

PRÉFACE

*« La liberté n'est pas l'absence d'engagement
mais la liberté de choisir. »*

Paulo Coelho

Au-delà de l'*engagement*, qui lui fournit son titre, ce livre parle avant tout du *désir*, qui lui offre son énergie. Car diriger aujourd'hui, c'est avant tout être un homme ou une femme, désirant, porté par la vitalité d'envies multiples. Envie de bâtir, parfois; envie d'être suivi, souvent; envie de grandir, toujours. Cette envie de croître et de faire croître sans laquelle toute ambition ne demeurerait qu'un projet banal; mais envie de grandir en lien, c'est-à-dire « avec les autres », « grâce aux autres » et « pour les autres ». Car toute aventure managériale ou entrepreneuriale ne peut plus se déployer que dans un jeu collectif – nourri par l'action quotidienne du dirigeant – qui vient aligner l'ensemble des forces vives de l'organisation, que celles-ci soient humaines ou technologiques, masculines ou féminines, financières ou sociétales.

Comment dès lors s'étonner que l'engagement soit au cœur de la réflexion des membres du Cercle du Leadership? S'engager, c'est bien évidemment investir, que ce soit du temps, de l'énergie ou de la passion; plus encore, c'est *s'investir* dans un rêve organisationnel qui fasse sens. Mais c'est aussi aller au-delà de soi-même, au-delà de sa fonction, au-delà de ses rôles de direction. C'est mettre toutes

ses ressources cognitives, émotionnelles et morales – mais aussi relationnelles – au service d’un but que l’on juge plus haut que soi-même, ou plus vital que ses préoccupations du moment, fussent-elles hautement stratégiques. S’engager, c’est avoir l’audace de sortir de la zone de confort organisationnelle et managériale si chère à nombre de directions générales. C’est se mettre délibérément en déséquilibre et affronter la pensée commune, voire conforme, en explorant les chemins de traverses qui seront les nouvelles autoroutes de demain, qu’elles aient pour nom féminisation de la gouvernance, transformation digitale, leadership sociétal ou management des paradoxes.

Oui, dans l’entreprise d’aujourd’hui et de demain, l’engagement est un défi, ne serait-ce que parce qu’il n’est plus un mais multiple. S’engager, c’est être capable de choisir entre plusieurs options stratégiques et citoyennes, souvent équivalentes d’un point de vue opérationnel et budgétaire, mais tellement différentes au niveau des valeurs qu’elles portent. S’engager, en particulier face à ses collaborateurs et partenaires, c’est aussi offrir parfois le spectacle du renoncement, du choix de renoncer à des options afin d’être en mesure d’en affronter d’autres, plus dangereuses, plus exigeantes, de plus long terme. C’est somme toute donner aux autres l’envie de s’engager à nos côtés, quelle que soit la contrainte, quel que soit le risque.

À la lecture de ces contributions chorales, remarquablement orchestrées par les dirigeantes et dirigeants du Cercle du Leadership, le doute n’est plus permis. L’engagement de celles et ceux qui ont fait le choix de la responsabilité est une réalité organisationnelle forte, certes, mais d’autant plus puissante qu’elle aligne dans l’esprit de chacun, tant au sein de l’organisation que hors de ses murs, trois niveaux de sens.

Une rhétorique, tout d’abord, car s’engager – comme le font les contributeurs au fil des pages qui suivent – c’est

articuler une pensée et un discours nourris d'histoire et d'analyse du présent, tout en montrant clairement les promesses d'un futur déjà en marche. On nous parle ici d'une entreprise ayant au plus haut niveau posé les bases de cet avantage concurrentiel que l'on appelle la mixité organisationnelle, ayant su digitaliser ses structures autant que ses relations, ayant posé clairement sa responsabilité sociétale et ayant permis à celles et ceux qui la dirigent de résoudre avec créativité les contradictions et paradoxes souvent accolés à l'exercice du pouvoir.

Mais le sens de l'engagement du leader passe aussi par des actes. S'engager, c'est faire advenir, c'est se brancher sur le réel et ses contraintes, c'est expérimenter ce qui a été promis, c'est décider en conscience de faire des choix tout en assumant les renoncements qui, parfois, doivent les accompagner. Sans doute est-ce pourquoi le courage ne manque jamais de s'inviter à la table de la transformation. Car il en faudra, du courage, à tous les acteurs en responsabilité pour redéfinir demain leurs positions d'aujourd'hui. Qui peut croire qu'il est facile pour les acteurs de la transformation digitale d'accepter d'abandonner une parcelle de leur pouvoir afin que d'autres accèdent à la puissance d'action ? Qui pense qu'il est confortable aux défenseurs de la responsabilité sociétale d'assumer la nécessité de faire gagner moins à court terme à leur entreprise, afin de lui faire gagner davantage à l'échelle de la Cité, parfois même de l'Histoire ?

À la lecture de ces contributions, enfin, s'impose une dimension nouvelle propre à démontrer sans doute possible l'engagement de celles et ceux qui la manifestent. On pourrait parler d'une présence, au sens le plus métaphysique du terme. Car s'il est un point commun à toutes celles et tous ceux qui décident de s'engager dans une transformation réelle – et cela ne saurait se limiter au seul monde de l'entreprise –, c'est leur capacité à occuper tous les terrains à la fois, en même temps et avec des effets visibles sur l'engagement

PRÉFACE

des autres. Oui, les engagements authentiques ont vocation à contaminer le corps social, à essaimer le désir de changer, à créer en tous lieux des porteurs sains de transformation.

Oui, s'engager, c'est faire acte de présence, à la fois sur le terrain de l'action quotidienne, mais aussi et avant tout dans les esprits. Tout leader authentique qui s'engage est exemplaire car il prend pied dans la mémoire du collectif qu'il conduit, active son désir de changer ici et maintenant tout en incarnant l'espérance – sinon la promesse – d'un monde renouvelé, porteur de nouveaux équilibres, jusqu'à ce qu'advienne le temps de la transformation d'après.

Philippe GABILLIET¹,
professeur de leadership à l'ESCP Europe

1. Auteur de : *Éloge de l'optimisme*, Saint-Simon, 2010 ; *Éloge de l'audace et de la vie romanesque*, Saint-Simon, 2015.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

*par Philippe Wattier, président du Cercle du Leadership
(CDL)*

Lorsque j'observe les dirigeants et dirigeantes d'entreprise d'aujourd'hui – celles et ceux que je côtoie quotidiennement, qui occupent des fonctions de responsabilité au sein de leurs entreprises ou qui ont créé leurs propres structures –, je m'aperçois que quelque chose de profond a changé depuis le temps où j'exerçais moi-même ce type de fonctions, il y a huit années déjà !

Être en position d'observateur, « hors les murs » en quelque sorte, confère un avantage qu'il faut savoir utiliser. On peut regarder ce qui se passe autour de soi en y mettant le temps, la distance et l'attention nécessaires, sans autre enjeu que celui de comprendre. On peut tout simplement ouvrir les yeux : et alors, comme par enchantement, tout s'éclaire très rapidement.

Mais que s'est-il donc passé de si important depuis quelques années au sein de nos entreprises ?

I

Une première évidence saute aux yeux... et c'est plutôt une bonne nouvelle. Il y a beaucoup plus de femmes autour de la table !

Dans les Comex, elles sont aujourd'hui près de 20 % ; elles ne représentaient que 10 % de ces mêmes instances de direction il y a une dizaine d'années. D'aucuns diront, à juste titre, que c'est insuffisant, mais le train est en marche. Et il ne s'arrêtera pas.

Aude de Thuin, alors présidente du Women's Forum, était venue à notre Cercle il y a huit ans alors que nous commençons tout juste nos travaux. Pour caractériser l'isolement des femmes dirigeantes, elle avait utilisé ces mots forts : « Lorsqu'une femme est seule dans un Comex parmi huit ou neuf hommes, personne ne peut imaginer le défi physique que cela représente pour elle, ne serait-ce que pour faire entendre sa voix. »

Beaucoup de femmes qui subissent encore cette situation se reconnaîtront sans doute dans ces propos, mais les choses ont changé. Elles sont maintenant un certain nombre dans ces instances, et cela les aide. Elles s'affirment aussi dans des fonctions plus diversifiées. Le plafond de verre a encore la carapace solide, mais il se fendille de toutes parts et ne va pas tarder à craquer.

Davantage de femmes, cela signifie *ipso facto* des attitudes nouvelles, un style neuf dans les entreprises, dans leur communication et leur manière d'être. Je ne dis pas ici que les femmes apportent une touche spécifique ou différente ; je connais trop bien l'objection : « mais les femmes au pouvoir ne sont pas différentes des hommes, voyons ! ». Je constate que les rapports interpersonnels en sont transformés au sein de l'entreprise. Peut-être est-ce tout simplement parce que, sous l'effet de la montée en puissance des femmes, les hommes changent leur comportement. Si c'est le cas, voilà sans doute une des vertus mystérieuses et essentielles de la mixité.

Quoi qu'il en soit, ce premier changement constitue un véritable défi à relever, tant pour les femmes qui accèdent enfin aux fonctions dirigeantes que pour les hommes qui ne sont pas toujours préparés, par éducation, à cette perspective.

II

La seconde évidence, c'est que tout le monde semble de plus en plus pressé. « Je n'ai pas le temps, je n'ai plus le temps, je cours après le temps, je dois rattraper le temps perdu » sont autant de leitmotivs qui reviennent en boucle dans la bouche des dirigeants. Ironie de l'histoire : ceux-ci passent d'ailleurs beaucoup (trop) de temps à parler du temps qui leur manque...

Il se pourrait que mon propre ralentissement dû à l'âge altère la pertinence de cette affirmation : « Quand on va moins vite, il est normal que l'on soit impressionné par la vitesse des autres. » Cependant l'argument ne prend pas : tout le monde est *vraiment* plus rapide... et c'est bien sûr « la faute d'Internet ».

Internet ne date pourtant pas d'hier. Il a maintenant près d'un quart de siècle. C'est presque un ancêtre, mais ses effets sont exponentiels et leur accélération date approximativement des années 2007-2008 : accès du grand nombre aux réseaux sociaux, aux communautés virtuelles, au Big Data, au partage des données et à la disponibilité inépuisable de l'information en ligne...

Alors, oui, courir devient une nécessité.

Pour la majorité des dirigeants – disons pour simplifier les plus de 45 ans –, cette exigence est d'autant plus cruciale que les plus jeunes ont sur ce point plusieurs longueurs d'avance. Fait inédit, dont on mesure mal la portée. Pour la première fois peut-être dans l'Histoire, les plus jeunes ont un train d'avance sur leurs aînés.

Et ce n'est bien sûr pas terminé. Les augures du numérique nous prédisent déjà d'autres bouleversements encore plus importants : la robotisation, la 3D, l'open source sont déjà là ; demain ce seront la réalité virtuelle ou encore la réalité augmentée, les technologies *blockchain*...

Nous serons doués d'ubiquité, réellement ou virtuellement. Nous nous déplacerons à la vitesse de la lumière, puisque nous serons nous-mêmes des datas. Tout cela en une génération... Alors qu'il aura fallu cinq mille ans – ce qui a laissé du temps pour s'adapter – pour passer de la charrie à roue au moteur à explosion.

« Qu'en un lieu, en un jour, un seul fait accompli/Tienne jusqu'à la fin le théâtre rempli », nous disait Boileau. Unité de lieu, de temps et d'action... tous ces principes qui ont forgé le théâtre classique et ensuite nos schémas de pensées cartésiens ont définitivement volé en éclats. Nous sommes partout à la fois, nous faisons mille choses en même temps, et nous le faisons vite. La tentation serait grande de s'écrier « Au secours, Boileau revient ! ». Mais ce serait un mauvais calcul. Boileau ne reviendra pas. Cette révolution numérique, même si elle nous fait peur, est une formidable aventure. Sachons l'apprivoiser !

Apprivoiser la révolution numérique ou disparaître, tel est donc le second défi du dirigeant.

III

La troisième grande mutation est moins directement perceptible, mais elle est tout aussi cruciale. Elle a trait au nouveau périmètre de responsabilité exigé du dirigeant.

Curieusement elle trouve aussi sa source dans les années 2008-2010 – véritables années charnières –, à la suite de la grave crise financière que le monde a alors traversée.

Cette crise a ouvert, sans doute durablement, le monde sur l'incertain. Le doute devient la norme. L'omniscience n'est plus. L'État providence, censé résoudre les questions de l'organisation de la Cité et régler le sort des citoyens, ne répond plus autant qu'il le faudrait. Il est englué dans la crise de ses finances publiques et paralysé par les dettes abyssales qu'il léguera aux futures générations.

L'entreprise, perçue comme prédatrice et responsable de tous les maux qui entravent l'avenir du monde, est appelée à la rescousse. Le bourreau doit être le sauveur.

Aucune entreprise ne peut plus désormais s'abstraire du monde qui l'entoure. Le concept de *shared value* prend le pas sur celui de *shareholder value* : il faut désormais créer de la richesse pour la Société tout entière et non plus pour le seul actionnaire. Les travaux de Jeremy Rifkin et de Michael Porter sont là pour nous le rappeler. Le dirigeant ne sera plus jugé demain sur sa seule faculté à assurer le « quarter » mais sur sa propension à s'engager sur d'autres fronts : la cité, l'environnement, l'éducation, la lutte contre toutes les formes d'exclusion... en créant des « externalités positives ».

Le dirigeant doit dépasser sa fonction. Sa responsabilité devient sociétale.

Ce troisième défi n'est pas le plus mince puisqu'il met en jeu des champs de responsabilité auxquels le dirigeant n'a pas nécessairement été préparé. Il n'est jamais facile de modifier son regard, quand la ligne d'horizon s'éloigne.

IV

Le quatrième changement est de l'ordre de l'intime. Comme si nous étions confrontés à une nouvelle gravité qui nous concernait au plus profond de nous-mêmes.

Pourquoi ?

La réponse résulte bien sûr de tout ce qui précède. Comment rester insensible et imperméable à tous les changements que nous venons de décrire ?

Comment accepter de partager son leadership avec celles et ceux qui frappent à la porte, sans remise en cause personnelle ? Pour illustrer ce point, nous avons évoqué ici la montée du leadership au féminin. Nous aurions pu tout aussi bien évoquer la montée en puissance de toutes les formes de « diversité ».

Comment devenir un *geek*, un féru de technologies nouvelles, un champion du digital, une « petite poucette », pour reprendre le mot de Michel Serres, quand on a été formé aux enseignements littéraires ou dans le meilleur des cas au maniement de la règle à calcul ?

Comment, enfin, prendre la pleine mesure du monde qui nous entoure et y prêter l'attention nécessaire quand tous nos systèmes d'éducation, de sélection, de reconnaissance portent sur notre seule capacité à faire fructifier les seuls deniers de notre seule entreprise ?

Toutes ces situations portent un nom : le paradoxe ! Le dirigeant y est confronté en permanence. Pas un jour ne passe qu'une de ses décisions n'entre en conflit avec une autre. Cette situation étant inhérente à sa fonction, il ne peut s'y soustraire. Il doit à l'inverse l'aborder de front et la résoudre. C'est cela qui confère à sa fonction une épaisseur nouvelle.

Bruno-Luc Banton, que j'ai plaisir à citer ici, est psychanalyste et conseiller de hauts dirigeants. Il fut auparavant un « chasseur de têtes » reconnu. Autant dire qu'il sait de quoi il parle lorsqu'il évoque l'« intimité du dirigeant ». Son appréciation est formelle : « De toute façon, le paradoxe est en nous. Ou il nous anéantit, ou il est un facteur de rédemption. »

Voilà un défi de taille !

*

Ces quatre observations sur les engagements d'un dirigeant ont fait l'objet de nos travaux de l'année 2016.

Les auteurs de cet ouvrage sont eux-mêmes des dirigeants. Chacun d'entre eux livre ici son témoignage sur ces nouveaux défis qu'il rencontre et soumet à notre réflexion : engagement personnel, engagement au féminin, engagement sociétal, engagement digital...

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Plus de cent entreprises ont ainsi participé à ce projet et se sont prêtées au questionnement du Cercle du Leadership. Qu'elles en soient remerciées. Les enseignements que l'on peut en tirer n'ont pas valeur scientifique et nous n'avons pas cherché à théoriser le sujet. Ce n'est pas notre vocation. Notre ADN repose sur le partage de nos expériences. Les éléments de réflexion et de documentation ne manquent pas dans cet ouvrage, mais on trouvera aussi des témoignages, des scènes de vie, des récits, tous issus de situations réelles ou vécues. Certains de ces récits, pour des raisons évidentes de discrétion, sont anonymes, mais tous sont sincères. Et si beaucoup sont bouleversants, c'est sans doute la marque des temps que nous traversons.

PREMIÈRE PARTIE

**LES PARADOXES
DANS L'ENGAGEMENT DU DIRIGEANT**

*Sous la direction de JEAN-DENIS BUDIN, président du Credis,
et PHILIPPE WATTIER, président du CDL.*

Avec la collaboration de :

PIERRE-MARIE ARGOUARC'H, *directeur des relations
humaines et de la transformation groupe, FDJ* – DOMINIQUE
BARREAU, *directrice marketing et innovation, Aessio* –
VÉRONIQUE BOUNAUD, *associée, GrantAlexander* – BÉNÉ-
DICTE DE CIBON, *directrice-fondatrice, Human Matters
Network* – ÉRIC DODIN, *directeur général des opérations,
Fraikin* – JEAN-LOUIS ROBIN, *DSI et DRH, Eutelsat* –
KATYA SOKOLSKY, *SVP Talent & Culture, AccorHotels* –
HENRI VIDALINC, *président, GrantAlexander.*

INTRODUCTION

par Philippe Wattier

S'engager est un défi !

C'est ici que le titre de notre ouvrage, *Dirigeants, le défi de l'engagement*, va prendre tout son sens.

Inclure dans le leadership toutes celles et ceux que notre culture dominante n'avait pas invités au banquet ; mettre son action au service de l'environnement et de la société en créant des externalités positives¹ ; lancer sa société dans la révolution numérique en remettant en cause des années de pratique et d'éducation... S'engager si résolument sur tous ces sujets suppose de la part du dirigeant un « dépassement de fonction » sans précédent et, à ce titre, représente un défi personnel considérable.

Nous ne pouvions aborder la question de ces nouvelles formes d'engagement du dirigeant sans évoquer préalablement ce qui en constitue la colonne vertébrale : la capacité du dirigeant à faire face aux paradoxes qu'elles engendrent, et à faire front par un engagement personnel hors normes.

Dans une étude récente, Wendy K. Smith définit ces paradoxes comme « le résultat des tensions qui existent et persistent dans le temps sous l'effet de demandes en

1. Pour reprendre le mot de Michael E. Porter. Cf. M. E. Porter et M. R. Kramer, « Creating shared value », *Harvard Business Review*, 2011.

conflit permanent¹ ». Dans cette même étude, elle ajoute qu'il serait vain de lutter contre ces paradoxes inhérents à la fonction même du dirigeant. Elle précise enfin que leur résolution réclame une attitude nouvelle faite d'« adaptation permanente plutôt que de réponses à résolutions immédiates ».

Nous voilà donc au cœur de ce défi annoncé. Le paradoxe est présent plus que jamais – sous l'effet de nouvelles exigences – et oblige le dirigeant à se remettre en cause en permanence.

Ces pages ne sont pas destinées à donner une image sacrificielle du dirigeant. Ce serait parfaitement indécent, tant il existe dans nos sociétés de souffrances bien plus graves. Néanmoins le Cercle du Leadership suit sa vocation première en offrant à ses lecteurs – dirigeants ou futurs dirigeants – une réflexion lucide sur le sujet. Trop d'omerta entoure ce qu'il est convenu d'appeler la « souffrance du dirigeant ». Il faut donc lever le tabou sans verser dans le *pathos*. Ceux qui s'expriment dans ces pages ne versent pas dans ces afflictions. Dirigeants eux-mêmes, ils savent que la route est parsemée de nombreux paradoxes. Ils admettent qu'il faut apprendre à les aborder pour pouvoir les apprivoiser.

En nous offrant ici le fruit de leur expérience, ils nous guident sur un terrain qu'ils connaissent bien : avec ce que l'un d'entre eux appelle « ses racines et ses ailes » ; l'insuffisante prise en compte des facteurs de santé physique ; le déséquilibre des trois vies ; les dissonances cognitives conjoncturelles ou structurelles ; les erreurs de casting et les fausses routes où elles conduisent ; l'éloignement, la rupture avec les centres d'intérêt vitaux...

Jean-Denis Budin, docteur EDDBA de l'université Paris-Dauphine, a supervisé leurs travaux. Fondateur du CREDIR, centre de formation et de recherche qui accueille depuis

1. W. K. Smith, *Academy Management Journal*, 2015, n° 1-89, University of Delaware.

INTRODUCTION

2013 des managers qui vivent des périodes de transition, il est rompu à l'exercice et fait autorité en la matière. Réalisés avec certains membres du Cercle du Leadership, des entretiens narratifs, ou « récits de vie », fournissent la trame de ses recherches.

Pour Jean-Denis Budin, « en régime nominal, un équilibre entre l'énergie disponible et l'énergie nécessaire est en principe atteint. L'individu est dans sa zone de confiance. Mais cet équilibre peut être remis en cause quand l'énergie disponible diminue (problèmes personnels, notamment de santé) ou quand la consommation d'énergie augmente (surcharge de travail, causes de stress). Face à ce déficit, l'individu rentre dans une boucle d'apprentissage qui aboutit soit à un équilibre retrouvé, soit à une spirale de stress croissant.

« Si nos organisations prennent conscience des limites et des paradoxes du culte du leader infallible, toujours au top de ses capacités, les réflexions sur la qualité de vie au travail sont souvent trop limitatives car elles ne prennent pas en compte tous les facteurs, notamment extraprofessionnels, qui conditionnent l'équilibre entre l'énergie disponible et l'énergie consommée. »

Place aux récits de vie !

DES RACINES ET DES AILES

par Éric Dodin, directeur général des opérations, Fraikin

«Dirigeant, jeune quinquagénaire, mon parcours professionnel est assez standard, nourri de succès, de sponsors, de rencontres, d'opportunités qui m'ont permis d'atteindre ce Graal, ces postes magiques où l'on commande le monde... Pardon, une entreprise, lapsus ! J'ai aimé prendre le pouvoir, j'ai probablement tout fait pour ça, même si j'ai dit le contraire. Sportif, batteur rock, lecteur... cette quête me semblait encadrée, sécurisée. Ma famille me soutenait, mes filles grandissaient, la lumière s'intensifiait. Et lorsque l'on m'a proposé mon premier poste de directeur général, j'ai évidemment foncé la tête la première puisque enfin le monde avait compris quel devait être mon véritable rôle ; après tout, des succès professionnels et des patrons humanistes et malins m'encourageaient à ne pas douter.»

Un peu de bon sens paysan dans ce monde si brillant de la « dirigeance » ? Quel paradoxe ! Et pourtant...

Et si ce qui apparaît comme un dialogue permanent avec un monde extérieur souvent inamical ou en rupture n'était en fait qu'un reflet dans un miroir ? Un miroir qui, mal utilisé, renvoie une lumière qui aveugle ; un miroir domestiqué qui nous ramène à notre identité, à ce que nous sommes et à ce qui nous fait avancer.

Tel est le chemin que je souhaite dessiner dans cette contribution rédigée à une période de ma vie professionnelle où ce que nous avons défini comme paradoxe dans cet ouvrage n'a jamais été si violent.