



INTERVIEW DE FLORENCE SANDIS ET GÉRALD KARSENTI

# «ON ASSISTE À UNE “TRUMPISATION” DU LEADERSHIP EN ENTREPRISE»



ALEXANDRE LE GRAND, CLÉOPÂTRE, WINSTON CHURCHILL, JACINDA ARDERN... ENTRE PASSÉ ET PRÉSENT, QUELLES LEÇONS TIRER SUR CE QUI DÉFINIT VÉRITABLEMENT UN LEADER ? SI L'ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ A UN IMPACT SUR SA FAÇON D'ÊTRE ET DE COMMUNIQUER, LES QUALITÉS FONDAMENTALES LIÉES AU LEADERSHIP, ELLES, TRANSCENDENT LE TEMPS.

PROPOS RECUEILLIS PAR CAROLINE MONTAIGNE





**HBR: Si vous deviez citer trois leaders emblématiques, lesquels choisiriez-vous ?**

**FLORENCE SANDIS:** Tout d'abord, Jacinda Ardern, l'ex-Première ministre néo-zélandaise, qui a prouvé que l'on pouvait faire de la politique autrement, avec humanité et empathie notamment (lire également p. 122, NDLR). Elle a su très bien gérer plusieurs crises successives, ce qui prouve aussi qu'elle a l'envergure d'un leader. Je citerais également Christine Lagarde, car elle incarne un mélange parfait de yin et de yang. Elle sait très bien équilibrer ces deux extrêmes, cela se traduit même dans sa façon de s'habiller. Enfin, je choisirais Cléopâtre. L'histoire l'a souvent réduite à une grande séductrice, mais elle a été bien plus que cela. Elle a été la dernière grande pharaonne. C'était une grande femme politique, à la fois visionnaire et féministe.

**GÉRALD KARSENTI:** À mes yeux, l'incarnation du leader est Alexandre le Grand. C'était à la fois un conquérant, un intellectuel, un visionnaire... Il était très en avance sur son temps. Selon lui, il fallait réunir l'Occident et l'Orient pour n'en faire qu'une seule civilisation. C'est

encore très actuel. Il est mort très jeune, à 33 ans, et pourtant il a énormément marqué les civilisations. Un autre leader marquant : Winston Churchill. Il a sauvé l'Europe mais aussi la civilisation occidentale. Il a perçu, avant tous les autres, y compris le général de Gaulle, le danger que représentait le nazisme. Il avait lu « Mein Kampf » et avait compris qu'il se préparait quelque chose de tragique. En termes de leadership, il a été ce qu'on appelle le bon profil au bon moment. C'était l'homme de la situation. Et pour finir avec quelqu'un de plus contemporain, je citerais Simone Veil, car elle incarnait une personnalité ayant une incroyable résilience, ce qui est aussi une qualité propre au leader. C'était un modèle de femme moderne.

**Vous avez cité essentiellement des figures du passé. Que nous apprend justement le passé sur la figure du leader d'aujourd'hui ?**

**G. K.:** Comme on touche avant tout à l'humain, les qualités et les attributs liés au leadership transcendent le temps. Certes, le progrès technologique alimente et fait évoluer la société, et donc le leadership. Un leader ne fonctionne pas aujourd'hui comme un leader du Moyen Âge. Mais les attributs essentiels, eux, restent identiques : l'éthique, le courage, la capacité à être visionnaire... C'est pourquoi les erreurs comme les succès restent eux aussi les mêmes. L'histoire se répète, même si l'humanité n'est pas confrontée aux mêmes événements.

**Dans les exemples que vous avez cités, il y a différents types de leadership. Cela veut-il aussi dire qu'il y a différents profils de leaders ?**

**G. K.:** Il existe deux théories intéressantes pour décrypter les différents types de leaders. Tout d'abord, la typologie des types libidinaux de Sigmund Freud, qui a été appliquée au monde du leadership, et qui classe les leaders en trois catégories : les narcissiques, les obsessionnels et les érotiques. Les obsessionnels ont souvent besoin d'être respectés, pour leurs compétences notamment. Les narcissiques ont, eux, besoin d'être admirés : ils sont en général de très bons leaders, car ils ont souvent toutes les qualités requises, mais lorsqu'ils dévient, les conséquences peuvent être terribles. En politique, les exemples de ce type de leaders ne manquent pas. Et enfin, les érotiques. Eux ne recherchent pas l'admiration, mais l'amour. Ils ont viscéralement besoin d'être aimés. Ils vont créer un cocon dans l'entreprise, qui donne d'ailleurs envie de travailler avec eux, mais eux aussi peuvent faire des dégâts car ils tombent facilement dans le harcèlement. Les leaders incarnent rarement une seule de ces trois catégories. En général, ils sont un mélange de deux personnalités. On peut donc être un érotico-narcissique ou un érotico-obsessionnel.

La deuxième théorie est celle des styles de leadership : les leaders coercitifs, à qui l'on va faire appel lorsque des unités sont en difficulté, les leaders



# « LES LEADERS QUI EXPOSENT LEUR VIE PERSONNELLE SONT SOUVENT CEUX QUI ONT DES AXES DE FAIBLESSE. ILS CROIENT AVOIR BESOIN D'EXHIBER LEUR INTIMITÉ POUR PARAÎTRE PLUS SYMPATHIQUES. » GÉRALD KARSENTI

visionnaires, les leaders coachs... De même, personne n'est uniquement l'un ou l'autre style, mais plutôt la combinaison d'au moins deux de ces styles.

Il existe donc bien différents types de leaders. Ces différents modèles sont généralement liés à notre théâtre intérieur, à ce qui a forgé notre vie : l'éducation que l'on a reçue, la famille et les amis que l'on a, les expériences que l'on a vécues, les réussites et les échecs que l'on a traversés... Cet héritage particulier, propre à chacun, ainsi que notre génétique, a pour conséquence qu'il y a différents types de leaders.

**F. S. :** Il y a des valeurs dites féminines, non pas par essence, mais par construction sociale et culturelle, comme la bienveillance, l'empathie ou l'écoute active, qui sont aujourd'hui au cœur du développement du management et du leadership. Dans les entreprises, on accepte beaucoup moins un leadership *top down*. Parallèlement, sans que cela n'ait été véritablement anticipé, on assiste à un retour de la force et de l'autorité, qui s'exprime au niveau politique, dans certains pays, comme dans le monde économique. Il y a d'ailleurs une certaine forme de « trumpisation » du leadership en entreprise. Certains patrons, très discrets jusqu'alors, se sont mis à s'exprimer davantage sur certains sujets, tels que les quotas.

## S'il existe différents types de leadership, y a-t-il néanmoins des qualités incontournables à avoir pour être un leader ?

**G. K. :** Il y a, en effet, des qualités que l'on retrouve chez tous les leaders. Il est impossible d'imaginer un leader emblématique qui n'aurait pas une éthique irréprochable, qui ne serait pas doté de courage, de qualités relationnelles et émotionnelles, ou qui ne serait pas visionnaire. Par définition, un leader n'est pas un suiveur. Il a toujours un coup d'avance.

Il existe ce qu'on appelle communément les « sept piliers du leadership » : savoir communiquer, écouter de manière active, fixer des objectifs clairs, mesurables et atteignables pour doter l'équipe d'une vision commune, faire preuve de diplomatie et savoir jongler entre les besoins des collaborateurs et les attentes de



**FLORENCE SANDIS**

Conférencière spécialisée en leadership et motivation, journaliste, coach, fondatrice et P-DG de Brisez le plafond de verre et autrice de « Brisez le plafond de verre : 12 clés pour réussir au féminin » (Ed. Michel Lafon).



**GÉRALD KARSENTI**

Ancien P-DG et DG de grands groupes tech (SAP, HP, HPE, Capgemini, Oracle, IBM), professeur à HEC et co-animateur du podcast « Grands leaders, les leçons de l'histoire » sur Radio Classique.

l'entreprise, gérer rapidement les conflits, qui sont inévitables dans tout environnement professionnel, stimuler la motivation. Enfin, un leader doit pouvoir décider, trancher avec assurance, y compris face à des situations complexes, en évaluant rapidement les informations disponibles et les risques possibles.

**F. S. :** Il faut aussi que le leader ait de l'influence et de l'impact, qu'il sache créer l'adhésion et embarquer les individus. Même s'ils ne croient pas forcément tout ce que dit le leader, ils le suivent car il parvient à créer un climat de confiance et à susciter un élan. Lorsqu'un leader est authentique, tout cela se met naturellement en place. Mais il faut reconnaître que beaucoup de leaders peuvent être aussi très manipulateurs.

## Enfin, le leader d'aujourd'hui est-il différent de celui d'hier ?

**F. S. :** Les moyens de communication sont très différents d'il y a quelques dizaines d'années et les leaders doivent s'y adapter. J'ai le sentiment qu'un leader doit, plus qu'hier, travailler sur la proximité qu'il instaure. Auparavant, il pouvait se contenter de rester dans une espèce de bulle. Ce n'est désormais plus le cas, les individus ont besoin de davantage de liens. C'est sans doute pourquoi de plus en plus de dirigeants gèrent eux-mêmes leur compte LinkedIn, avec une communication très personnalisée, et entrent plus facilement en interaction. Avant, ils ne parlaient pas de leur vie privée. Il y avait une séparation claire entre image publique et sphère personnelle. Aujourd'hui, ils s'en servent pour paraître plus accessibles. C'est surtout valable pour les leaders politiques, moins vrai dans le monde économique.

**G. K. :** De mon point de vue, ceux qui exposent leur vie personnelle sont souvent ceux qui ont des axes de faiblesse. Ils croient avoir besoin d'exhiber leur intimité pour paraître plus sympathiques, ce qui ne fonctionne pas toujours, soit dit en passant. Parfois, cela a même l'effet inverse et accroît le déficit de sympathie.

Globalement, les leaders d'hier et d'aujourd'hui ont peu de différences. Le socle est le même. Ce qui les distingue, c'est l'impact qu'a le progrès technologique



## « CE QUI COMPTE, C'EST LA SINGULARITÉ DE CHACUN : L'HISTOIRE PERSONNELLE, LES ÉPREUVES TRAVERSÉES, LES ENSEIGNEMENTS QUE L'ON EN A TIRÉ... C'EST DAVANTAGE UNE QUESTION DE PERSONNALITÉ ET DE TRAJECTOIRE QUE DE GENRE. » FLORENCE SANDIS

sur leur façon d'être et de communiquer. Dans un monde façonné par les réseaux sociaux et l'intelligence artificielle, on ne peut plus piloter de la même façon. Dans ce contexte, les qualités originelles du leader sont peut-être même encore plus importantes qu'auparavant, car certaines valeurs ont tendance à se perdre. Quelqu'un qui a une éthique forte apparaît aujourd'hui comme exceptionnel, alors qu'en réalité, c'est une qualité fondamentale et évidente, qui ne devrait pas être considérée comme extraordinaire. Un leader doit avoir des valeurs humaines irréprochables et, de surcroît, avoir de l'impact sur les autres et être capable de les inspirer. C'est pour cela qu'il est si difficile de trouver de vrais leaders.

### Le leadership a-t-il un genre? Y a-t-il des différences entre le leadership féminin et le leadership masculin ?

**F. S. :** Parmi des leaders aussi divers que Donald Trump, Barack Obama, Volodymyr Zelensky, Jack Ma ou Gandhi, identifie-t-on un leadership masculin? Entre Elisabeth Borne, Greta Thunberg, Angela Merkel, Catherine MacGregor (Engie) ou Claudia Sheinbaum, la présidente du Mexique, comment dessine-t-on les contours d'un leadership féminin? De même qu'il n'y a pas de leadership masculin unique, il n'y a pas un seul type de leadership féminin. Dès lors, il est difficile de faire une distinction en termes de genre. Le leadership se définit plus par des qualités, des compétences et des comportements. Ce qui compte, c'est surtout la singularité de chacun : l'histoire personnelle, les épreuves que l'on a traversées, les enseignements que l'on en a tiré... C'est davantage une question de personnalité et de trajectoire que de genre, finalement.

**G. K. :** Un grand nombre de leaders féminins empruntent les codes masculins en matière de leadership, ce qui tend à brouiller les pistes. Mais les choses vont changer avec la prochaine génération, qui est dotée de femmes qui n'ont pas peur d'exprimer leur spécificité. Globalement, hommes et femmes peuvent indissociablement avoir les mêmes qualités en matière de leadership. Il n'y a donc, a priori, pas de différences. Mais il est vrai que les femmes ont tendance à développer certains axes en particulier, et les hommes d'autres.

**Vous associez tous les deux le leadership à l'expérience. Cela veut-il dire que l'on ne peut pas être un leader en étant jeune, qu'il faut un minimum de vécu et de maturité ?**

**G. K. :** Ce n'est pas une question d'âge mais d'expérience. Or c'est souvent lié. Pour autant, certains grands leaders étaient très jeunes, à l'image d'Alexandre Le Grand. Si l'âge importe peu, l'expérience, elle, ne se remplace pas. Il faut avoir un minimum de vécu pour avoir quelque chose à incarner. Et puis, l'expérience donne aussi de la légitimité.

**F. S. :** Napoléon est devenu général à 25 ans et empereur à 35 ans. Cléopâtre a accédé au trône d'Égypte à 17 ans. C'est bien la preuve que, ce qui prime, ce n'est pas l'âge.

### La communication est-elle devenue un enjeu essentiel pour s'imposer comme leader ?

**G. K. :** La communication est indissociable du leadership. Plus on monte dans la hiérarchie, plus on hérite de postes à responsabilités et plus la communication devient importante. À condition de devenir un pro de la communication. Parler en public ne s'improvise pas, cela s'apprend. Et quand on me dit que c'est de la cosmétique, je ne suis pas d'accord. Communiquer, c'est expliquer et expliquer, c'est respecter les individus à qui l'on s'adresse.

**F. S. :** Le leader devient lui-même un média. Emmanuel Faber, ex-P-DG de Danone, qui a beaucoup parlé d'économie inclusive, de justice sociale et d'environnement, a donné du sens à la stratégie de l'entreprise par une communication personnelle qui était forte, presque militante. Julie Chapon, qui est à la tête de l'appli Yuka, est très présente sur LinkedIn. Elle explique en toute transparence ses combats juridiques contre l'industrie alimentaire. La communication oblige à dire les choses et nécessite du courage. Or, parfois, les patrons me semblent trop timorés. Un leader doit savoir prendre de la distance : il n'est pas là pour être aimé, mais pour faire ce qu'il faut faire. Face à une médiatisation omniprésente et permanente, il n'est plus seulement un décideur, il devient un narrateur, un éclaireur, un lien vivant entre la marque et ses communautés. C'est un meneur de jeu, plus seulement un patron qui dirige. ▀