

PRÉFACE

Plus de deux milliards d'internautes sur Terre ! Plus de quatre milliards d'accros au portable. Le monde est devenu un vaste réseau où chacun peut déjà – et pourra de plus en plus – se connecter, échanger et avoir un accès instantané à une connaissance commune.

Dans cette « démocratie d'opinion », celles et ceux qui détiennent une parcelle de pouvoir – qu'il soit politique, économique, industriel, ou d'influence – doivent se préparer à revoir sérieusement les conditions d'exercice de leur propre leadership, car un trop grand décalage entre la parole portée par les élites et la réalité de leurs actes ouvre la voie à une grave crise de confiance.

Le chef d'entreprise ou le dirigeant politique ne peut plus s'accommoder d'un leadership approximatif fondé sur une parole le plus souvent inaudible ou sur les seules vertus du commandement et de son corollaire l'obéissance. Il doit mobiliser d'autres arguments plus subtils pour convaincre et obtenir l'adhésion.

En premier lieu, il lui faut être un visionnaire, quitte à être à contre-courant de l'opinion, à la manière du général de Gaulle qui, en juin 1940, prend

le contre-pied de toute l'intelligentsia politique de son époque.

Plus prosaïquement, pour le chef d'entreprise, être visionnaire ne procède pas d'une alchimie aussi complexe qu'il y paraît. « Avoir le coup d'avance » relève essentiellement d'une curiosité d'esprit. J'ai fondé Selftrade, Poweo ou AgroGeneration en lisant les journaux, en m'informant, en dialoguant avec un maximum de monde, et, au bout du compte, en prenant conscience d'un écart abyssal entre un besoin exprimé par les marchés et l'inexistence totale de l'offre correspondante.

En deuxième lieu, j'aime l'idée que le leader est un « créateur d'entrepreneurs » plus qu'un créateur d'entreprise, car ce faisant, il démultiplie son énergie. Pour y parvenir, il doit être capable de s'entourer des meilleurs, sans craindre pour son propre pouvoir, de les surresponsabiliser, d'accepter leurs différences, de s'accommoder de ce qu'ils souhaitent travailler selon des modes d'organisation très divers et, enfin... de se préparer à ce qu'ils prennent un jour leur envol pour réaliser leurs propres projets.

En troisième lieu, il me semble important d'exercer dans cette époque tourmentée un « leadership pacifié ». Le sens de l'autorité n'exclut pas le sens de l'écoute, qui permet de lever tous les doutes jusqu'à ce que la bonne décision soit prise ; celui de la séduction, qui peut avantageusement remplacer l'injonction ; celui de l'humour, qui autorise le mieux à neutraliser l'arrogance ou à désamorcer les conflits inutiles ; celui de la justice – ou à tout le moins de la « juste décision » –, celle qui peut être expliquée, même et surtout

si elle est difficile ; celui, enfin, du respect que l'on doit aux hommes et aux femmes qui vous font confiance.

Ces vertus humanistes, loin d'être dépassées, s'accordent à l'esprit de notre temps ; elles correspondent aux aspirations des jeunes générations ; elles sont la réponse que les entreprises peuvent apporter à la violence du moment ; je suis convaincu en outre qu'elles sont les garantes d'une efficacité accrue.

In fine, le leader devra toujours décider : c'est pour cela qu'il existe. C'est sa prise de risques. Mais s'il le fait en ayant respecté les quelques principes d'action qui précèdent, qui pourra le blâmer d'avoir joué son rôle ?

On trouvera dans cet ouvrage des « clés » pour accéder à cette nouvelle forme de leadership. Toutes s'accordent parfaitement avec l'esprit d'entrepreneuriat qui m'est cher. La nécessité d'inclure dans sa pensée des concepts novateurs et visionnaires, l'exigence d'exemplarité, la parfaite conscience de ce que l'on peut donner pour relier les autres, la faculté de se remettre en permanence en question, l'engagement du dirigeant dans les grands enjeux du monde... Tout cela donne du sens au métier de chef d'entreprise.

Les salariés, les consommateurs, les citoyens ont des exigences nouvelles vis-à-vis de leurs dirigeants. Ce qu'il est convenu d'appeler la « crise des élites » ne caractérise pas une société qui ne veut plus de chefs, contrairement à une idée trop souvent répandue : elle caractérise une société qui veut des chefs différents.

LES 7 CLÉS DU LEADERSHIP

Les dirigeants d'entreprise et les « politiques » doivent prendre en compte ces nouveaux paradigmes. C'est leur légitimité même qui est en jeu.

Puisse cette lecture nous le rappeler ou nous le révéler.

CHARLES BEIGBEDER
Président de Gravitation

INTRODUCTION

Le Cercle du leadership, que nous avons fondé en 2008, est né dans la tourmente de ce début du XXI^e siècle. Cette crise, ou cette mutation profonde, d'abord financière, économique, systémique puis sociale, est aussi une crise du leadership. Ce livre traite du renouveau du leadership que notre Cercle cherche à promouvoir.

Les « sept clés du leadership » ne sont pas une invention conceptuelle. Elles sont la synthèse de deux ans de réflexions et d'échanges menés avec des leaders politiques, économiques et sociaux, et sont la réponse aux grandes fractures structurelles, rendues saillantes et moins supportables par la crise : fracture de l'exclusion, fracture entre les peuples et leurs élites, fracture individuelle, fracture communautaire, fracture générationnelle...

Ces sept clés du leadership se sont imposées naturellement en écoutant semaine après semaine, mois après mois, ces leaders que nous avons sollicités nous parler de leur métier, de leurs difficultés, de leurs doutes ou de leurs convictions. La vision d'un nouveau leadership s'est peu à peu précisée, comme ces images argentiques qui apparaissent progressivement dans le

bac à révélateur du photographe, jusqu'à devenir d'une netteté absolue.

Ces leaders sont de toutes professions, de toutes obédiences : dirigeants d'entreprise principalement, mais aussi universitaires, ministres, artistes, explorateurs... femmes de plus en plus, hommes encore trop ; les uns exerçant leur métier dans le privé, les autres dans le public. Militaires, civils, parfois avec trois générations d'écart, de pays, de cultures et d'histoires quelquefois initialement antagonistes.

La diversité de ces leaders montre que le leadership n'est pas unique. Il est au contraire totalement hétérogène, et c'est ce qui fait sa richesse.

Il y a plusieurs types de leadership...

Il n'est par exemple pas nécessaire d'être une figure emblématique pour développer un leadership. Le leadership peut s'exprimer de différentes façons. Il peut résulter d'une autorité de compétence reconnue ; s'incarner dans une capacité d'innovation ou d'invention ; par un apport intellectuel particulièrement probant ; par une contribution, une trace laissée dans un débat, par la capacité à ouvrir une voie nouvelle, par une action distinctive.

Bien sûr, dans son acception la plus répandue, il se définit comme la capacité à mener les hommes et à les transcender, mais là encore, il n'est pas uniforme. Certains obtiennent ce résultat par leur force de caractère, par leur aura, leur charisme ou par leur faculté naturelle d'entraînement ; d'autres, par leur capacité à donner du sens, par leur posture exemplaire, par leur

perception innée des autres, leur faculté de contact, voire leur humilité.

... il y a également plusieurs situations de leadership...

Un autre aspect du leadership trop souvent ignoré c'est qu'il est largement tributaire de la situation dans laquelle chacun se trouve. Qui n'a jamais éprouvé le fait qu'il pouvait être un leader naturel dans certaines circonstances de la vie et le plus effacé des exécutants dans d'autres épisodes de son existence ?

... mais il y a des tendances lourdes qui vont nécessairement infléchir les conditions d'exercice d'un leadership

Si le leadership est divers, si nous ne l'exerçons pas de la même manière selon les circonstances de notre existence, il ne peut, quel qu'il soit, s'abstraire des grandes évolutions qui caractérisent nos sociétés.

Ce livre est un témoignage sur les tendances de fond qui entourent l'exercice du leadership et dont, naturellement, le dirigeant va devoir tenir compte. Ces tendances sont profondes et sans doute durables. Elles modifient considérablement l'environnement des entreprises, ce qu'on appelle leur écosystème. Les attentes des salariés, des clients, de la société entière sont en plein renouvellement.

Les dirigeants ou les chefs d'entreprise, toutes les personnalités qui ont été sollicitées par le Cercle du leadership depuis près de deux ans sont venues débattre de sujets très divers : les uns sont venus nous parler de la place de la finance dans l'entreprise,

les autres, du rôle des femmes ou de la manière dont les jeunes générations concevaient leur « entreprise idéale ». D'autres encore sont venus partager leur expérience du commandement militaire ou de la gestion d'un service public... Nous avons également reçu des explorateurs qui nous ont entretenus de la survie des espèces, ou des chefs d'orchestre venus nous initier aux particularités de leur art ; bref, nous avons abordé toutes sortes de sujets qui peuvent intéresser des dirigeants, soucieux tout à la fois de partager leurs expériences et de parfaire leurs connaissances des grands enjeux de notre temps.

Pourtant, quel que soit le sujet abordé, ces personnalités, ces leaders ont apporté aux sujets évoqués les mêmes types de réponses, comme s'ils étaient aspirés par une même vision des tendances qui modifient les relations entre les hommes au sein de l'entreprise comme au sein de la société. Oui, il y a bien des évolutions, des tendances nouvelles, des tendances dont on n'aurait pas nécessairement parlé il y a une poignée d'années, ou dont on ignorait même la pertinence.

Qui aurait, par exemple, évoqué la diversité il y a quelques années ? Je me souviens, alors que je travaillais pour la filiale française d'une banque allemande, avoir invité la « directrice de la diversité » basée au siège de Francfort à parler devant l'état-major parisien. Dans un français impeccable, avec une délicieuse pointe d'accent germanique, elle a évoqué son métier devant un parterre de dirigeants médusés. C'était la première fois qu'ils entendaient le terme de « diversité » appliqué à l'entreprise et, *a fortiori*, c'était la première fois qu'ils rencontraient une directrice de la diversité, une « didi », en chair et en os. Nous étions

en 2003 ; ce n'est pas si loin. Depuis, beaucoup d'entreprises ont leur « didi ». Le concept a fait son chemin, c'est le moins que l'on puisse dire, même si les réalisations en la matière laissent encore à désirer. Nous y reviendrons dans cet ouvrage.

Autre exemple : qui aurait parlé de la résilience comme une clé de succès pour un dirigeant ? Lorsque les personnes aujourd'hui aux commandes ont commencé leur carrière, il était encore naturel de l'effectuer au sein d'une seule et même entreprise. Aujourd'hui, chacun commence à pressentir qu'il devra changer plusieurs fois de société, mais sans doute aussi de métier, pour mener à bien sa carrière. Chacun comprend que cela va impliquer une remise en question personnelle.

Les leaders que nous avons sollicités – sans doute parce qu'ils sont en avance sur leur temps – ont senti mieux que d'autres ces évolutions tendanciennes de notre société et de nos comportements et les ont déjà incluses dans leur mode de fonctionnement.

Avec l'ensemble des auteurs qui ont contribué à cet ouvrage, nous avons relevé sept clés qui sont présentes dans tous les discours que nous avons entendus et qui résonnent à nos oreilles comme des invitations à agir ou à infléchir notre façon d'être.

Elles concernent :

- l'inclusion et la diversité,
- l'exemplarité du dirigeant,
- la conscience de soi,
- le « savoir-relierTM »,
- la résilience,
- l'engagement sociétal,
- la recherche de sens.

Ces sept clés sont reprises dans cet essai. Grâce aux témoignages des auteurs qui s'y expriment, nous allons tenter de mieux définir ce qu'elles recouvrent et de montrer comment elles ouvrent des voies pour un leadership différent.

Toutes les personnes qui s'expriment dans cet ouvrage sont des membres de notre Cercle. Des chefs d'entreprise, des dirigeants, des universitaires reconnus dans leurs domaines. Ils interviennent parce que ces sujets leur tiennent à cœur. Ils croient à la force des idées, à l'esprit de générosité et à l'intelligence collective, qui sont nos trois seuls mots d'ordre. Je suis, en ma qualité de fondateur de ce Cercle et directeur de la publication de cet ouvrage, particulièrement fier de présenter et de rassembler leurs contributions.

Vous ne trouverez pas dans ce livre les tableaux, les graphiques, les *slides*, les *benchmarks*, les *pie charts*... que vous avez l'habitude de consulter tous les jours de votre vie professionnelle. Vous y trouverez des réflexions, des témoignages, des observations, des remises en question, parfois des « coups de gueule » de la part de dirigeants qui annoncent ce que devra prendre en compte le leader de demain.

Le contexte de crise dans lequel s'expriment ces auteurs a sensiblement connoté leurs interrogations et leurs témoignages. Par suite, très peu de contributions se révèlent conceptuelles et dénuées de l'émotion qui reflète les tourmentes du temps. Entre les lignes de cet ouvrage, vous lirez aussi les nuances d'une époque très particulière.

C'est en cela que cet ouvrage collectif – qui n'a pas la prétention d'être un ouvrage scientifique mais qui est au contraire volontairement patchwork – est un

INTRODUCTION

témoignage sur des tendances de fond qui affectent le leadership et qui en modifieront inévitablement les conditions d'exercice.

Que vous soyez chef d'entreprise, cadre dirigeant ou en passe de l'être ; que vous soyez homme ou femme politique ; que vous ayez à manager des hommes et des femmes en nombre important ou que vous soyez simplement en position d'influence sur les autres ; que vous exerciez votre propre leadership dans des projets personnels, culturels, associatifs, humanitaires, académiques ou artistiques, vous ne pouvez ignorer ces bouleversements profonds qui caractérisent nos sociétés postindustrielles de ce début du XXI^e siècle.

Les sept clés du leadership – puisqu'il se trouve que nous en avons dénombré sept – ouvrent les portes d'un univers nouveau. Elles sont les paradigmes de ce que seront nos entreprises et notre société dans les années qui viennent. Et donc de ce que seront leurs chefs.

Nous avons eu la chance, au Cercle du leadership, d'approcher ces hommes et ces femmes qui sont ces « chefs différents ». Ils ont anticipé et compris ces évolutions et nous offrent des clés de lecture simples et efficaces pour les aborder.