

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**
Comité Gouvernance des entreprises



LE LEADERSHIP AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE

CONTRIBUTION
DU GROUPE DE TRAVAIL
« *LEADERSHIP ET GOUVERNANCE* »

Édito

Face à l'ampleur des défis qui traversent notre économie, l'entreprise par sa réactivité et sa capacité à innover occupe aujourd'hui une place centrale et affirme son rôle d'apporteur de solutions. Ses rôles, activités et missions ne cessent de se développer au rythme des attentes croissantes de la société. Pour y répondre pleinement, l'engagement des dirigeants d'entreprise est clef et passe par une affirmation de leur *leadership*, un objet d'étude à part entière et un marqueur économique, sociétal et sociologique.

Le *leadership* renvoie au « *leader* » (le dirigeant) et à sa capacité à diriger, guider, fédérer et donner du sens. S'il peut y avoir un *leader* sans *leadership*, il ne peut pas y avoir de *leadership* sans *leader*. Ainsi, le *leadership* émane nécessairement de la personnalité du dirigeant : sa volonté, son charisme, ses compétences et son savoir-être. Le *leadership* s'exprime à travers quatre vertus, les « 4 C » : caractère, courage, cohérence, communication.

Le terme « *leadership* » désigne l'influence que peut avoir un individu sur un groupe. Jadis mesurée aux seuls résultats économiques et financiers, la performance des entreprises s'évalue dorénavant davantage par la capacité à être acteur des grandes transitions, à commencer par la transition écologique, mais aussi la faculté de créer un récit collectif capable d'associer toutes les parties prenantes.

Dans la vie des affaires, le *leadership* est un fil rouge fragile mais nécessaire permettant d'assurer la bonne marche des organisations. Face à la complexité du monde actuel, le rythme des innovations et dans un contexte géopolitique instable, plus que jamais le *leadership* est au cœur de la gouvernance des entreprises.

Cette contribution du Mouvement des entreprises de France est le fruit de réflexions, de témoignages et d'échanges recueillis au cours d'entretiens avec de nombreuses personnalités accompagnés d'un questionnaire adressé à des chefs d'entreprise. Son objectif est de proposer aux dirigeants d'entreprises, quelles que soient leurs tailles, matière à inspiration mais aussi à action.

Geoffroy Roux de Bézieux,
président du Mouvement des entreprises de France

SOMMAIRE

LE LEADERSHIP AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE	8
1. PLUS QUE JAMAIS BESOIN DE LEADERSHIP !	10
Besoin d'incarnation	10
Besoin de sens	12
Besoin d'action	13
2. LES RÉVOLUTIONS DU LEADERSHIP	14
Nouveau modèle mental du <i>leadership</i>	14
Nouvelles pratiques du <i>leadership</i>	15
Retour aux fondamentaux	16
3. LES ÉQUILIBRES DU LEADERSHIP	17
Connecter les mondes	17
Dépasser les contradictions	18
Le triangle d'or du <i>leadership</i>	19
4. CONCRÈTEMENT ?	20
Former au <i>leadership</i>	20
Gérer les talents	21
Challenger la gouvernance	22
ANNEXE GOUVERNANCE ET LEADERSHIP	24

Ce travail a été co-piloté par :

- **Sophie Chassat**, philosophe, associée du cabinet WEMEAN, administratrice du groupe LVMH et du groupe Le Coq sportif, membre du comité « Gouvernance des entreprises » du Mouvement des entreprises de France ;
- **Didier Barbé**, président de DB Conseil, « senior advisor » CEO2CEO consulting, ancien dirigeant d'IBM Corporation, membre du comité « Gouvernance des entreprises » du Mouvement des entreprises de France.

Avec la participation active de **Patrick Bertrand**, COO de Holnest, président du comité « Gouvernance des entreprises » du Mouvement des entreprises de France.

Remerciement aux équipes du Mouvement des entreprises de France.

Ladislav Skura, directeur de mission, responsable du droit des sociétés, de la gouvernance et du droit de la compliance, qui a finalisé la rédaction du document.

Carole Wadel, qui a assuré le suivi organisationnel du groupe de travail du comité « Gouvernance des entreprises ».

www.gouvernancedesentreprises.com

Personnalités interviewées

- ▶ **Laurence Balas**, administratrice de la Fondation Entreprendre et de Heart *Leadership* University
- ▶ **Pauline Boucon Duval**, directrice générale du groupe Duval
- ▶ **Anny Courtade**, présidente de SAS SODICA Centre Leclerc
- ▶ **Pierre Deheunynck**, associé Ricol-Lasteyrie, Président du conseil d'administration, France compétences
- ▶ **Emmanuelle Duez**, entrepreneure, fondatrice *The Boson Project*, Tchatche, BUGALI, *Youth Forever* NGO
- ▶ **Rodolphe Durand**, professeur Stratégie et Politique d'entreprise de HEC
- ▶ **Mercedes Erra**, présidente et fondatrice de BETC Groupe
- ▶ **Louis Espinassou**, associé chez Synapse
- ▶ **Cyril Faure**, associé chez Éric Salmon & Partners
- ▶ **Loïc Finaz**, amiral, président de la société de conseil 3E, écrivain, fondateur de la Fondation de la mer
- ▶ **Albérique Jabalot**, associée chez Éric Salmon & Partners
- ▶ **Thibault Lamarque**, président et fondateur de Castalie
- ▶ **Hélène Le Teno**, directrice de Jean-Noël Thorel Foundation
- ▶ **Maximilien Pellegrini**, directeur général délégué du groupe SUEZ
- ▶ **Eloïc Peyrache**, directeur général et doyen de HEC Paris
- ▶ **Émilie Prattico**, *Ph. D Director of Strategy* de BrightHouse
- ▶ **Mathias Vicherat**, directeur de l'Institut d'Études politiques de Paris, administrateur de la FNSP Sciences Po
- ▶ **Vincenzo Esposito Vinzi**, directeur général de l'ESSEC Business School

LE LEADERSHIP AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE

Depuis plusieurs décennies, la recherche d'une bonne gouvernance est devenue un enjeu stratégique et central dans la gestion des organisations. Les grandes évolutions qui ont transformé la gouvernance ont dès lors bousculé la place qu'occupait le *leadership* dans les entreprises jusqu'à devoir repenser la notion même de *leadership*. Trois mouvements apparus concomitamment s'observent :

- **un mouvement de verticalisation** qui s'explique par la complexification et la densification des normes, la présence de procédures internes de plus en plus désincarnées et le règne tout puissant de l'information et des datas. Le gouvernement d'entreprise se réduit parfois à une approche quantitative qui se matérialise par une application mécanique de règles, procédures et protocoles. Quelle place cette « gouvernance par les nombres » laisse-t-elle au *leadership* ?
- **un mouvement d'horizontalité** justifié par la place nouvelle qu'occupe l'entreprise dans nos sociétés modernes. À l'heure de l'élargissement de l'écosystème de l'entreprise, de l'implication des parties-prenantes dans une gouvernance de plus en plus partagée, de nouveaux modèles de management moins hiérarchisés, le *leadership* ne semble plus en mesure de s'exercer de façon centralisée et individualisée. Face à ce nouveau paradigme, comment le *leadership* doit-il se réinventer ?
- **un mouvement de transversalité** se manifestant au travers de nouveaux sujets et enjeux qui touchent de plus en plus les entreprises et qui s'imposent comme des thématiques majeures de la gouvernance (climat, diversité, justice sociale, etc.). Face à ce constat, un *leadership* d'intérêt général en mesure de répondre à ces nouveaux enjeux est-il en train d'émerger dans les entreprises ?

Face à ces nouveaux défis de la gouvernance, quelles sont les transformations du *leadership*, quelle figure du leader du XXI^e siècle se dessine-t-elle ?

Ces questionnements nous apparaissent d'autant plus essentiels que, si la gouvernance et le *leadership* sont deux notions largement investies, elles ne sont en revanche quasiment jamais articulées ensemble. La gouvernance s'occupe de gouvernance, le *leadership* de *leadership*, et se développe ainsi l'image de deux modes de gestion des collectifs parallèles, voire fonctionnant en silos. Pour reprendre la distinction de Saint-Simon, la gouvernance correspondrait au « gouvernement des choses », quand le *leadership* s'occuperait du « gouvernement des personnes ». Nous pensons au contraire que la complémentarité entre gouvernance et *leadership* est primordiale pour viser une performance plurielle efficace et durable. Elle permet également d'éviter des représentations fausses et caricaturales de ce que sont l'une et l'autre.

Pour explorer ces différentes interrogations, le comité « Gouvernance des entreprises » du Mouvement des entreprises de France a lancé début 2022 des travaux sur la notion de *leadership* et la place qu'elle occupe dans la gouvernance des entreprises du XXI^e siècle. Il s'est entretenu avec **18 personnalités** et a diffusé une consultation à laquelle **65 représentants d'entreprises de toutes tailles**¹ ont répondu.

On peut tirer plusieurs enseignements de ces échanges. Premièrement, face à la complexité du monde, à la multiplication des crises et aux grands défis environnementaux et sociaux, les organisations ont plus que jamais besoin de *leadership*, c'est-à-dire d'incarnation, de sens et de mise en action vers des solutions. Ensuite, l'accent est mis sur les révolutions du *leadership*, la mutation de son modèle mental et de ses pratiques, mais aussi sur sa révolution au sens astronomique du terme : après une période de « grande déformation », ne reviendrait-on pas aux fondamentaux du *leadership* ? Est également exprimée l'insistance des équilibres fondamentaux que doit rechercher un leader : connecter des mondes qui ne parlent pas le même langage ; gérer des contradictions inévitables et savoir les dépasser ; équilibrer les trois mouvements de verticalisation, horizontalité et transversalité évoqués en s'inscrivant dans ce que nous proposons d'appeler « le triangle d'or du *leadership* ». Enfin, les traductions concrètes de ces questions sont largement abordées : former au *leadership* ; gérer les nouveaux talents ; challenger la gouvernance.

1. Voir les résultats de l'enquête en annexe, page 24

Si la notion de *leadership* doit être repensée à l'aune des nouveaux enjeux de la gouvernance, il n'en demeure pas moins que les nouvelles formes de *leadership* amènent également la gouvernance à devoir évoluer en se recentrant sur l'essentiel : l'humain. Ainsi, ce serait une erreur de considérer la gouvernance comme étant uniquement un corpus de règles. De ce fait, la gouvernance est avant tout « les bonnes personnes aux bons endroits ». Animé par le facteur humain, le *leadership* est un moteur puissant de performance et de pérennité des entreprises. **Plus que jamais, le *leadership* doit être placé au cœur de la gouvernance.**

1. PLUS QUE JAMAIS BESOIN DE LEADERSHIP !

Face à la multiplication des crises (économiques, sanitaires, militaires, etc.), aux nouveaux défis sociaux et environnementaux et aux révolutions technologiques, la présence du *leadership* apparaît comme une nécessité pour les organisations et leurs parties prenantes. Il répond à un triple besoin d'incarnation, de sens et d'action.

“ Le leadership n'a jamais été aussi important qu'aujourd'hui avec la guerre et la pandémie et plus largement le contexte actuel. Cela constitue des champs de contraintes qui montrent que l'on a besoin d'avoir de vrais leaders à la tête des entreprises. ”

Emmanuelle Duez

“ Les groupes humains ont toujours eu besoin des leaders. Anthropologiquement, les organisations plates n'existent pas. La question est : quel exercice du leadership ? ”

Hélène Le Teno et Laurence Balas

Besoin d'incarnation

Pas de *leadership* sans personnification. Le *leadership* reste définitivement le fait d'individus qui ont l'énergie et la capacité d'entraîner les autres. Cette incarnation se manifeste à travers l'alignement des 4C du *leadership* : le caractère, le courage, la cohérence et la communication.

- **Caractère** : l'alignement entre intérêt personnel et intérêt collectif garantit l'affirmation de la personnalité. Il permet clarté de l'intention et capacité à trancher pour prendre des décisions. Pour cela, le *leader* doit être vrai, sincère et faire preuve de caractère. Il ne peut pas se permettre de jouer un ou plusieurs rôles.

“ Une entreprise, c'est une mission, une organisation, des valeurs. Le leader doit incarner et convaincre, c'est ce que la société et les jeunes collaborateurs demandent. ”

Maximilien Pellegrini

“ Les dirigeants inspirants ont un *purpose* à la fois personnel et collectif. Ils doivent avoir la capacité à aligner leur vision stratégique avec leurs comportements individuels. ”

Pierre Deheunynck

- **Courage** : pour assumer ses diverses responsabilités, le *leader* doit agir avec courage même si certaines décisions sont vouées à être critiquées ou mal acceptées. Plus que jamais le contexte actuel d'incertitude maximale requiert la vertu du courage.

“ Ce sont des individus qui seront en premier lieu les leaders, et qui feront de leurs collectifs des collectifs leaders. On a plus que jamais besoin de courage, et le courage est une vertu individuelle. ”

Emilie Pratico

“ La planification stratégique appelle du courage, le courage de convictions façonnées par différentes expertises et expériences. Et ce courage ne se trouve pas dans une fabrique à leaders aux parcours très linéaires et similaires. ”

Emmanuelle Duez

► **Cohérence** : le *leader* doit veiller à aligner son discours à ses actes au risque de voir son action discréditée.

“ La sixième association est celle du courage et de l'intelligence, et le maître mot est celui de leur cohérence. L'intelligence permet de voir tous les obstacles sur notre route. Or bien souvent, il ne s'agira pas d'opter pour la meilleure solution mais seulement d'essayer de trouver la moins mauvaise, et de faire des choix difficiles. Il faut donc que le courage du chef soit à la hauteur de son intelligence. Et plus il sera intelligent, plus il devra être courageux. C'est cette cohérence qui importe. ”

Loïc Finaz

► **Communication** : la force du *leader* est sa capacité à échanger, parler et faire connaître son action auprès de ses équipes et des parties prenantes.

“ Il y a une surpuissance potentielle du leader. On voit bien que si on a une organisation où le leader n'a pas cet alignement dans son for intérieur, cela est dangereux. ”

Hélène Le Teno et Laurence Balas

Qui dit humain dit forces et faiblesses. Le *leader* n'est pas exempt de cette règle : l'exemplarité n'exclut pas la vulnérabilité. Le *leader* qui révèle ses failles, ses faiblesses, se remet en question et apprend des autres, qui est accessible et accepte de ne pas tout savoir témoigne d'un *leadership* authentique.

“ Il faut s'oublier soi-même tout en sachant qu'on vous regarde toujours. Je crois beaucoup à la force des modèles, à l'exemplarité. ”

Anny Courtade

Enfin, ce besoin d'incarnation du *leadership* se manifeste également dans la mixité et la diversité des profils de *leaders*. Le *leadership* doit pouvoir offrir un « miroir » aux autres en leur permettant de se projeter et de grandir.

“ Dans le *leadership*, il doit y avoir une dimension de « miroir », de représentation de la mixité et diversité de la société ”

Mathias Vicherat

“ L'ouverture culturelle est essentielle pour le leader, elle est liée à la diversité mais pas seulement. Ce qu'il faut développer, c'est la capacité de comprendre l'autre en fonction du prisme de ses valeurs et non en fonction de ses propres convictions. Comprendre la raison de l'autre est importante pour diriger autrement. ”

Maximilien Pellegrini

Besoin de sens

Le *leadership* trouve sa signification et son orientation dans son utilité, son accomplissement et la place qu'il occupe dans les organisations. Le sens peut être individuel et/ou collectif (un groupe, une équipe, un projet, une vision). Si la vision du chef d'entreprise est partagée par ses collaborateurs et ses parties prenantes, alors elle a un sens. Le sens doit être considéré comme la direction qu'il faut prendre, il est aussi la signification de ce que l'on fait. En l'absence de sens, le *leadership* n'a pas de cap ; sans cap, le *leadership* n'a pas la faculté d'entraîner, de sécuriser et protéger le collectif. Le sens est la boussole du *leadership*.

“ Le *leadership* peut se définir comme donner une direction motivante et viable à une organisation humaine. ”

Hélène Le Teno et Laurence Balas

“ L'imagination du leader, c'est sa capacité à imaginer un monde différent et à imaginer comment on peut rendre ce monde réel. Il faut rendre attractif ce monde différent, créer un rapport émotionnel à la mission, donner envie de participer à cette construction d'un monde nouveau. ”

Emilie Pratico

“ Au cœur du *leadership* aujourd'hui, il y a le côté comment j'embarque tout le monde, comment je donne du sens. ”

Eloïc Peyrache

“ Le rôle du leader est d'impulser mais aussi de rassurer, sécuriser et d'apaiser. Encore plus aujourd'hui, dans ces temps troubles. ”

Anny Courtade

Le *leadership* en entreprise doit aujourd'hui intégrer de nouveaux enjeux de société aussi importants que les enjeux économiques et financiers : l'utilité, la contribution au bien commun, le respect du vivant, les engagements citoyens, etc. Le *leadership* responsable et engagé offre une grille de lecture pour mieux définir et donner corps à la raison d'être et à la mission des entreprises.

Enfin, le sens doit être perçu comme une vertu de l'Homme qui s'accomplit dans sa sensibilité : les émotions, l'imagination, l'empathie, la bienveillance, le courage, etc. Le *leadership* est une leçon d'humanité.

“ L'empathie, l'intuition et le courage sont nécessaires si on veut éviter d'avoir un *leadership* gestionnaire ou conquérant. ”

Hélène Le Teno et Laurence Balas

“ Je pense que l'on vit dans un monde où les individus manquent de repères. Par conséquent, ils attendent d'un leader qu'il donne le sens, qu'il ait le courage de donner une direction. La première chose à faire pour un leader, c'est d'énoncer la raison d'être et l'utilité de son entreprise : à quoi sert-elle ? La clarté de cette vision du métier, sa force, c'est cela le fondement du *leadership*. ”

Mercedes Erra

“ La bienveillance, la proximité avec les équipes et le courage de prendre des décisions sont des qualités-clés. ”

Thibault Lamarque

“ Il faut un *leadership* par le cœur : le cœur des hommes et le cœur des métiers. ”

Anny Courtade

Besoin d'action

Le *leadership* s'accomplit dans l'action. Il impulse et met en mouvement en permettant d'engager et de déployer les capacités d'action d'un collectif.

“ Le *leadership* est la capacité d'entraîner pour atteindre des objectifs. Il ne faut pas uniquement prendre en considération la dimension charismatique, il faut aussi savoir prendre en compte l'intendance et le principe de réalité. ”

Mathias Vicherat

“ Un chef d'entreprise, c'est un impulseur. Il ne peut pas être solitaire et doit aller trouver des relais, des courroies de transmission pour mettre en application. ”

Anny Courtade

Le *leadership* doit orienter les actions vers des performances qui sont aussi des solutions aux grands problèmes sociétaux et environnementaux. Ses actions dépassent le terrain *stricto sensu* des entreprises : l'enjeu du « *leadership* climat » est ainsi aujourd'hui capital.

“ Il faut savoir mener des combats. Des combats justes et justifiés. ”

Anny Courtade

Aussi, en miroir de la capacité à imaginer, le principe de réalité et le pragmatisme sont des qualités clés : le *leader* amène à « faire » et doit présenter des « preuves » face aux actions revendiquées. Sans action, pas de légitimité pour le *leadership*.

“ Les gens ont davantage confiance dans les entreprises que dans les gouvernements pour faire bouger la société et régler les problèmes du monde. Face aux défis contemporains, on attend qu'elles apportent des solutions. ”

Mercedes Erra

“ Aujourd'hui, on ne trouve pas forcément les leaders là où on les attend. Les gens qui m'inspirent, ce sont plus des gens qui travaillent sur le terrain, qui œuvrent à transformer les cultures d'entreprise. ”

Emilie Pratico

2. LES RÉVOLUTIONS DU LEADERSHIP

Nouveau modèle mental du *leadership*

Ces dernières années ont été marquées par une série de crises et de bouleversements qui ont profondément modifié la société. Les modèles de gouvernance des organisations se sont développés et adaptés pour adopter des formes moins pyramidales et hiérarchiques mais plus horizontales et matricielles. Face à ces mutations, le *leadership* s'est redéfini et ses représentations se sont internationalisées.

“ Le *leadership* est plus fluide alors qu'avant il était plus rigide, figé par les organigrammes. Aujourd'hui, c'est plus « embarquer » que d'être sur un principe hiérarchique. ”

Mathias Vicherat

“ Il est vrai que les nouvelles générations demandent des entreprises un peu plus horizontales. Cependant, cela ne veut pas dire renoncer à celui ou celle qui doit prendre des décisions, illégitimer le leader. La nouvelle génération reconnaît la légitimité du leader mais elle doit s'exprimer de manière différente, il doit être davantage dans la co-construction. ”

Vincenzo Esposito Vinzi

Dans ce mouvement de renaissance, le *leadership* a fait sa mue en laissant derrière lui des concepts et des images considérés comme archaïques ou dépassés (masculinité, pouvoir, chef, individualité, centralisation) afin de laisser place à de nouveaux habits modernes en accord avec la société actuelle (responsabilité, pluralité, durabilité, authenticité). Dans la même veine, la métaphore privilégiée pour désigner le style de *leadership* est passée du « chef militaire qui incarne la force et la dureté » au « chef d'orchestre qui incarne l'équilibre et l'harmonie »².

“ La métaphore du chef d'orchestre est la bonne car le leader doit mobiliser des compétences diverses, de plus en plus hors du champ de l'entreprise, au-delà de sa sphère d'influence immédiate. ”

Albérique Jabalot et Cyril Faure

“ Les principes nouveaux du leader sont : la vision, les compétences partagées, l'ouverture, la hauteur de vue. ”

Mercedes Erra

“ Les valeurs pour être un leader ne sont plus tout à fait les mêmes. Les gens attendent une autorité davantage fondée sur la compétence et le lien que sur les ordres et l'obligation. ”

Mercedes Erra

“ Pour moi, un *leadership* nouvelle génération : c'est un *leadership* engagé, responsable, collectif, qui fait adhérer. ”

Pauline Boucon Duval

2. Cf « Quelle métaphore convient le mieux pour désigner le style de *leadership* ? », annexe, page 28

Nouvelles pratiques du leadership

Traditionnellement, le leadership fait appel aux compétences techniques du dirigeant. La crédibilité et la légitimité du chef d'entreprise se manifestent à travers ses *hard skills*. Le chef d'entreprise doit maîtriser ses dossiers, son activité et son environnement mais il doit aussi faire preuve d'adaptabilité, d'esprit d'analyse et de capacité à communiquer. Ce savoir-être ou *soft skills* est devenu une caractéristique essentielle du leadership. Aujourd'hui, les forces principales d'un leader sont moins ses expertises que ses qualités.

« Du côté des donneurs d'ordre, on voit un rééquilibrage des attentes en termes de *hard skills* versus *soft skills*. Plus on monte dans les échelons de l'organisation, plus les *soft skills* prennent le dessus dans les marqueurs de décision. Ce sont, qui plus est, des qualités qui peuvent être transférables d'une industrie à une autre. »

Louis Espinassou

« Les *soft skills* les plus importants sont des *people skills*, capacité à entraîner, à influencer et à communiquer, qui ont tendance à remplacer même la capacité à donner une vision et la capacité de résoudre un problème. »

**Albérique Jabalot et
Cyril Faure**

« Le leadership d'hier était plus organisé autour de processus en vue de protéger les intérêts du gouvernant. Aujourd'hui, la gouvernance est plus participative, et le social est au cœur des entreprises, il faut être plus soucieux des besoins des collaborateurs. »

Anny Courtade

La mesure de ces *soft skills* s'exprime de plus en plus à travers les qualités relationnelles et émotionnelles du chef d'entreprise à l'égard de ses salariés, fournisseurs, partenaires et autres parties prenantes. Ainsi, le chef d'entreprise doit savoir entraîner les individus pour qu'ils adhèrent au récit collectif de leur entreprise. Fédérer, mobiliser et faire agir les membres d'une organisation dans une même direction en offrant à chacun une place dans le collectif sont devenues les compétences nécessaires d'un bon leader.

« Le leadership, c'est avant tout de l'exemplarité, de l'adhésion, de l'influence. On utilise d'ailleurs de plus en plus souvent le mot de « followership » plutôt que celui de « leadership » pour traduire cela. »

Louis Espinassou

« Une des caractéristiques du nouveau leader est de rechercher la construction de solutions à plusieurs. Les enjeux de la crise climatique montrent qu'un leader doit avoir la capacité à rechercher des solutions qui sont co-construites différemment que par le passé, en lien avec un plus grand nombre de parties prenantes aux intentions et intérêts divers et souvent contradictoires. »

Rodolphe Durand

« Aujourd'hui, le leader doit aussi intégrer la gestion émotionnelle de sa propre vulnérabilité, le fait qu'il ne sache pas tout, qu'il ne peut pas absorber tous les chocs, qu'il faut partager. »

Rodolphe Durand

« C'est vraiment important de savoir inclure mais en reconnaissant le talent, la place de chacun. La personne qui saura calibrer la participation pour en tirer le meilleur, c'est quelqu'un qui est un vrai leader. »

Emilie Pratico

« Le premier but de toute organisation est d'offrir une place à chacun. Il ne peut y avoir de performance sans cette compréhension initiale, dans l'entreprise comme dans la société. »

Loïc Finaz

Par conséquent, le *leadership* est devenu synonyme de partage et de distribution du pouvoir au sein des organisations. Il se déploie d'ailleurs hors des organigrammes : un *leadership* de terrain s'exerce hors des titres et statuts dès lors qu'il y a une capacité à mobiliser une équipe pour faire avancer un projet.

“ Pour gagner en autorité, il faut accepter de partager le pouvoir. Toutefois, il y a beaucoup de leaders qui ont peur de partager ce pouvoir et de perdre en puissance. ”

**Hélène Le Teno et
Hélène Balas**

“ Le pouvoir n'est pas dans la personne, il est distribué. Les articulations se font beaucoup entre le contrôle et la confiance, entre la liberté et la responsabilité. ”

Eloïc Peyrache

“ Aujourd'hui, il faut que le leader soit ressource et aux services de ses collaborateurs : il faut laisser de l'autonomie aux managers, les responsabiliser pour qu'ils puissent décider au plus proche du client et quand ils rencontrent des difficultés, c'est au leader d'apporter les ressources et les solutions. C'est le principe de la pyramide inversée. ”

Maximilien Pellegrini

“ Les dirigeants qui m'ont le plus impressionné sont celles et ceux qui sont en capacité de déléguer en confiance, ceux qui agissent avec leurs collaborateurs comme avec des partenaires. ”

Pierre Deheunynck

“ Les leaders ne sont pas seulement les CEOs, mais ce sont aussi les N-2, N-3, N-5, qui doivent être des leaders à leurs niveaux car ils doivent partager une vision, fédérer les équipes et inspirer les autres y compris le N+1 ! ”

Vincenzo Esposito Vinzi

Retour aux fondamentaux

Les transformations actuelles du *leadership* n'invalident pas pour autant ses fondamentaux. Ainsi, la présence de verticalité reste un besoin nécessaire dans les organisations. On assiste dès lors à une démythification du *leadership* balayant les idées reçues : le pouvoir, l'autoritaire, la hiérarchie, le statut, la solitude, la brutalité, etc. À travers ces récentes mutations et après ce que nous pourrions qualifier de période de « grande déformation », le *leadership* revient à ses fondamentaux et se réaffirme avec des valeurs essentielles que sont les qualités humaines et du cœur.

“ De façon générale, dans les organisations, on revient aujourd'hui à un *leadership* de terrain, de proximité, par opposition à un *leadership* de système qui s'était mis en place dans les organisations. On revient à la base de ce que c'est que de créer une entreprise, de mener des femmes et des hommes. ”

Pauline Boucon Duval

“ Il faut transmettre un savoir-faire mais aussi un savoir-être. Être un passeur de lumière. L'humain est au centre. ”

Anny Courtade

3. LES ÉQUILIBRES DU LEADERSHIP

Connecter les mondes

Dans une société de plus en plus exigeante, le *leader* doit assumer un rôle nouveau qui l'oblige à assumer une multitude de situations complexes. Face à ce « système d'équations », il doit absorber les chocs et trouver les solutions pour offrir à ses équipes un cap et un plan d'action clair.

“ Le leader d'aujourd'hui ne peut pas ignorer et doit même se nourrir et avoir à cœur de jouer un rôle qui dépasse largement son périmètre de jeu traditionnel dans l'entreprise. L'écosystème beaucoup plus large dans lequel il interagit, tout comme l'influence qu'il a sur cet écosystème et sur le monde en général, devient absolument majeur pour juger de la qualité de son leadership et de sa performance en général. ”

Albérique Jabalot et Cyril Faure

Concrètement, le *leader* doit savoir parler plusieurs « langages » dans le but de concilier des univers différents qui se repoussent parfois : gestion financière et comptabilité, risques et données extra financières, protection des données personnelles, nouvelles technologies, conformité et éthique des affaires, etc. Dans cette myriade de données et d'enjeux nouveaux, le *leader* doit être à la fois le « phare dans la tempête » qui éclaire et guide ses équipes et le « ciment » qui forge, agglomère et solidifie. Le *leadership* ne peut exister sans cette capacité du *leader* à comprendre ces différents langages et à rassembler des mondes apparemment opposés.

“ Le leader doit être capable d'orchestrer, de construire des ponts entre des expertises - qui sont en complément de ce que lui doit apporter - et qui sont de plus en plus pointues et sophistiquées. ”

Albérique Jabalot et Cyril Faure

“ Aujourd'hui, une décision sur un sujet technique est aussi une décision ou une prise de perspective sur un sujet de justice, d'égalité, de climat. La question quand on parle de leadership climat est de savoir comment on trouve l'équilibre entre l'action nécessaire d'un point de vue technique et l'action qui va être juste et qui ne va pas mener à plus d'inégalités. ”

Emilie Pratico

“ Les grands défis du monde sont pluridisciplinaires. Il faut donc une sorte d'hybridation du rôle du leader. Il lui faut être capable de parler plusieurs langages. C'est ce point qui est devenu complexe car autrefois, on se contentait de parler anglais et business. Mais aujourd'hui, il faut parler climat, technologies, biologie... Il faut avoir cette capacité hors norme de connecter les personnes qui ont des expertises très différentes et qui sont capables d'entraîner un peu tout le monde, y compris hors de l'entreprise. ”

Eloïc Peyrache

Dépasser les contradictions

Le leader doit savoir gérer et dépasser plusieurs enjeux ou phénomènes contradictoires :

- il doit **définir un cap et une vision de long terme** tout en gérant les affaires de son entreprise sur un temps plus court. Ces dernières années, marquées à la fois par une crise climatique sans précédent et une crise sanitaire d'ampleur mondiale, permettent d'illustrer pleinement cette exigence de positionnement sur une échelle de temps différente ;

“ La crise climatique a deux temporalités conjointes que sont l'urgence immédiate et une temporalité multigénérationnelle dans la mesure où les impacts auront lieu dans une ou deux générations. On sait que l'inaction aujourd'hui aura un prix demain. ”

Emilie Pratico

“ La contrainte temporelle était très linéaire pour les individus il y a encore 50 ans et aujourd'hui, face à eux, il y a une urgence avec le climat. Il y a une contraction du temps. ”

Rodolphe Durand

- la performance d'une entreprise ne se focalise plus uniquement sur la performance économique ou financière mais sur une **performance plurielle** qui allie performance financière et extra financière. Le terme « rentabilité » a été remplacé par celui de « durabilité » ;

“ Il faudrait se poser la question de ce que doit faire un leader entre ce qui serait bon pour le climat et ce qui serait le plus profitable pour l'entreprise. Dans cette situation, comment se démarque-t-on en tant que leader ? Quels sont les défis pour le leader ? ”

Emilie Pratico

- pour se mettre en action, le leader doit donc avoir **le courage et les capacités** d'affronter des dilemmes pour dépasser ces contradictions. Au quotidien, il veillera au respect d'un équilibre fragile mais nécessaire d'« associations » telles que : autonomie et collectif ; hiérarchie et participation ; exigence et bienveillance, etc.

“ L'esprit d'équipage est la clé de la performance, partout : à bord de nos bâtiments de combat, au sein de l'entreprise ou de la société dans son ensemble. Il peut être défini par des associations. ”

Loïc Finaz

“ Dans le leadership, il faut avoir la capacité à embarquer les talents, à combiner verticalité et horizontalité, à faire preuve de grande ouverture. La confiance est un élément clé, il faut donner à chacun à la fois le droit à la réussite et le droit à l'échec. ”

Mercedes Erra

“ La complexité pèse de plus en plus lourd sur les leaders. La pression du résultat se double d'une pression morale. Cette tension multiple est plus prégnante. Le leader aujourd'hui doit avoir la capacité de gérer des contradictions, des tensions, et de les rendre fécondes. ”

Rodolphe Durand

3. « Pourquoi des associations ? Parce que, abordées seules, les qualités n'en sont pas forcément. Que serait le charisme sans l'éthique ? Très vite une catastrophe ! D'où sept associations pour cet esprit d'équipage : l'autonomie et la solidarité qui sont les premières vertus des hommes et des femmes d'équipage (au regard d'une société de plus en plus individualiste et assistée) ; des fonctions différentes confiées à chacun en fonction de son talent et de son parcours mais une même responsabilité portée par tous ; la combinaison d'une hiérarchie (organisation verticale) adaptée à certaines circonstances et d'une participation de tous (organisation horizontale) source de la confiance ; exigence et bienveillance pour aller loin et construire dans la durée ; l'énergie sans laquelle on n'appareille pas et la culture qui nous dit où aller, et plus important encore où ne pas aller ; l'intelligence et le courage dont la cohérence est la clé de la prise de décision ; et enfin la parole et le temps parce que la parole est l'acte emblématique du chef et qu'elle s'inscrit dans le temps (court et long) sans lequel tout n'est que virtualité. » **Loïc Finaz**

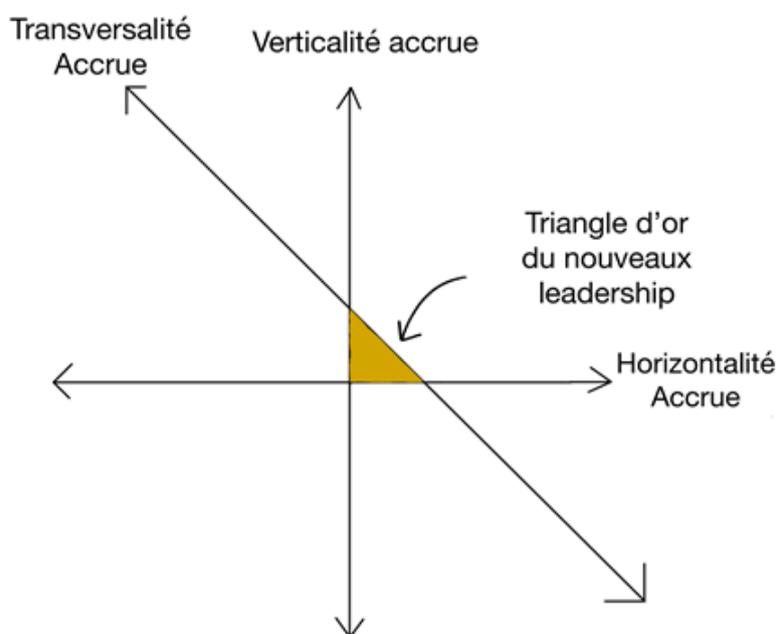
Le triangle d'or du *leadership*

Le triangle d'or du *leadership* est la capacité à intégrer les trois transformations majeures de la gouvernance : verticalité, horizontalité et transversalité.

Il s'agit également de la capacité à rassembler trois compétences clés pour changer le monde : celles de l'artiste, de l'ingénieur et de l'entrepreneur.

“ Un vieux livre disait que le monde est comme un triangle : à la première pointe, il y a les artistes qui intuent le monde de demain. À la deuxième, les ingénieurs qui disent ce qui marchent ou ne marchent pas. À la troisième, les entrepreneurs qui connectent les acteurs et rendent les choses possibles. L'enjeu pour faire avancer les choses est de faire jouer ces compétences ensemble. ”

Eloïc Peyrache



4. CONCRÈTEMENT ?

Former au *leadership*

On observe actuellement une carence dans l'offre de formation au *leadership* alors qu'il s'agit d'un sujet crucial pour les organisations. Néanmoins, de nouvelles approches émergent au sein des grandes écoles en France que ce soit dans le contenu des programmes, les modalités d'apprentissage (théorie mais aussi cas pratiques et témoignages) et les dispositifs mis en place (inter-écoles, partenariats avec des organismes privés, mentorat, etc.).

Les nouvelles générations doivent davantage être formées au *leadership* avec des approches holistiques et pluridisciplinaires renvoyant à un travail de développement personnel.

Pour les dirigeants en place, une offre de formation continue se retrouve généralement dans les *Executive Programs* des grandes écoles mais aussi dans des formations moins conventionnelles et offrant un contenu pratique et de terrain (travail avec des dirigeants sur le temps long (18 mois), échange entre pairs, transformation personnelle, accent mis sur les qualités du cœur comme qualités primordiales du *leadership*).

« Les leaders ne sont pas bien formés ou pas totalement bien formés (...); les gens qui sont passés par des MBA prestigieux ont de très bons hard skills mais n'ont pas « l'intelligence du cœur » qui regroupe l'empathie, l'intuition et le courage. Ces aptitudes sont indispensables pour un leader aujourd'hui. »

Hélène Le Teno et Laurence Balas

« Le parcours dirigeant de la Heart Leadership University est un parcours de 18 mois avec deux jours en présentiel tous les deux mois, où ils vont dans des entreprises inspirantes qui ont en commun l'intelligence du cœur, avec une cohérence entre le cœur de métier, les valeurs du dirigeant, la gouvernance et l'organisation de l'entreprise dans son ensemble. »

Hélène Le Teno et Laurence Balas

« L'enseignement du *leadership* se fait avec une approche empirique et par études de cas, pas de façon théorique et abstraite. »

Mathias Vicherat

« Parce que le leader doit désormais parler plusieurs langages, la formation au *leadership* suppose la pluridisciplinarité et la complémentarité des enseignements. Il faut désiloter, inventer des partenariats comme l'ouverture d'enseignements entre HEC et Polytechnique. On veut capitaliser sur notre diversité. »

Eloïc Peyrache

« Quand ils passent par les écoles de management dont l'ESSEC, les leaders s'y forment, mais ils doivent aussi s'y transformer; cela implique qu'ils sont acteurs de leur propre transformation. Il ne s'agit surtout pas d'un enseignement « top-down ». C'est la seule façon d'être mieux préparé par la suite, en termes de savoirs mais aussi de savoir-être, d'apprendre à se questionner. Compte tenu également que nous assistons désormais à une obsolescence plus rapide d'une partie des savoirs dans un contexte où on est appelé à se former à des métiers qui n'existent pas encore, il faut s'inscrire dans un apprentissage tout au long de la vie. »

Vincenzo Esposito Vinzi

Gérer les talents

Dans le recrutement, on voit émerger de nouvelles demandes et attentions liées au *leadership*. Le diplôme et les compétences techniques (*hard skills*) ne comptent plus autant. L'expérience et les qualités du cœur (*soft skills*) sont davantage favorisées. On voit apparaître de nouvelles formes d'*assessment* (évaluation d'un candidat), comme l'*assessment 360°*, un dispositif de recrutement qui implique l'ensemble des interlocuteurs que le futur leader aura. Le « potentiel de *leadership* » est plus que jamais valorisé et mis en avant, et pour cela, les formations au *leadership* peuvent aider à exprimer pleinement ces capacités. Les talents attendent désormais des entreprises qu'elles les aident à se développer.

« Il y a eu une transformation nette ces dernières années, qui a fait passer d'un modèle A pyramidal et hiérarchique à un modèle B de « flat management ». Dans le modèle A, les postes sont découpés de façon à ce que les personnes soient les plus interchangeables possible. L'on recherche alors des qualités comme l'autorité, la fermeté. Dans le modèle B, les *soft skills* recherchés sont l'écoute, l'influence, la mise en perspective des agendas. Cela a un impact très fort dans le recrutement aujourd'hui. (...) Les donneurs d'ordre sont d'avantage attentifs aux valeurs des candidats, tandis qu'auparavant les attentes étaient d'avantage portées sur les diplômes, par exemple. »

Louis Espinassou

« Les jeunes n'acceptent pas par essence le principe de l'autorité hiérarchique. Ils attendent d'être coachés plutôt que dirigés. Cela gagnerait à être enseigné. »

Mathias Vicherat

« Les entreprises doivent réinventer le contrat de développement qu'elles ont avec leurs employés sur le long terme. Elles doivent repenser ce qu'elles offrent alors à leurs employés en termes de développement du *leadership*. »

Albérique Jabalot et Cyril Faure

« Les attentes des talents sont en train de changer, la question de l'impact positif devient centrale, il y a de plus en plus d'étudiants qui ont des questionnements existentiels. Si les entreprises ne changent pas, elles ne vont plus attirer les nouveaux talents. »

Eloïc Peyrache

« Le *leadership* responsable, c'est aussi un facteur d'attractivité pour les jeunes générations qui exigent d'avoir du sens dans ce qu'elles font. C'est également un facteur de pérennité des entreprises. »

Pauline Boucon Duval

La *cross-leadership fertilization* (passer d'un secteur à l'autre) n'est plus une exception mais un mouvement qui tend à devenir la règle.

« Les compétences disruptives que l'on peut aller chercher en général vont venir d'industries différentes ou de fonctions différentes, de géographies différentes. C'est vraiment ce qui va venir fertiliser une entreprise. Le passage d'un secteur à un autre devient de plus en plus un atout. »

Albérique Jabalot et Cyril Faure

« Il y a un intérêt plus important qu'avant au potentiel de développement des candidats. Il faut désormais avoir la capacité à imaginer que des parcours ne seront pas similaires à ceux du tenant du poste précédent mais qu'ils apporteront quelque chose de plus et de plus adapté dans la trajectoire d'une entreprise. »

Albérique Jabalot et Cyril Faure

Challenger la gouvernance

Parce qu'elle se réfère souvent à un corpus de règles contraignantes, la gouvernance des entreprises peut être perçue comme un frein au plein déploiement du *leadership* : elle exercerait ainsi encore trop souvent un rôle exclusif de contrôle, alors qu'elle pourrait développer davantage un rôle de soutien au *leadership*. Pour cela, la gouvernance doit veiller à responsabiliser les *leaders* tout en leur donnant une pleine liberté dans leurs capacités d'action. Les interactions entre représentants des instances de gouvernance, entre organes d'administration⁴ et dirigeants exécutifs⁵ notamment, devraient ainsi être plus fréquentes. Mieux se comprendre, échanger sur les grands défis comme sur les enjeux très concrets, travailler plus régulièrement ensemble : cette confiance et cet alignement réciproques entre la gouvernance et le *leadership* sont désormais cruciaux pour une performance plus efficace, plus responsable et plus durable. C'est pourquoi le *leadership* est un sujet stratégique pour la gouvernance et qu'il doit être explicitement traité comme tel.

Mettre le *leadership* au cœur de la gouvernance, c'est également challenger les profils des administrateurs et leurs formations. Incarnation, sens et action, vertus du cœur, de même que *soft skills* et capacité à parler plusieurs « langages » pour connecter les différents mondes qui font l'écosystème d'une entreprise aujourd'hui : toutes ces caractéristiques du *leadership* que nous avons ici développées doivent se déployer au sein de tous les organes de gouvernance d'une entreprise. La responsabilité des administrateurs est aussi de veiller à faire grandir leur propre potentiel de *leadership*, et le recrutement de nouveaux administrateurs doit prendre en compte ces nouveaux critères. Cela est essentiel pour intégrer systématiquement le facteur humain dans les sujets techniques et normatifs. Enfin, l'innovation dans les dispositifs de gouvernance est une voie à davantage explorer. À côté des organes sociaux, des comités de parties prenantes, de mission, des *advisory boards*, des collègues représentant la jeunesse, des instances éphémères interagissant avec l'organe d'administration et le comité exécutif sur des sujets précis (RSE ou digital), voient de plus en plus le jour. Ils dessinent l'image d'une gouvernance qui, au service des intérêts stratégiques de l'entreprise, intègre la représentation et la voix de multiples parties prenantes pour permettre au *leadership* d'avancer avec plus d'intelligence et de mobilisation collectives.

Notons pour finir que le cadre de la gouvernance est aussi un facteur de développement pour le *leadership* du XXI^e siècle. Les contraintes jouent aussi un rôle positif. Elles amènent les *leaders* à co-construire avec les différentes parties prenantes les normes d'action des organisations, ce qui permet d'éviter les débordements d'un *leadership* pouvant toujours se muer en abus de pouvoir. De même, la gouvernance dite « responsable » fait, par exemple, progresser le *leadership* vers l'intégration de davantage de mixité et de diversité : c'est le cas de la loi dite « Rixain »⁶ qui va amener les entreprises à confier aux femmes davantage de responsabilité au sein des instances dirigeantes. Loin d'être à sens unique et exclusif, la relation entre gouvernance et *leadership* doit ainsi être de l'ordre de la fertilisation croisée. En somme, un jeu à somme positive.

4. Conseil d'administration et conseil de surveillance.

5. Directeurs généraux, directoires, gérants, etc.

6. **Loi du 24 décembre 2021** visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle dans le prolongement de la loi dite « Copé-Zimmermann » du **27 janvier 2011** relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance.

“ En quoi le leader peut influencer les modalités de la gouvernance ? À l'inverse, en quoi le cadre de gouvernance permet au leader de s'exprimer ? La réponse est dans une relation dans les deux sens. ”

Hélène Le Teno et Laurence Balas

“ La gouvernance ne se transforme pas toujours assez vite pour suivre le rythme de changement nécessaire à l'entreprise et au leadership. Il peut se produire des décalages de profils et d'expériences, des décalages de cycles. (...) Pour une organisation efficace et stable, la priorité absolue est d'aligner la vision, la stratégie et les actions au sein de la gouvernance et de l'équipe dirigeante. ”

Pierre Deheunynck

“ Les conseils d'administration sont là pour valider l'orientation et la stratégie de l'entreprise dans un contexte de plus en plus incertain, ils ont donc besoin d'être davantage éduqués aux métiers, aux marchés et à la culture de l'entreprise, de manière à pénétrer pleinement la réalité de l'entreprise. Un pacte de moyen/long terme avec le management doit garantir les bons arbitrages. Cela prend du temps et demande beaucoup d'échanges. ”

Maximilien Pellegrini

“ Pour changer réellement les choses, il faudrait augmenter la part des personnalités extérieures, avec des instances de gouvernance qui se renouvellent plus souvent. C'est un élément clé de l'accompagnement du leadership. Il faut aussi des leaders dans la gouvernance. ”

Mathias Vicherat

“ Une gouvernance doit pouvoir intégrer un certain savoir technique, différents langages, vocabulaires, ou encore approches qui vont améliorer ou avoir tendance à améliorer la performance de l'entreprise. Elle doit aussi pouvoir intégrer certains processus ou structures qui font que l'on n'exclura pas certaines parties prenantes, notamment celles qui sont les plus impactées. On a besoin de structures de gouvernance qui s'efforcent d'intégrer ces perspectives. ”

Emilie Pratico

“ L'innovation en termes de gouvernance est capitale. Dans mon entreprise j'ai deux boards : un board avec mes investisseurs et un board avec mes parties prenantes. Ce mode de fonctionnement est très enrichissant, il nous apporte des éclairages complémentaires et nécessaires. ”

Thibault Lamarque

“ La gouvernance peut se définir comme « le système de partage du pouvoir et de la responsabilité à l'intérieur d'une entreprise ». La gouvernance se transforme et se réforme pour être au plus près de la mission et de la culture de l'entreprise : elle doit être sur mesure pour répondre à la personnalité des dirigeants et aux enjeux du cap stratégique. ”

Emmanuelle Duez

ANNEXE

GOVERNANCE ET LEADERSHIP

Rappel du contexte

En 2022, le comité Gouvernance des entreprises souhaite axer sa réflexion sur la thématique « Gouvernance et leadership ».

Afin de nourrir sa réflexion, le comité « Gouvernance des entreprises » a souhaité l'avis de l'ensemble des acteurs de la gouvernance sur le *leadership* d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

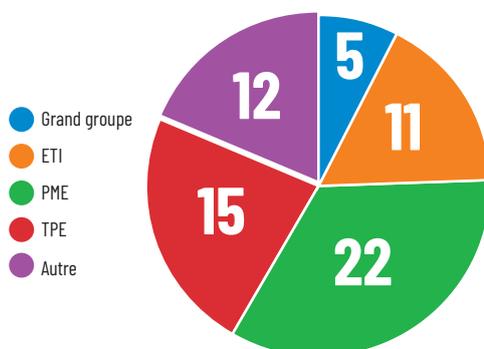
L'objectif à terme est d'inspirer largement les dirigeants d'entreprises françaises et d'apporter des éléments de réponse à la question « quels nouveaux *leaders* pour répondre aux nouveaux défis de la gouvernance ? »

Le comité a recueilli 65 réponses.

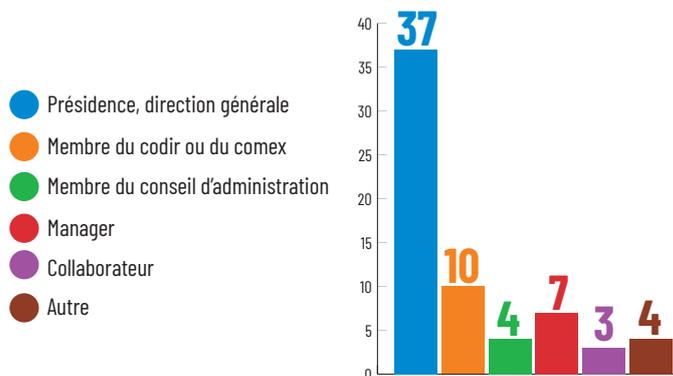
Questions préliminaires

Public ayant répondu

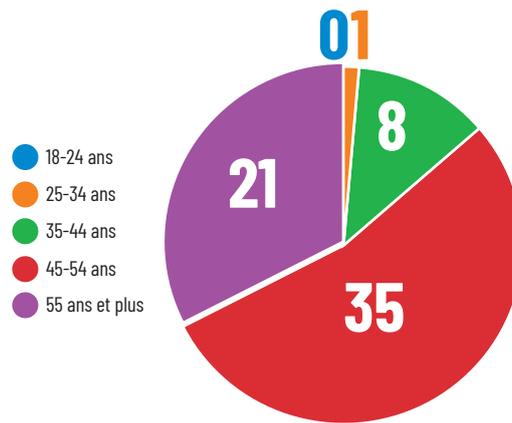
Appartenance



Fonction



Catégorie d'âge

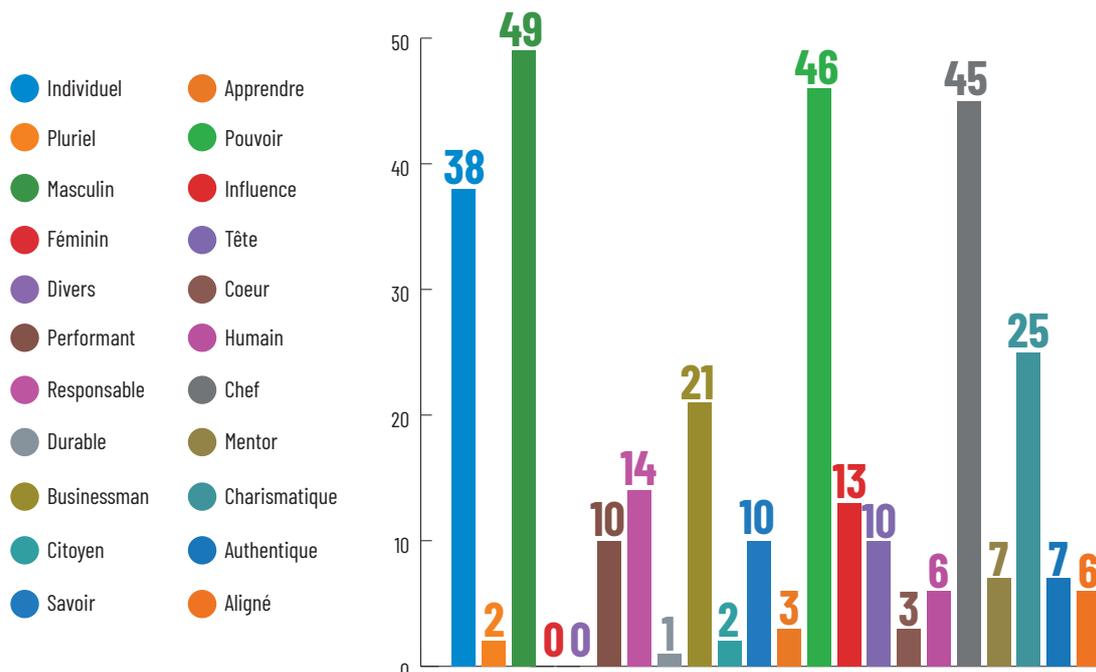


Perception du *leadership*

Question - Parmi la liste ci-dessous, quels sont les 5 mots qui caractérisent le mieux le *leadership* d'hier ?

Les 5 mots qui caractérisent le mieux le *leadership* d'hier : les nombres entre parenthèses correspondent au nombre d'occurrence.

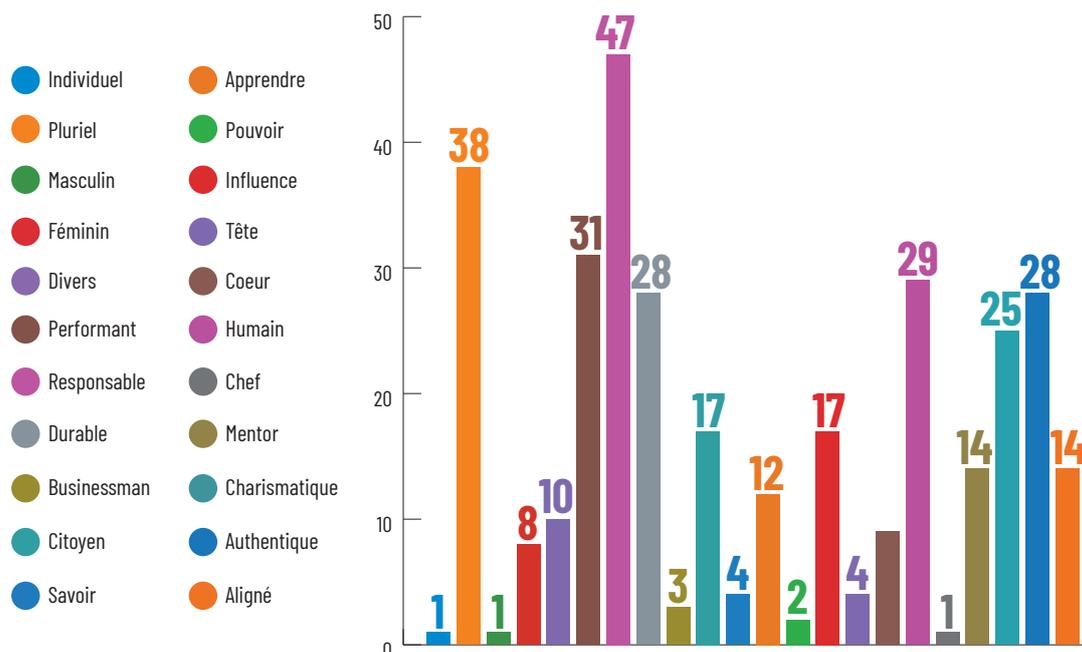
- **Masculin** (49)
- **Pouvoir** (46)
- **Chef** (45)
- **Individuel** (38)
- **Charismatique** (25)
- Viennent ensuite : businessman (21) ; responsable (14) ; influence (13) ; performant (10).



Question - Parmi la liste ci-dessous, quels sont les 5 mots qui caractérisent le mieux le *leadership* d'aujourd'hui et de demain ?

Les 5 mots qui caractérisent le mieux le *leadership* d'aujourd'hui et de demain :

- **responsable** (47) ;
- **pluriel** (38) ;
- **performant** (31) ;
- **humain** (29) ;
- **durable** (28) et **authentique** (28) ;
- viennent ensuite : charismatique (25) ; citoyen (17) ; influence (17) ; mentor et aligné (14) ; apprendre (12).



Compare

Leadership d'hier	Leadership d'aujourd'hui et de demain
Masculin (49)	Responsable (47)
Pouvoir (48)	Pluriel (38)
Chef (45)	Performant (31)
Individuel (38)	Humain (29)
Charismatique (25)	Durable et Authentique (28)
Businessman (21) ; Responsable (14) ; Influence (13) ; Performant (10)	Charismatique (25) ; Citoyen (17) ; Influence (17) ; zMentor et aligné (14) ; Apprendre (12)

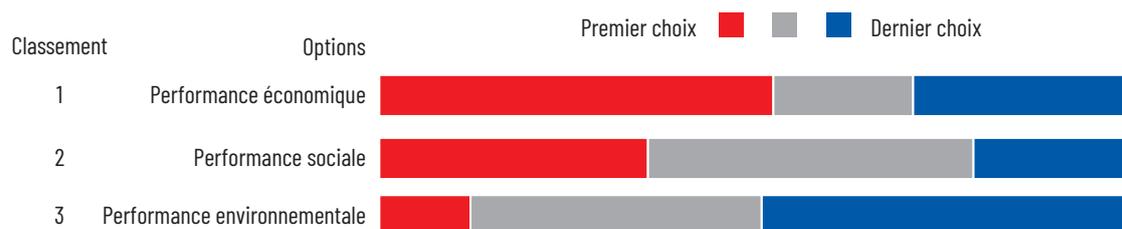
Question - Classez par ordre d'importance et de priorité les principaux défis du *leader* d'hier.

Les principaux défis du *leader* d'hier



Question - Classez par ordre d'importance et de priorité les principaux défis du *leader* d'aujourd'hui et de demain.

Les principaux défis du *leader* d'aujourd'hui et de demain



Compare

Le classement des performances reste le même entre Hier / aujourd'hui et demain, mais avec des pourcentages différents.

Performance	Hier	Aujourd'hui et demain
Économique	98,5 % (1^e position)	52,3 % (1^e position)*
Sociale	93,8 % (2^e position)	43,1 % (2^e position)**
Environnementale	95,4 % (3^e position)	49,2 % (3^e position)***

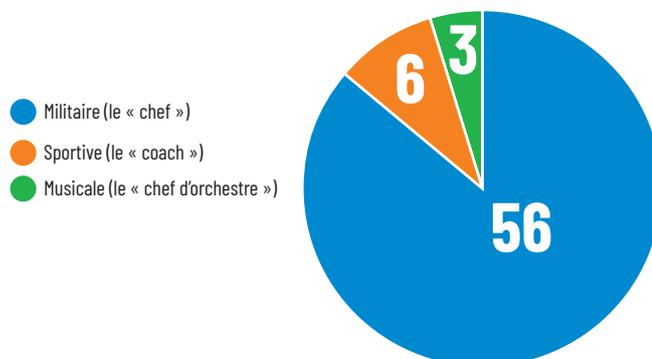
* La **performance économique** dans la perception des défis du *leader* d'aujourd'hui et de demain a été placée à 29,2 % en **troisième** place

** La **performance sociale** dans la perception des défis du *leader* d'aujourd'hui et de demain a été placée à 35,4 % en **première** place.

*** La **performance environnementale** dans la perception des défis du *leader* d'aujourd'hui et de demain a été placée à 38,5 % en **seconde** place.

Question - Quelle métaphore convient le mieux pour désigner le style de *leadership* d'hier ?

La métaphore pour désigner le style du *leadership* d'hier :

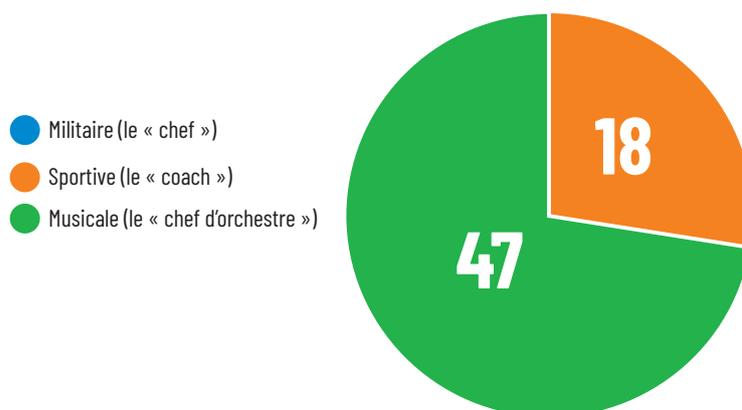


Question - En utiliseriez-vous d'autres ?

Le vocabulaire utilisé pour illustrer le *leadership* d'hier : paternalisme, mâle dominant, réaliste, le « taulier », le père, le mentor, les copains avant la compétence, le parrain, narcissique dominant(e), *leader*, protocolaire.

Question - Quelle métaphore convient le mieux pour désigner le style de *leadership* d'aujourd'hui et de demain ?

La métaphore pour désigner le style du *leadership* d'aujourd'hui et de demain :



Question - En utiliseriez-vous d'autres ?

Le vocabulaire utilisé pour illustrer le leadership d'aujourd'hui et de demain : visionnaire, pilote, savoir déléguer, mentor/influenceur, le complexe, l'utile, le « facilitateur » (*leadership* d'harmonie), le guide, inspirant et rassurant, courageux, psy, *leadership* 3.0, le coach d'équipe, collaboratif, responsabilisant et bienveillant.

Compare

	Hier	Aujourd'hui et demain
Militaire (le « chef »)	86 %	0 %
Sportive (le « coach »)	9 %	28 %
Musicale (le « chef d'orchestre »)	5 %	72 %

Question - Quels sont les *leaders* qui vous inspirent et pourquoi ?

Parmi les réponses, ont été cité(e)s : non seulement des *leaders* du monde des affaires comme Bill Gates, Isabelle Kocher, Jean-Dominique Senard, Emmanuel Faber, Elon Musk, Steve Jobs, mais également des entraîneurs sportifs : Aimé Jacquet, Didier Deschamps ; également de nombreuses références à des hommes et des femmes politiques tels que Nelson Mandela, Ghandi, Winston Churchill, Simone Veil, ou Eleanor Roosevelt.

Les personnes citées l'ont été pour leur qualité d'exemplarité, de charisme, leur vision politique et économique, leur engagement au service de la réussite du collectif. Ils sont perçus comme des guides.

Question - Comment la gouvernance doit-elle se transformer pour accompagner les transformations du *leadership* ?

Parmi les réponses, ont été cité(e)s, on note :

- une gouvernance plus collaborative, diversifiée, qui associe les parties prenantes, plus agile et transparente ;
- une gouvernance qui affiche ses valeurs, qui sache créer de l'engagement et de la collaboration autour du *business model* ;
- une gouvernance qui tende vers la parité hommes/femmes.

Mouvement des entreprises de France

55 avenue Bosquet - 75007 Paris

Tél. : 01 53 59 19 19

www.medef.com