cesse la pertinence de sa vision, l'incite à écouter les éventuelles critiques, voire à les solliciter, se donnant ainsi la possibilité de ressaisir à tout moment son action. Quand on se trompe, on peut s'obstiner jusqu'à sortir définitivement du cadre de la course ou s'arrêter, se recaler. Bertrand Picard en est conscient : *le leadership est une école de l'humilité*.

## VISIONNAIRE

---

On a souvent oublié, dans les analyses que Marx produit de la condition ouvrière, la critique qu'il fait d'une aliénation qui n'est pas seulement financière mais qui tient à une déperdition totale du sens de toute action, rivée à une tâche mécanique et répétitive, sans aucune intelligence ni créativité. Le malheur de l'ouvrier de 1848, c'est aussi la pénurie de sens. Faute de vision, il ne sait pas ce qu'il fait, ni même à quoi contribue au juste le geste qu'il répète et qui le rend interchangeable et sans identité, sans singularité. À ce titre d'ailleurs, la « prolétarisation » menace de nombreux métiers actuels dont les acteurs sont réduits à des agents sans âme.

À l'heure où les structures se délitent, où les repères volent en éclat et où la plus grande confusion règne, la vision du leader est plus que jamais cruciale.

*Elle est d'autant plus essentielle*, observe Xavier Desmaison, que *le paradigme du relativisme et de la postmodernité arrive d'une certaine manière à épuisement. Partout, la quête de sens opère un retour en*

**force** <sup>7</sup>. *C'est la vision qui crée le leader*, note d'ailleurs Inès Leonarduzzi. Rémy Pagès en est convaincu : *il n'y a pas d'avenir prometteur pour une entreprise sans vision*.

Le leader du futur ne peut se contenter de plannings ou de **business plans**, d'objectifs financiers et de ratios de productivité, si utiles et pertinents soient ces outils et ces enjeux. Il lui faut « donner du sens » et ce sens ne saurait être confondu avec le but. Il ne relève pas de l'objectif comptable, quantitatif et matériel, il qualifie la manière dont on travaille, il établit les raisons que l'on a de faire ce que l'on fait, il est de l'ordre des valeurs qui animent la tâche à laquelle chacun se consacre. Il suscite l'élan qui anime ceux qui collaborent à une œuvre commune, leur dévouement possible, au-delà de l'équation qui étalonne leur salaire à la pénibilité induite ou à la compétence requise par leur travail. C'est pourquoi, s'il est donné, s'il est réel, le sens demeure alors même que certains buts ou objectifs ne sont pas atteints.

L'AMBITION CONCERNE PLUS. LA VISION  
CONCERNE TOUT.  
SADHGURU

Le sens doit s'entendre à la fois comme signification et comme direction : vers où il faut aller et pourquoi, en vue de quoi et en quoi cela est désirable. Rendre visible et lisible le cap, la stratégie, et parfois même le rêve, dans la mesure où ils sont moteurs d'action, tel est l'enjeu du leader visionnaire.

*Il est déterminant*, souligne Meriem Riadi, *d'avoir un coup d'avance* – à plus forte raison lorsqu'on a vocation à se positionner sur des marchés en transformation. *Le leadership* pour Anthony Borré *se définit comme la capacité à tracer des voies nouvelles*. *C'est*, précise-t-il, *la capacité en temps de crise à identifier un chemin pour traverser la crise*. Quand l'incertitude et la panique paralysent, être visionnaire c'est désigner malgré tout un cap, redonner intérêt à avancer, et ouvrir un chemin où l'on peut marcher.

Car, Fabrice Le Saché le précise, *le leader n'est pas seulement un visionnaire, il a également la capacité d'organiser une exécution* ; de mettre en place une structure permettant de concrétiser sa vision. Cela implique la prise en compte systématique et continue de tous les éléments susceptibles de venir influencer sur la stratégie et sa réalisation. *Le leader est un explorateur, un défricheur et un guide* synthétise Antoine Hubert.

(7) Xavier Desmaison, Guillaume Jubin, « Le Bûcher des Vérités – Quelles stratégies dans un monde de Fake News », Editions Hermann, 2019.

UNE VISION SANS ACTION N'EST QU'UN RÊVE.  
UNE ACTION QUI NE DÉCOULE PAS D'UNE VI-  
SION N'EST QUE DU TEMPS PERDU. MAIS UNE  
VISION SUIVIE D'ACTION PEUT CHANGER LE  
MONDE.

NELSON MANDELA

# COMMUNICANT

---

*Le glissement d'un leadership d'autorité vers un leadership d'influence* pointé notamment par Robin Rivaton *établit la communication comme fonction cœur du leadership actuel et à venir.*

Le leader de demain est un conteur. Pour impulser un projet et pour embarquer durablement un collectif dans une dynamique de succès, il est impératif, d'abord, de partager une vision, avec l'interne bien sûr mais aussi vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. *Il faut savoir, nous dit Antoine Hubert, raconter et convaincre. Le storytelling, sous réserve qu'il ne soit pas factice, est clef. Il est essentiel,* confirme Rémy Pagès, *de 'créer le récit' de l'entreprise. C'est autour de cette histoire (qui est le socle d'une culture commune), et des valeurs associées à cette histoire, que les collaborateurs se fédèrent et que le succès se construit,* ajoute Meziane Idjerouidene qui précise : *l'histoire constitue une colonne vertébrale d'autant plus structurante que l'entreprise a vocation à évoluer.*

Le leader de demain est un ambassadeur. Il a vocation à « rayonner » à l'extérieur de son organisation pour en accroître la visibilité et en servir le développement. Garant, dès lors, de l'image de l'entreprise, le leader est investi vis-à-vis de ses collaborateurs d'une responsabilité nouvelle : *la maîtrise de son image* (Isabelle Garcia). Cet enjeu inédit lui impose une prudence accrue qui ne doit pas entraver son authenticité, condition *sine qua non* du réel impact de sa parole. En exerçant son influence en dehors de l'entreprise, le leader contribue à renforcer son influence interne, la reconnaissance qui lui est accordée, ou simplement l'audace qu'il a manifestée, valorisant « par capillarité » le collectif dont il est le représentant officiel.

Le leadership de demain est relationnel. Dans une société marquée par un délitement du lien sous toutes ses formes, chacun aspire plus que jamais à être reconnu et à « entrer en relation » avec l'autre. Tisser des liens – avec mais aussi entre ses collaborateurs – est désormais, plus qu'une nécessité, un prérequis ; le fondement de la relation de confiance, engageante et engagée, qui seule permettra d'obtenir de chacun l'adhésion nécessaire à son réel investissement au service du projet commun. C'est la définition même de la communication. ***L'excellence relationnelle n'a jamais été aussi importante qu'aujourd'hui*** souligne Angélique Gérard. En dressant des écrans entre les collaborateurs de l'entreprise, la crise sanitaire a contraint les dirigeants à redoubler d'efforts pour préserver la qualité d'échanges nécessaire à la poursuite de leurs activités. La relation, de fait, se fonde sur l'échange. Pour rassurer et convaincre, il faut savoir écouter, entendre, et même « lire entre les lignes ».

LE PRINCIPAL ENJEU DE LA COMMUNICATION,  
C'EST D'ENTENDRE CE QUI N'EST PAS DIT.  
**PETER DRUCKER**

Le leader de demain, donc, sera communicant ou ne sera pas. Au risque de céder à la tentation répandue d'une inflation de sa propre parole qui se jouerait au détriment de l'essentiel. Ceux qui passent aujourd'hui leur temps à communiquer me semblent suspects, confie Leonor Lopes Gil. Ils consacrent plus de temps à gérer leur image qu'à mener des gens.

***Surjouer la proximité {est un} exercice obligé de la communication contemporaine, qui a fini par rimer avec insincérité et inauthenticité,*** observe Philippe Guibert<sup>8</sup>.

CELUI QUI SAIT PARLER SAIT AUSSI QUAND IL  
FAUT SE TAIRE.  
**SÉNÈQUE**

# EXEMPLAIRE

---

*Évidemment la communication est importante, et certains excellent en représentation, mais ce que fait le leader est plus important encore que ce qu'il dit, avertit Alexandre Fretti. L'essentiel, c'est la cohérence entre le dire et le faire.*

La pression qui s'exerce aujourd'hui sur les dirigeants du fait de la montée en puissance de l'impératif de transparence est très forte, au point **qu'elle constitue**, pour Robin Rivaton, **un nouvel enjeu en matière de leadership. On ne se rend pas toujours compte à quel point on est observé**, remarque encore Alexandre Fretti.

De fait, qui endosse aujourd'hui une autorité sera nécessairement, plus que jamais auparavant, soumis à une observation et un « décryptage » intensifs. Sa parole et ses actes seront passés au crible d'une exigence collective et individuelle drastique correspondant aux nouveaux standards comportementaux établis. **Dans un monde de plus en plus 'enregistré' (la surveillance est aujourd'hui augmentée par une forme de 'sous-veillance'), tout leader sincère s'expose à des erreurs**, note Robin Rivaton. **Se fixer un code de conduite précis permet dans une certaine mesure de s'en prémunir.**

S'il ne peut prétendre être parfait, le leader peut veiller en revanche à ce qu'aucune contradiction ne disjoigne ses actes et ses paroles et à ne pas s'écarter des lignes directrices et des principes fondamentaux auxquels il entend faire adhérer tout le monde. Antoine Hubert le souligne, **il est essentiel que la figure 'extérieure' du dirigeant coïncide avec la réalité de son comportement quotidien.**

L'EXEMPLARITÉ N'EST PAS UNE FAÇON  
D'INFLUENCER LES AUTRES. C'EST LA SEULE.  
ALBERT SCHWEITZER

(7) Xavier Desmaison, Guillaume Jubin, « Le Bûcher des Vérités - Quelles stratégies dans un monde de Fake News », Editions Hermann, 2019.

(8) In *Le chef est-il condamné à décevoir ? Conditions du chef à l'ère numérique*, note produite dans le cadre du travail pluriannuel de recherche sur le « leadership d'aujourd'hui » mené par le CEVIPOF, le Centre d'histoire de Sciences Po et l'Institut François Mitterrand. Philippe Guibert est l'auteur de *La tyrannie de la visibilité, un nouveau culte démocratique* paru chez VA Press en 2020.  
[https://www.sciencespo.fr/cevipof/sites/sciencespo.fr/cevipof/files/N6\\_PG\\_lechef\\_fevrier2021.pdf](https://www.sciencespo.fr/cevipof/sites/sciencespo.fr/cevipof/files/N6_PG_lechef_fevrier2021.pdf)

Parce qu'il constitue une référence, le leader invite implicitement chacun à l'imiter ; il fixe par son action et son comportement une ambition et des limites implicites. **Donner l'exemple, c'est donner le « la », impulser une culture qui se déploie ensuite en cascade** (Meziane Idjerouidene). Cela commande, notamment, de ne donner jamais prise au soupçon de faire passer son intérêt personnel avant celui du collectif. Les dirigeants qui, dès le début de la crise sanitaire, ont fait le choix de réduire leur rémunération pour financer des programmes de soutien aux salariés les plus vulnérables, ont manifesté en ce sens un leadership éclatant. Il serait aberrant d'affirmer pour autant que les leaders qui n'ont pas fait ce choix, ou qui dans d'autres contextes défendent leur rémunération, sortent du cadre de l'exemplarité.

Mais c'est certain : la force de conviction du leader pour soutenir sa vision est indissociable de son ardeur à s'engager personnellement dans la poursuite des objectifs et du sens qu'il entend donner à l'action. Au-delà des mots, le leader se doit d'ouvrir concrètement la voie et de marcher devant les autres, ce qui implique, selon Fabrice Le Saché, **d'en faire sans cesse plus que les autres, d'obtenir de meilleurs résultats que les autres et d'être plus irréprochable que les autres.**

**Le leadership, c'est aussi l'apprentissage d'une forme de rectitude morale,** note Franck-Philippe Georgin. **De fait, aux sources de l'exemplarité, indépendamment de toute posture, la dimension éthique joue un rôle fondamental dans l'exercice du leadership** ajoute Xavier Desmaison. **Elle détermine sa crédibilité et sa fiabilité et donc in fine l'engagement de celles et ceux qu'il a vocation à entraîner avec lui.**

## AUTHENTIQUE

---

Pour mouvoir, il faut émouvoir. Dès lors, la question du désir est centrale. Rémy Pagès le souligne : **plus le désir du leader est fort, plus il est susceptible de se propager, de 'contaminer' les collaborateurs de l'entreprise. C'est avec ses tripes, sa passion, ses valeurs, que l'on embarque un collectif.** Or le désir est un élan qui puise aux sources de l'authenticité. C'est parce qu'il est authentiquement mu par une vision dépassant toute ambition personnelle que le leader suscite l'adhésion nécessaire à la concrétisation de son projet. Pour Antoine Hubert, c'est un prérequis : **il est indispensable d'adhérer profondément à ce qu'on dit et ce qu'on fait.** Le leader, selon Florian Delmas, a vocation à puiser en lui pour nourrir l'âme de son organisation.

UN LEADER AUTHENTIQUE EST UNE PERSONNE  
QUI, EN METTANT SON CŒUR SUR LA TABLE,  
SUSCITE L'ENVIE DE LE SUIVRE.  
FRANÇOIS-DANIEL MIGEON

L'authenticité est plus que jamais requise dans un contexte marqué par une désacralisation de l'institution et de la hiérarchie. ***Les gens hier travaillaient pour une entreprise, aujourd'hui ils travaillent pour quelqu'un***, constate Kevin Polizzi. Le glissement n'est pas anodin. Ce qui est attendu désormais, et particulièrement en situation de crise, c'est l'émergence de la personne qui avait la possibilité hier d'abriter son visage derrière le « masque » symbolique de son titre ou de sa fonction. C'est une personne que l'on choisit de suivre, c'est pour elle que l'on se dévoue, c'est à elle que l'on se fie. Or comment se fier à celle ou celui qui, engoncé.e dans son rôle, ne montre pas son visage ?

Comment conduire les autres vers le meilleur d'eux-mêmes sans être pleinement soi-même et soi-même au meilleur de soi ? Pour Philippe de Chanville, le leadership procède d'abord d'***un travail intérieur visant à faire émerger sa propre vocation en discernant à la fois son désir et son talent. Il est impossible, assure-t-il, d'exercer un leadership sans s'être réellement trouvé soi-même, pas plus qu'il n'est possible d'exercer un leadership en jouant un rôle***. La plupart des jeunes leaders interrogés l'ont souligné : seule l'authenticité permet d'initier et de cultiver des relations fructueuses et durables. Elle implique une connaissance intime de soi mais aussi un certain courage ; celui d'oser afficher parfois une forme de vulnérabilité ou d'assumer de ne pas plaire, voire de déplaire. Sur ce point Meziane Idjerouidene est formel : ***pour assurer son leadership, il faut lutter contre la séduction. Séduire c'est prendre le risque de décevoir, et dans une certaine mesure, c'est tromper. La sincérité préserve de l'échec***.

***Alors même que l'hégémonie de l'image et la prédominance de l'écran tendent à tout formater, automatiser, 'artificialiser' et appauvrir*** (Rémy Pagès), l'authenticité a le pouvoir, aussi, de pulvériser la comédie humaine qui bat son plein. En faisant émerger l'expression d'une vérité salutaire du magma de faux-semblants, de manœuvres et de simagrées qui menace de nous engloutir, le leader authentique se distingue radicalement et s'assure, sinon l'adhésion intellectuelle, du moins le respect et la confiance de celles et ceux qui cherchent réellement du sens.

Seule l'authenticité fait véritablement autorité.

# OUVERT

---

« Ouvrez vos entreprises ! » scandait Peter Drucker il y a 20 ans déjà. Ce mot d'ordre résonne avec une étonnante modernité. Comment exercer un leadership puissant dans un environnement pluriel, aux interconnexions toujours plus nombreuses et plus complexes, sans être soi-même fondamentalement ouvert au monde ?

Le leader de demain sera, impérativement, ouvert à d'autres cultures, d'autres métiers et d'autres expériences que la sienne. ***Sa capacité à 'sortir de son bureau' pour aller chercher, en dehors des murs de son entreprise et au-delà du champ de son activité, de nouvelles connaissances et de nouvelles idées, est absolument décisive***, signale de fait Boris Derichebourg. Le leader idéal est un « homme du monde », non pas un mondain mais un homme ouvert au monde appréhendé dans sa globalité, car c'est la garantie d'une puissance de réflexion, d'une agilité et d'un discernement augmentés mais aussi d'une aptitude à renverser les perspectives et « casser les moules » fondant toute créativité. Or le leader a vocation, plus que jamais, à innover. Il est donc par définition ouvert au changement, et fondamentalement ouvert à l'incertitude car la certitude paralyse, comme le souligne Alexandre Fretti.

LAISSEZ TOMBER LA CERTITUDE. L'INVERSE N'EST PAS L'INCERTITUDE. C'EST L'OUVERTURE, LA CURIOSITÉ ET LA VOLONTÉ D'EMBRASSER LE PARADOXE.  
TONY SCHWARTZ

Le leader assume, de fait, l'incertitude inhérente au contexte chaotique que nous traversons. ***La crise sanitaire nous a montré la nécessité de 'naviguer à vue', d'être flexible et à l'écoute des signaux faibles pour pouvoir continuer à diriger malgré l'absence de visibilité***, note Florence Verzelen. Pour Franck-Philippe Georjin, ***l'une des qualités maîtresses du leader est sa capacité d'adaptation, d'apprentissage continu***.

Ouvert, c'est-à-dire aussi, bien sûr, ouvert à la plus grande diversité de points de vue. ***Une décision est toujours plus éclairée quand elle fait appel à des***



**points de vue différents** souligne Fabien Giausseran. Pour être réellement en prise avec la réalité, le leader de demain devra s'assurer que la communauté qu'il anime est bien le reflet de la société plutôt qu'un microcosme atypique juxtaposant des profils semblables aux siens. Mais au-delà de la constitution de l'équipe, c'est la capacité du leader à entendre la différence, à accueillir voire à rechercher la contradiction, à faire réellement une place à celles et ceux exprimant un point de vue autre que le sien ou opposé au sien et à leur faire confiance, qui est en jeu. Inès Leonarduzzi insiste sur ce point : **celui qui n'accepte pas l'opposition, n'est pas un leader**. L'ouverture est avant tout une profonde et sincère disponibilité à l'autre quel qu'il soit.

# FÉDÉRATEUR

---

**Quoi qu'il advienne, c'est l'esprit d'équipe, la force du collectif qui permet de tenir et d'avancer**, constate Julien Einaudi.

Etre leader, c'est être capable de regrouper par delà les différences d'approches, d'expertise ou de niveaux hiérarchiques, chaque personne derrière un projet pour que la force du collectif puisse véritablement se déployer. Lorsque l'on y réussit, on fait vraiment bouger les lignes et progresser l'entreprise. Dans une société ou une organisation fragmentée par la montée en puissance des aspirations individuelles, tout leader a, plus que jamais, vocation à fédérer. Pour diriger, il faut rassembler. **Le leader est avant tout l'animateur d'une équipe**, note Xavier Desmaison. **Il doit savoir unir les gens, relier des intérêts**, et cette capacité dépend de sa vision ajoute Inès Leonarduzzi. Fédérer, c'est d'abord inspirer : inviter chacun à faire siennes, par-delà ses attentes personnelles, une vérité et une cause communes destinées à être transformées en réalité partagée. Faute de vision, et d'adhésion à cette vision, les différences et les différends individuels l'emporteront.

Fédérer, c'est aussi, jour après jour, faire coexister des différences, harmoniser des points de vue distincts, souvent paradoxaux, parfois antagonistes. **À l'heure où beaucoup de sujets ne se discutent plus que dans le manichéisme le plus réducteur** (Fabien Giausseran), où **plus personne ne s'écoute et n'est capable d'entendre vraiment un point de vue différent du sien** (Inès Leonarduzzi), le leader doit être en mesure d'instaurer au sein de son organisation un véritable dialogue. Cela implique une réelle capacité d'écoute - nécessitant elle-même empathie et humilité - car harmoniser n'est pas lisser, encore moins censurer la différence. Fédérer, ce n'est pas aspirer à un unanimité béat, ni chercher à faire émerger le plus petit

dénominateur commun, c'est comprendre et faire comprendre au contraire combien l'expression et la confrontation des divergences peut permettre de gagner en intelligence et en créativité collectives.

C'est au prix de cette écoute, et de ce dialogue, que le leader pourra être le ciment de la tribu de l'entreprise (Angélique Gérard), qu'il pourra légitimement exercer son influence et se faire force de décision. Kristell Guizouarn le souligne : *faire preuve de force, ce n'est pas imposer, c'est convaincre ou trancher en ayant réellement considéré l'avis de chacun.*

## BIENVEILLANT ET EXIGEANT

---

Fédérer suppose d'exercer une bienveillance. Comment susciter la confiance nécessaire au dialogue si l'on n'est pas a priori dans une disposition favorable à l'égard d'autrui ? *Pour impulser et préserver l'élan nécessaire à la concrétisation du projet, le leader doit s'assurer que chacun de ses collaborateurs y trouve un sens et y trouve son compte*, souligne Rémy Pagès. Or comment obtenir une « soumission librement consentie » sans savoir ce qui est en jeu pour celle ou celui que l'on entend entraîner avec soi ? Comment pousser une équipe à donner le meilleur d'elle-même si une exigence raide et froide la désespère ? Comment entretenir dans la durée l'engagement de collaborateurs auxquels on ne témoigne pas d'égard ou d'humanité, dont on ne veille pas au bien-être ? Aucun leadership ne saurait aujourd'hui s'exercer sans empathie.

*À tel point que la bienveillance est le nouveau principe incontournable du leadership*, observe Alexandre Fretti. Dans toutes les bouches, tous les écrits dédiés au management, au cœur de toutes les plateformes de marque et autres chartes internes, la bienveillance est devenue un mot-valise dont on ne sait plus très bien finalement ce qu'il transporte. *Il y a aujourd'hui beaucoup de fausse bienveillance dans le monde de l'entreprise*, pointe Kevin Polizzi. De fait, la bienveillance, telle qu'elle est actuellement entendue et donc attendue, est potentiellement problématique. *Être bienveillant, ce n'est pas nécessairement céder à toutes les demandes*, précise Alexandre Fretti. *Il ne suffit pas d'être sympathique pour emmener une équipe vers la victoire. La bienveillance, si elle n'est pas associée à l'exigence, n'a aucun sens et finit par nuire à la performance. Vouloir du bien à l'autre, c'est le stimuler pour lui permettre de donner le meilleur de lui-même.*

Cette ambition implique une vigilance et une qualité d'attention permettant de discerner notamment ce à quoi chacun peut viser, ce dans quoi il pourra le mieux se révéler dans le contexte donné de l'entreprise, ce qui éventuellement le freine. Car Philippe de Chanville le souligne : ***les gens ne sont pas bons ou mauvais, ils sont ou non à la bonne place. Une même personne peut être médiocre dans un contexte qui ne lui convient pas et exceptionnelle dans un contexte favorable.*** Permettre à chacun de trouver la place qui lui permettra de déployer son talent impose de rechercher non pas son agrément mais la vérité qui lui est nécessaire. Porter chacun vers sa plus haute mesure impose de le pousser sans cesse à se dépasser. La plus grande bienveillance commande donc la plus grande exigence.

C'est ainsi que l'autorité, réconciliée avec son étymologie (le mot vient du latin *augere* signifiant faire grandir), « autorise » à la fois celle ou celui sur qui elle s'exerce à se dépasser, et celle ou celui qui l'exerce à demander toujours davantage. Au leader qui m'a donné de croire en ce que je pouvais faire ou être, dont je pouvais douter, j'accepte de donner un crédit qui « l'autorise » à me demander plus encore, parce que j'ai éprouvé ou identifié qu'il pouvait m'aider à donner le meilleur de moi-même.

## COURAGEUX

---

LE DIRIGEANT NE DOIT PAS CRAINDRE LES  
FAUSSES NOTES  
XAVIER DURAND

Qu'il soit créateur d'entreprise ou cadre dirigeant, le leader, qui se distingue en ce sens du manager, a vocation à transformer l'existant. ***Le leadership, c'est la conduite du changement***, estime Alexandre Fretti. Or tout changement repose primordialement sur un courage qui s'apparente à une audace. Le leader a le courage de questionner ce qui est établi, de renverser les perspectives pour envisager un possible inédit, de ***briser les conventions pour tracer une voie nouvelle - ce qui s'avère être de***

(9) Oser le risque, c'est le titre et l'objet d'un essai de Xavier Durand, directeur général de Coface, publié en 2021 aux Éditions Hermann. Son ouvrage développe une vision actuelle du leadership à partir de la constatation suivante : « pour toute organisation, et en particulier l'entreprise, la création de valeur et la différenciation passent dans la durée par l'apprentissage de la maîtrise des risques, et un élargissement bien mené de son « domaine de confort » ».

*plus en plus difficile dans un environnement ultra normé*, souligne Inès Leonarduzzi. Il a le courage d'affirmer sa vision, **de se singulariser au risque que personne ne le suive** (Robin Rivaton), de soumettre sa vision à l'épreuve du réel quitte à ce qu'elle s'y fracasse, de persévérer en dépit des obstacles. **Le leader doit avoir le courage et l'abnégation nécessaires pour se mettre en risque, s'exposer à des déconvenues et se relever quand il est tombé**, résume Kevin Polizzi. Le leader « ose le risque »<sup>9</sup>, son leadership est à ce prix. Son courage cependant s'accompagne toujours d'une forme de prudence qui le distingue de la témérité. Le leader **ose un risque mesuré et réfléchi souligne Julien Einaudi, dont la finalité est autre que sa propre gloire, dont la finalité est d'une autre nature que sa propre gloire ou la satisfaction de son ego.**

Le courage est aussi, moins glorieusement mais non moins essentiellement, la volonté nécessaire pour assumer l'effort soutenu et continu qui s'impose à quiconque entend creuser un sillon profond. **Le talent ne vaut rien sans travail**, observe Meziane Idjerouidene, et le leadership est un apprentissage de chaque instant.

Mais le courage est peut-être surtout une force intérieure permettant de préserver contre vents et marées la « verticalité » qui s'impose pour bâtir tout projet : le courage de faire passer l'intérêt supérieur de l'entreprise devant tout intérêt particulier, le courage d'incarner une référence, d'assumer une exigence, de manifester une fermeté, le courage d'exprimer un désaccord, le courage de déplaire, le courage de trancher, le courage de revenir en arrière si c'est nécessaire, le courage de résister aux influences et modes diverses. **Car c'est plus singulier finalement de tenir un cap que de prendre le vent** (Meziane Idjerouidene).

**Dans un monde incertain où les crises s'enchaînent, la qualité essentielle des leaders de demain est probablement le courage**, avance Anthony Borré. De fait, exercer un leadership dans l'environnement chaotique qui est le nôtre commande une vaillance, une hardiesse et une détermination inédites, indispensables pour affronter l'incertitude, gouverner dans la tempête et transformer peut-être l'adversité en opportunité. Pour Florence Verzelen, **le leader, aujourd'hui, doit être résilient ; c'est-à-dire en mesure de soutenir ses collaborateurs, son entreprise et la société en toutes circonstances.**

# FOCUS

## CAP SUR UN LEADERSHIP D'INFLUENCE

**Le leader et les stratégies d'influence par Xavier Desmaison, président du groupe de conseil en communication Antidox.**

<sup>10</sup>Mark S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6 (May, 1973), pp. 1360-1380 (21 pages), Published By: The University of Chicago Press. <https://www.jstor.org/stable/2776392>

<sup>11</sup>Le fameux contexte « VUCA », déclinaison post-moderne du « fog of war » de Clausewitz.

<sup>12</sup>Communication & influence : 4 stratégies, Xavier Desmaison, Xerfi Canal, IQSOG, février 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=bgjizbABzCk>

<sup>13</sup>Jim Collins, *Good to great*, HarperCollins, 2001.

<sup>14</sup>Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Portfolio, 2011.

<sup>15</sup>Francis Wolff, *Trois utopies contemporaines*, Fayard, 2017.

**L**e leadership est l'art de définir une vision et de déployer une stratégie d'influence capable de la faire adopter par les parties prenantes de son organisation. Les managers du XX<sup>e</sup> siècle pouvaient appliquer confortablement la maxime « pour vivre heureux, vivons caché », mais les leaders contemporains doivent déployer des stratégies d'influence pour mobiliser des collectifs d'individus peu hiérarchisés et faiblement structurés. La contrainte est valable pour le dirigeant d'une ONG, la présidente d'une entreprise ou le Premier ministre de la France. Elle s'est durcie avec les modes « hybrides » de travail engendrés par la généralisation du télétravail.

*Entraîner et aligner des individus autonomes dans un environnement de réseaux et de « liens faibles »<sup>10</sup>, le défi n'est pas mince... Il nécessite de s'exposer, quand la stratégie du silence pouvait protéger contre les démarches d'intelligence économique déployées par les concurrents ou contre les critiques et les jalousies générés par une visibilité mal contrôlée. Et puis que dire ? Le contexte de brouillard actuel<sup>11</sup> fait que l'on ne sait pas clairement où aller, mais la cacophonie ambiante impose de dire la direction de façon un peu radicale ou aspirationnelle faute de ne pas être entendu.*

*Les leaders sont celles et ceux qui sont capables de dépasser ces contradictions<sup>12</sup>. Ils ont la capacité assez rare à établir une vision d'une situation donnée et incertaine et à faire en sorte qu'une personne ou un groupe de personnes agisse dans le sens de cette vision.*

*A cette fin, ils ont recours à la production commune d'un récit, d'une histoire, d'une vision, d'une culture. Ils sont capables de créer autour d'eux cette forme singulière d'organisation qu'est le mouvement, c'est-à-dire un groupe liquide d'individus qui se rassemble autour d'une vision<sup>13</sup> transformationnelle de la société.*

*Cette vision s'inscrit généralement dans un récit adossé à un « purpose » (le « why »<sup>14</sup>, la « raison d'être »), soit une raison pour les collaborateurs de se lever chaque matin qui excède le simple motif pécuniaire et se positionne au niveau de la réalisation de soi dans la pyramide de Maslow. Raillé par certains sociologues marxistes, cet ingrédient du « purpose », dans sa version « changer le monde », a aussi été mis à toutes les sauces par la Silicon Valley, depuis l'invention d'un téléphone connecté par Steve Jobs jusqu'au développement d'une « smart orange juice machine ». Il n'en reste pas moins indispensable : les leaders les plus influents réussissent à inscrire leur stratégie dans le cadre de la recomposition contemporaine de grands récits utopiques<sup>15</sup>, qu'il s'agisse de faire de l'humain un transhumain renforcé par la machine (Marc Zuckerberg et son métaverse, Elon Musk et le voyage spatial) ou à l'inverse de le ramener à sa condition animale (antispécisme, deep ecology...). Le dosage de cette communication n'est pas évident: trop aspirationnelle, elle sort du territoire légitime de l'organisation ou frise le « washing ». Insuffisamment aspirationnelle, elle n'imprime pas. La promotion d'un « purpose » ne doit pas, par ailleurs, empêcher de définir un objectif ambitieux, atteignable à moyen ou long terme, qui permet de structurer des plans d'actions pour chaque collaborateur. Et puis une culture avec quelques valeurs singulières, alignées avec le « purpose » et l'objectif.*

*On ironise souvent sur la « check list » de valeurs que les DRH elles-mêmes ne parviennent pas à retenir sans pense-bête, mais les meilleures organisations agissent vraiment selon des principes éthiques structurants, auxquels elles ne renonceraient pas même si elles avaient le sentiment qu'ils leur nuisaient.*

*Il revient enfin aux leaders de déployer les vecteurs permettant de diffuser cette vision dans l'organisation et dans l'espace public. Les études indiquent que leurs réseaux sociaux personnels ont un réel effet d'entraînement sur les collaborateurs, génèrent davantage d'influence et suscitent plus d'engagement que ceux de leur organisation. Ce paramètre impose aux dirigeants à haut niveau de maîtriser les techniques fondamentales de communication, notamment l'utilisation professionnelle des réseaux sociaux, la mise en place d'une ligne éditoriale, la construction d'un réseau relationnel et la maîtrise de la parole dans les carrefours d'audience. La réputation du leader, online et offline, ainsi que celle de son entreprise, sont des facteurs qu'il importe aujourd'hui de maîtriser.*

*Or, si les leaders démontrent des talents particulièrement rares, la définition et le déploiement de la vision, des objectifs ou de la culture d'entreprise relèvent essentiellement de l'application de méthodes qui figurent aujourd'hui dans la panoplie des outils classiques de la stratégie.*

X N R D - - F

LEADER

P E O I N

04

LE LEADER  
ÉTERNEL APPRENTI



**C**hurchill nous avait prévenus : **le succès n'est jamais définitif**. Et c'est probablement encore plus vrai aujourd'hui du point de vue du dirigeant d'entreprise que de celui du héros de guerre. Opérant, de fait, dans un contexte particulièrement mouvant et incertain, soumis en permanence au jugement de leurs collaborateurs et de l'ensemble des publics sur lesquels leur influence s'exerce, mais aussi aux exigences sans cesse renouvelées de l'évolution de leur organisation – c'est le cas, en particulier, des dirigeants de startups susceptibles de croître à une vitesse exponentielle – les leaders actuels et à venir semblent en effet « condamnés » à voir chaque jour leur succès potentiellement remis en jeu. **Le leadership, c'est une pratique permanente et une énergie**, observe Xavier Desmaison. **Dès que cette énergie n'est plus active, le leadership s'étiole.**

**Le leadership n'est pas un sprint, c'est un marathon**, souligne Fabrice Le Saché, partant du principe que le leadership se mesure à l'aune, non pas d'une victoire ponctuelle, mais d'un impact durable déterminé par **une somme de micro-actions quotidiennes**. Constat partagé par Leonor Lopes Gil : **le leadership s'éprouve dans le temps ; c'est le temps qui fait la différence, qui donne la possibilité d'apporter une réelle transformation. C'est un savoir-être qui se travaille au quotidien et dont on récolte les fruits avec le temps**, résume Bertrand Picard.

Tous les jeunes dirigeants interrogés s'accordent sur ce point : au-delà des éventuelles qualités innées et des acquis relevant de l'éducation, le leadership se travaille et se développe. **C'est**, pour Florence Verzelen, **un apprentissage permanent, dans un monde évoluant de plus en plus vite.**

Le leadership se forge dans l'expérience et se cultive dans une dynamique de formation continue reposant sur quatre axes majeurs.

## DÉVELOPPER SA CONFIANCE EN SOI

---

**L**e thème est à la mode et si l'enjeu est trop souvent dévoyé par les « évangélistes du développement personnel » dont les multiples ouvrages tendent hélas trop souvent à flatter un narcissisme stérile, la connaissance de soi n'en demeure pas moins un ressort essentiel du leadership.

*Diriger un groupe humain structuré est tout autant un travail sur soi que sur son entreprise, et nécessite de surmonter ses propres limites tout autant que les limites stratégiques et tactiques auxquelles son activité est confrontée. Ainsi, si le leader manque d'audace, il ne positionnera pas l'entreprise sur les tendances les plus porteuses, indique Xavier Desmaison. L'ancrage et la solidité intérieure, sont pour Marie Borni les fondations indispensables d'un bon dirigeant.*

*Pour s'élever, il faut d'abord descendre en soi, affirme Voltaire. Comment discerner, autrement, son désir profond, et déployer l'authenticité qui s'impose aujourd'hui pour susciter l'adhésion attendue ? **Ce qui forge le leadership, c'est avant tout la connaissance de soi et la force de la conviction que l'on porte** indique Inès Leonarduzzi. **Pour toucher des gens, il faut être soi-même**, ajoute Leonor Lopes Gil ; **on ne peut pas être en accord avec les autres sans être en accord avec soi-même. Diriger implique un alignement parfait** (Florian Delmas). **Pour aider les autres à déployer leur talent, il faut soi-même avoir clairement identifié le sien**, souligne par ailleurs Philippe de Chanville, **convaincu que la meilleure formation au leadership, c'est un travail sur soi.***

La démarche vise, non seulement, à travailler une forme d'ancrage, mais aussi à développer la confiance en soi nécessaire pour créer le climat de confiance indispensable à l'exercice du leadership. **Lorsque j'ai créé mon entreprise, le premier enjeu pour moi a été d'inspirer confiance**, se souvient Kevin Polizzi. **Le leadership repose sur la création de la confiance. On suit dans la durée quelqu'un qui nous rassure** (Leonor Lopes Gil) – l'enjeu est d'autant plus décisif dans un contexte incertain et un climat de crise. À tel point que pour Inès Leonarduzzi, **le meilleur leader aujourd'hui, ce n'est pas le plus compétent, c'est le plus serein.**

La confiance produit de la confiance, c'est un fait. Elle fonde également une audace déterminante. **Pour faire bouger les lignes, il faut accepter d'assumer un point de vue singulier quitte à ce que personne ne suive**, souligne Robin Rivaton ; **l'autocensure freine trop souvent le leadership.** Le leader, idéalement, a suffisamment confiance en lui pour se mettre en risque, pour s'affranchir des normes et pour oser la liberté dont procèdent toute créativité et tout changement.

La confiance en soi, enfin, permet paradoxalement d'assumer une vulnérabilité et une humilité décisives sur le plan relationnel. Philippe de Chanville insiste sur ce point : **pour construire un lien non artificiel avec ses interlocuteurs, il faut assumer de se dévoiler dans sa vulnérabilité.** Pour Inès Leonarduzzi, **diriger, c'est avoir suffisamment confiance en soi pour accepter de laisser briller les autres, pour ne pas avoir peur d'être surpassé par ses collaborateurs – ce qui devrait être l'objectif de tout leader.**

Un travail de fond personnel, d'ordre intime, s'impose donc au dirigeant, impliquant éventuellement un accompagnement, et requérant impérative-

ment des pauses régulières, la préservation d'un temps personnel déconnecté de l'action. *Pour 'grandir' en permanence dans l'exercice de son leadership, il faut savoir se déconnecter et prendre le temps de réfléchir à ses propres valeurs*, résume Kevin Polizzi.

## AIGUISER SON REGARD ET SON SENS DE L'ÉCOUTE

---

**D**ans son livre *Leading* au titre sans équivoque, l'entraîneur de football Alex Ferguson, invite et incite les (futurs) leaders à miser sur le pouvoir de l'observation. Pour lui, la capacité à voir les choses, et en particulier celles que l'on ne s'attendait pas à voir, est un facteur clef du leadership. À tel point qu'il avait pris l'habitude de déléguer la conduite des séances d'entraînement pour se concentrer exclusivement sur l'observation de ses joueurs.

Hautement formatrice, l'observation fait partie intégrante de l'apprentissage (continu) des jeunes leaders – ils en témoignent. *Rien ne vaut d'observer quelqu'un qui sait faire nous* dit Alexandre Fretti. Dans le même esprit, Meziane Idjerouidene se souvient avoir *beaucoup appris paradoxalement en observant des contre-exemples de leadership*.

Exercer dans la durée un regard attentif sur les situations et les gens, permet aussi d'acquérir, et de développer au fil du temps, une finesse d'analyse constituant un atout relationnel et stratégique majeur. *L'observation permet de comprendre les dynamiques psychologiques à l'œuvre dans une situation, de cerner ce qui est en jeu pour chacun*, souligne Kristell Guizouarn. Pour Philippe de Chanville, *le leadership repose essentiellement sur la compréhension et la lecture des gens – et cette faculté grandit avec le temps*.

LE LEADERSHIP EST UN REGARD AVANT D'ÊTRE  
UNE VISION.  
FRANÇOIS-DANIEL MIGEON

Si les bénéfices en semblent évidents, l'exercice de l'observation est aujourd'hui difficile tant l'urgence, et l'action immédiate qu'elle appelle, priment sur le quotidien des dirigeants – qui sont du reste de plus en plus nombreux à faire ponctuellement appel à des tiers de confiance pour jouer le rôle du neutre observateur dans le cadre de réunions critiques.

Observer – observer attentivement – exige de s'affranchir de la dictature de l'instantanéité, de maîtriser ses émotions, de se départir de ses préjugés, et de se garder temporairement de tout jugement... Ambitieux projet.

PARLER N'EST JAMAIS QUE RÉPÉTER CE QUE  
L'ON SAIT DÉJÀ...  
DALAÏ LAMA

Développer son sens de l'observation, c'est aussi augmenter sa capacité d'écoute. *Le leader n'est pas celui qui parle le plus fort, signale Kristell Guizouarn. c'est celui dont la voix compte aux yeux des autres parce qu'il a su les écouter.* Renoncer à se mettre en avant, à défendre son point de vue ou à promouvoir son raisonnement ; mobiliser au contraire toute son attention et son empathie, et prendre le temps d'un échange dont la nature n'est pas nécessairement opérationnelle : telles sont les conditions d'une écoute fructueuse. Cet art, non seulement d'écouter l'autre mais de l'entendre, est le ressort évident d'un enrichissement intellectuel et humain. C'est aussi le fondement d'une relation de confiance, la promesse d'une efficacité augmentée et, selon Robert Greenleaf, la marque des grands leaders. *Être présent à l'autre, et savoir l'écouter vraiment, c'est suffisamment rare aujourd'hui pour être considéré comme une qualité extraordinaire,* remarque Inès Leonarduzzi.

## STIMULER ET NOURRIR SA CURIOSITÉ

---

**P** principe d'enrichissement intellectuel, source évidente de créativité et d'agilité, la curiosité – ce désir inextinguible de comprendre, d'apprendre ou de découvrir ce qui n'est pas connu – est la condition sine qua non de l'essentielle ouverture au monde du

UNE BONNE PARTIE DE CE QUE J'AI DÉCOUVERT  
TOUT À FAIT PAR HASARD EN SUIVANT MA  
CURIOSITÉ ET MON INTUITION S'EST RÉVÉLÉE  
INESTIMABLE PAR LA SUITE.  
STEVE JOBS.

leader.

## COMMENT LA CULTIVER ?

**En posant des questions**, quitte à ce qu'elles semblent naïves. Ce qui nécessite une forme d'humilité. *La curiosité qu'implique le doute ou la méconnaissance d'un sujet est une réelle opportunité intellectuelle et relationnelle* souligne Boris Derichebourg, *À l'inverse de celui qui sait tout mieux que les autres, le leader qui assume de ne pas savoir accorde une attention privilégiée à celui qui détient le savoir qui lui manque*. L'anecdote est un peu datée mais elle est significative : Greg Dyke, avant de prendre ses fonctions, en 2000, à la tête de la BBC, a passé 5 mois à rencontrer dans le monde entier les différentes équipes qu'il abordait systématiquement avec deux uniques questions : « quelle est la principale action que je devrais mener pour améliorer votre quotidien à la BBC ? » et « quelle est la principale action que je devrais mener pour améliorer l'expérience des téléspectateurs ? ». En s'inspirant des réponses collectées, il a ajusté, avec succès, la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise et réduit les coûts administratifs de 40%.

JE N'AI PAS DE TALENTS PARTICULIERS,  
JE SUIS JUSTE PASSIONNÉMENT CURIEUX.  
ALBERT EINSTEIN

**En questionnant sans arrêt l'existant**, (de la stratégie aux process régissant le fonctionnement de son organisation) pour s'assurer que la force des choses ne fige pas le mouvement individuel et collectif, que la compulsion de répétition ne prive pas l'entreprise de la vitalité et de l'agilité nécessaires à sa croissance. En interrogeant systématiquement, aussi, la source de ses décisions pour s'assurer de la solidité de leurs motivations.

En étant constamment à l'affût de nouvelles connaissances susceptibles d'enrichir sa vision et sa pratique. Plus concrètement, en s'inspirant notamment des témoignages ou des biographies de dirigeants visionnaires, ou des success stories d'autres entreprises ; en se formant à des méthodes

innovantes ou encore **en pratiquant une veille stratégique permanente visant à identifier, et permettant donc d'anticiper, les changements à venir** (Angélique Gérard).

Mais aussi, et peut-être surtout, **en s'arrachant régulièrement au champ strictement circonscrit de son univers professionnel** pour aller chercher ailleurs des sources d'inspiration inédites qui viendront aiguïser sa réflexion, sa vision, sa créativité et son discernement. C'est **la compréhension d'environnements divers en termes de business, de culture ou encore de géographie qui m'a permis d'affermir ma vision**, témoigne Gwenaëlle Avice Huet. Pour Fabrice Le Saché, c'est un impératif : **il faut s'ouvrir en permanence, se cultiver au sens le plus holistique du terme, échanger avec des créateurs, des spécialistes de domaines variés. L'histoire, la littérature, et même la poésie, sont des sources d'inspiration formidables - le poète nous donne à voir les choses non pas telles qu'elles sont mais telles qu'elles pourraient être. Rémy Pagès le confirme : la prise de recul est essentielle ; la lecture de livres historiques, de grands classiques, qui sont souvent d'une modernité extraordinaire, permet de prendre une hauteur salutaire. Plus on en sait, plus on est apaisé**, constate pour sa part Inès Leonarduzzi ; **plus on se sent légitime, et plus le cerveau fait des connexions intéressantes - le principe de l'intelligence n'est-il pas de tisser des liens ? Le meilleur moyen de cultiver son leadership c'est finalement de se cultiver soi-même.**

LA MEILLEURE ÉCOLE DU COMMANDEMENT,  
C'EST LA CULTURE GÉNÉRALE.  
CHARLES DE GAULLE

**En encourageant, enfin la curiosité individuelle et collective.** Une étude menée aux États-Unis en 2019 par Francesca Gino (enseignante à la Harvard Business School) sur 3000 employés de différentes entreprises, établissait que 70% d'entre eux rencontraient des freins lorsqu'ils souhaitaient poser des questions au sein de leur entreprise. Valoriser, à l'inverse, l'exercice de la curiosité au sein de son entreprise en encourageant concrètement son expression mais aussi en la nourrissant via des contenus ou activités dédiés, destinés à enrichir le point de vue des collaborateurs, permet de renforcer tout à la fois l'assise de son leadership (le leader a vocation à 'faire grandir' son entourage) et la créativité de ses équipes.

# MISER SUR SON ENTOURAGE

---

**L**es dirigeants sont unanimes : la conquête et la construction d'un leadership est fondamentalement dépendante de la qualité de la relation du (futur) leader à son entourage. Et ce à tout moment de son parcours.

En amont de la 'révélation' de son leadership, d'abord, car c'est l'entourage du leader, souvent, qui détecte sa capacité à exercer une influence fructueuse et qui lui en donne concrètement les moyens. Aussi, **le premier enjeu pour devenir un leader, c'est d'être perçu comme un potentiel leader**, signale Robin Rivaton qui insiste, comme d'autres, sur la dimension essentielle du mentorat. Il faut savoir, aussi, **faire confiance à ceux qui prennent le risque de vous mettre en situation de leadership**, observe Kristell Guizouarn.

Pour développer son leadership, le leader doit pouvoir, à tout point de vue et à tout moment, compter sur ses collaborateurs – sa vocation même consistant à puiser chez les autres l'inspiration et la sagesse qui lui permettront de prendre, avec la hauteur nécessaire, la bonne décision, puis à leur confier la mise en œuvre de la stratégie destinée à concrétiser sa vision. Le leadership tient, donc, dans une mesure importante, à l'entourage du dirigeant.

UN CHEF SE JUGE À LA QUALITÉ DE SON  
ENTOURAGE.  
MARÉCHAL DE LATTRE

**Un leader sait s'entourer**, pointe Kevin Polizzi, et à cet égard, plusieurs enjeux se dessinent.

La fiabilité et la compétence des collaborateurs, d'abord. **Un bon leader n'a pas peur d'embaucher des personnes plus intelligentes ou plus compétentes que lui**, souligne Bertrand Picard. La majorité des dirigeants interrogés s'accorde sur ce point : **le leadership repose sur la création d'une équipe constituée de talents meilleurs que soi** (Fabrice Le Saché). La complémentarité de leurs talents et la variété de leurs points de vue

sont également primordiales. **Elle implique, concrètement, une diversité de profils en termes d'origine, de culture et de genre** (Gwenaëlle Avice Huet).

Mais le casting n'est pas tout : le leader doit par ailleurs constamment veiller, **tel un sélectionneur de foot, à ce que chacun soit, selon son expertise et sa personnalité et selon les enjeux de l'entreprise, au bon moment, à la bonne place** (Leonor Lopes Gil).

Diriger, c'est aussi assumer pleinement de... laisser faire. **Le micro-management menace le leadership** signale Kevin Polizzi, opérant une claire distinction entre le manager (celui qui fait) et le leader (celui qui fixe le cap et désigne le chemin). **Le petit chef qui essaie de tout contrôler, qui demande des reportings sans cesse, qui a peur que ses équipes lui fassent de l'ombre, qui est omniprésent, est un anti-leader**, observe Meriem Riadi. Pour assurer son leadership, le leader doit permettre – et donner les moyens – à chacun de jouer pleinement son rôle, **tout en veillant**, précise Antoine Hubert, **à ce que sa vision et ses valeurs soient partagées par l'ensemble de ses collaborateurs.**

C'est au prix de cette confiance accordée, et sans cesse renouvelée, que le leader pourra compter sur la loyauté et la sincérité de son entourage. Et ainsi obtenir, s'il est capable de les recevoir, les critiques qui lui permettront paradoxalement d'assurer son succès. **Plus on gagne en pouvoir, plus il est difficile de trouver des gens assumant de vous dire la vérité**, observe Alexandre Fretti. **Ce syndrome Louis XIV**, particulièrement marqué dans un monde dominé par l'individualisme, la vanité et la courtoisie, **prive le leader des feedbacks indispensables à l'ajustement de son action.** Chaque dirigeant devrait donc s'assurer d'être entouré de collaborateurs suffisamment courageux, et suffisamment en confiance, pour assumer un point de vue sincère, débarrassé de toute volonté de plaire. **Et rester sans arrêt connecté à la 'base' de l'entreprise. Car ce qui fait avancer un projet, c'est d'appréhender ce qui ne va pas sur le terrain** (Alexandre Fretti).



## **DANS LA BIBLIOTHÈQUE DES JEUNES LEADERS...**

*L'art de diriger*, Robert Papin  
*L'art de ne pas dire n'importe quoi*, Jordan Ellenberg  
*The black swan*, Nassim Taleb  
*Blue ocean strategy*, Renée Mauborgne  
*Celle qui plante des arbres*, Wangari Maathai  
*Commencer par le pourquoi*, Simon Sinek  
*Conduire le changement*, John Kotter  
*Les décisions absurdes I, et II*, Christian Morel  
*Figures de proue*, René Brousset  
*The founder's mentality*, Chris Zook & James Allen  
*The Goal*, Eliyahu M. Goldratt,  
*Good to great*, Jim Collins  
*Growth mindset*, Carol Dweck  
*Le fil de l'épée*, Général de Gaulle  
*L'homme de cour*, Baltasar Gracián  
*Les Illuminations*, Arthur Rimbaud  
*Leader authentique*, François-Daniel Migeon  
*Le leadership sans ego*, Isaac Getz  
*Oser le risque*, Xavier Durand  
*Losing my virginity*, Richard Branson  
*Monsieur Arezki - Un destin à tire d'ailes*, Arezki Idjerouidene  
*Nudge*, Thaler et Sustein  
*The new psychology of leadership*, Alexander Haslam et Steve Reicher  
Goldsmith et Alain Somerville  
*On practical leadership*, Peter Drucker  
*The presidential difference*, Fred I. Greenstein  
*Road to power: how GM's Mary Barra shattered the glass ceiling*, Laura Colby  
*Le rôle social de l'officier*, Maréchal Liautey  
*The servant leader*, Robert K. Greenleaf  
*The tipping point*, Malcolm Gladwell  
*The value of everything*, Mariana Mazzucato  
*Le politique*, Platon  
*What take you here won't take you there*, Marshall Goldsmith  
*Winning*, Jack Welch,  
*Winston Churchill*, John Keegan

# POSTFACE

## LES LEADERS AU DÉFI DE L'ACCÉLÉRATION DIGITALE

Le point de vue de Vincent  
Klingbeil, cofondateur et  
CEO d'European Digital  
Group, multispécialiste de la  
transformation numérique.



**C'est incontestable, la crise sanitaire vient d'achever de le démontrer : dans un monde façonné par la révolution numérique et évoluant au rythme de l'essor des technologies, la transformation digitale de l'entreprise relève désormais de l'impératif. Aucun dirigeant ne peut s'y soustraire s'il souhaite assurer la pérennité de son activité ; l'intégration des nouvelles technologies au cœur de l'entreprise est devenue la condition sine qua non de sa compétitivité.**

**Quels sont les enjeux et les implications de ce défi stratégique ? Dans quelle mesure ce nouveau paradigme impacte-t-il l'exercice du leadership ? Cofondateur et CEO d'European Digital Group, fédérant un réseau d'ultra-spécialistes de l'accélération digitale, Vincent Klingbeil partage sa vision.**

### **Qu'est-ce qui est en jeu dans la transformation numérique ?**

À l'heure où les GAFAM réalisent un chiffre d'affaires 4 fois supérieur à celui du CAC 40, la question ne se pose plus. Le digital est tout simplement devenu la clef de la compétitivité en France, en Europe et à l'international. Plus qu'un enjeu crucial, la transformation numérique est, ou devrait être, la priorité absolue de toutes les entreprises – grands groupes mais aussi ETI et PME – quel que soit leur secteur d'activité. Le leader de demain sera digital ou ne sera pas.

De fait, la majorité des entreprises a déjà opéré ou du moins amorcé sa transformation. Il ne s'agit plus aujourd'hui de prendre le virage numérique – ceux qui l'ont manqué ont été ou seront d'ailleurs, hélas, lourdement pénalisés – mais d'accélérer la digitalisation de sa société en s'appuyant sur l'ensemble des nouveaux leviers activables. Et ce aussi bien en termes de production, de fonctionnement et de stratégie que de marketing et de communication, l'enjeu étant d'exploiter au maximum les multiples opportunités relatives à l'essor des technologies, de la blockchain à l'IA en passant par les cryptomonnaies et le Big Data.

## Quels sont les principaux défis relatifs à la digitalisation ?

La transformation digitale constitue un défi évolutif. Chaque jour, de nouveaux outils, de nouveaux acteurs, de nouveaux concepts, des innovations de rupture voient le jour. L'avènement du « métaverse », décrit par Mark Zuckerberg comme « le futur Graal des interactions sociales » et suscitant de ce fait du jour au lendemain un intérêt généralisé, en est une illustration éclatante. Assurer sa compétitivité dans un tel environnement implique d'être non seulement au fait de ces évolutions mais aussi en mesure de les anticiper pour conserver une longueur d'avance décisive.

Par-delà la mise en place et le renouvellement permanent des outils et leviers adaptés, le succès d'une transformation digitale repose sur une métamorphose systémique de l'organisation et sur le développement d'une culture numérique qui doit infuser l'entreprise tout entière.

Hier « fonction support », la direction des ressources humaines joue dorénavant un rôle de premier plan, le recrutement et la fidélisation de talents digitaux constituant le nerf de la guerre dans un contexte marqué par une pénurie de profils. Chief digital officer, traffic manager, growth hacker, expert SEO, etc... une fine connaissance de ces nouveaux métiers s'impose pour prendre la mesure du besoin, identifier les meilleurs

candidats, les séduire et les faire grandir au sein de l'entreprise. En dépit d'une prise de conscience grandissante de l'enjeu, il n'y a pas encore suffisamment d'experts digitaux au COMEX des grandes entreprises.

Impulsant l'action de la DRH et plus généralement la stratégie et la culture de son entreprise, le dirigeant est bien entendu en première ligne pour relever ces défis.

## Dans quelle mesure la transformation digitale modifie-t-elle l'exercice du leadership ?

Faisant face à des collaborateurs et des clients « digital natives » et évoluant dans un environnement plus que jamais mouvant caractérisé par des ruptures technologiques inédites, le leader doit bien évidemment développer des qualités nouvelles, en phase avec ce nouveau contexte.

Continuellement en veille, il est impérativement engagé dans une dynamique de « lifelong learning », reposant sur un apprentissage personnel mais aussi sur la multiplication d'échanges avec des acteurs du numérique et de l'innovation. Sa culture digitale doit lui permettre tout à la fois de prendre la mesure des enjeux et des problématiques, d'interagir de façon constructive avec les experts qu'il aura engagés ou

ponctuellement sollicités, d'aiguiser sa vision et de faire les bons choix stratégiques. Son leadership est à ce prix.

Le leader digital est également exemplaire, bienveillant et empathique ; ces qualités sont capitales pour mobiliser des millenials en quête de sens qui ne donneront le meilleur d'eux-mêmes que s'ils se sentent valorisés et compris.

Ambassadeur de son entreprise, il incarne sa vision et attache de fait une importance particulière à sa communication personnelle, son pouvoir d'influence – autrement dit l'impact de son image – déterminant aussi bien l'adhésion de ses équipes que celle de ses clients.

Contrairement au chef traditionnel exerçant verticalement une autorité arbitraire, le « leader digital » est un coach, déterminé à entraîner son équipe vers la victoire et à transformer ses collaborateurs en champions. Très impliqué « sur le terrain », il insuffle sa passion et son énergie à chacun et s'attache à cultiver une intelligence collective plus que jamais essentielle à la réussite de tout projet.

*Ex avocat d'affaires passionné de technologie, Vincent Klingbeil abandonne sa robe en 2010 pour se consacrer à l'entrepreneuriat. En 2011, il cofonde Ametix, société de conseil en stratégie digitale acquise en 2017 par le Groupe La Poste. Il s'associe en 2019 au fonds de private equity Montefiore pour créer European Digital Group, multi-experts dédié aux acteurs B2B de la transformation numérique.*

*Fédérant au sein d'une même structure les meilleurs ultra-spécialistes dans chaque levier de la digitalisation, le groupe en pleine croissance est destiné à devenir un leader européen de l'accélération digitale.*

*<https://www.europeandigital-group.com>*

*Vincent Klingbeil est également le créateur - et l'animateur - du Tech Show, web émission mensuelle décryptant le monde du digital et des startups en donnant la parole à celles et ceux qui en font l'actualité.*

*[https://www.youtube.com/channel/UCsqabQ9LYvpVOBvzgfjyc\\_w](https://www.youtube.com/channel/UCsqabQ9LYvpVOBvzgfjyc_w)*



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Éditorial</b> - PASCAL LOROT	<b>8</b>
<b>Préface</b> - FRÉDÉRIQUE DERIQUEHEM	<b>12</b>
<b>1 - Un leadership en panne de modèles</b>	<b>17</b>
Le statut ne fait plus le leader	19
Leadership vs. Charisme	20
<b>2 - Les nouveaux défis du leadership</b>	<b>23</b>
Guider sans visibilité	24
L'avènement du monde « VUCA »	24
La dictature de l'état d'urgence	24
Préserver la verticalité à l'heure de l'horizontalité	30
Éclatement de la structure pyramidale	31
Délitement des liens	33
Extension du champ de compétences et d'intervention de l'entreprise	34
Prolifération des signes, déperdition du sens	36
Développer le collectif en promouvant l'individuel	36
La montée en puissance des aspirations individuelles	37
La montée en puissance des enjeux de diversité	38
Diriger sous surveillance	42
La transparence généralisée	42
Le règne de l'artifice	42
<b>3 - Portrait du leader idéal de demain</b>	<b>45</b>
Humble	48
Visionnaire	49
Communicant	51
Exemplaire	53
Authentique	54
Ouvert	56
Fédérateur	58
Bienveillant et exigeant	59
Courageux	60
<b>4 - Le leader, éternel apprenti</b>	<b>64</b>
Développer sa confiance en soi	66
Aiguiser son regard et son sens de l'écoute	68
Stimuler et nourrir sa curiosité	69
Miser sur son entourage	72
<b>Postface</b> - VINCENT KLINGBEIL	<b>76</b>

# NOTES STRATÉGIQUES DÉJÀ PUBLIÉES

---

*Favoriser l'adoption du Cloud en France  
Entre compétitivité et souveraineté*

Christian Saint-Etienne, Hubert Védrine et Aurélien Portuese.

*L'avenir de la réassurance post-covid -  
Olivier Pastré et François-Xavier Albouy*

*L'eau, un enjeu stratégique mondial - Les atouts de la France  
dans la compétition mondiale*  
Jean-François Daguzan

*Finlande : un modèle de transition énergétique à suivre ? -  
Pascal Lorot*

*Pour un nouveau contrat fiscal*  
Gianmarco Monsellato

*Services, croissance et compétitivité*  
Xavier Quérat-Hément

*La forêt française, une belle endormie*  
Didier Lucas

*Industrie des sciences du vivant : l'Europe entre ambition  
et attentisme*  
Pascal Lorot

*Le vaccin, atout au service de la France*  
Pascal Lorot

*Quelle politique spatiale pour la France ?*  
Didier Lucas

*Le Notariat européen en danger*  
Pascal Lorot

# INSTITUT CHOISEUL

---

L'Institut Choiseul est un think tank indépendant dédié à l'analyse des questions stratégiques internationales et de la gouvernance économique mondiale.

Basé à Paris, son ambition est de créer des espaces indépendants de dialogue au carrefour du monde politique et institutionnel, de la sphère économique et de celle des idées pour fertiliser les débats sur les problématiques contemporaines.

En organisant des événements de prestige et des rencontres informelles entre les principaux dirigeants à Paris, à Bruxelles, à Moscou ou en Afrique, en diffusant ses publications auprès des décideurs et des leaders d'opinion influents, l'Institut Choiseul nourrit continuellement les décisions des acteurs économiques et politiques.

Identificateur de talents à travers notamment le *Choiseul 100*, le *Choiseul 100 Africa*, le *Choiseul 100 Russia* ou encore le *Choiseul Ville de demain*, l'Institut Choiseul contribue aussi activement à l'émergence d'une jeune génération de dirigeants reconnus au niveau international.

Institut Choiseul - 12, rue Auber - 75009 Paris  
Tél : 33 (0) 1 53 34 09 93 - [contact@choiseul.info](mailto:contact@choiseul.info)

[www.choiseul.info](http://www.choiseul.info)  
[www.choiseul-france.com](http://www.choiseul-france.com)

Twitter : [@instchoiseul](https://twitter.com/instchoiseul)

LinkedIn : Institut Choiseul

— INSTITUT —  
**CHOISEUL**