

# Les Echos BUSINESS

LE JOURNAL DU BOARD

**NLA**  
NEXT LEADERS AWARDS



**DISTINCTION.** Lundi soir à la Gaîté lyrique, Mehdi Khoubbane a reçu le Grand Prix des « Next Leaders Awards 2016 ». Photo Nicolas Marquès

## Les gènes du leadership commencent à muter

**PROFILS** // Une nouvelle génération de leaders adopte un style moins autoritaire, plus inclusif et collaboratif.

La rédaction des « Echos Business »

Cette semaine, Yvan Gatignon est appelé à enseigner l'art du leadership à une cinquantaine de jeunes « talents émergents » de BNP Paribas. « Les grandes entreprises, qui ont en général défini les éléments constitutifs d'un leadership maison, ont commencé à faire



**LA PHILOSOPHIE**

**Emmanuel Faber**

(Directeur général du groupe Danone)

- Extrait de son discours devant les jeunes diplômés d'HEC en juin 2016. Retrouvez l'intégralité sur [echo.st/dg](http://echo.st/dg)

« Il vous faudra vaincre trois maladies : le pouvoir, l'argent et la gloire. La gloire, ne vous en souciez pas. C'est une course sans fin qui ne mène nulle part. L'argent : j'ai rencontré tant de gens prisonniers de l'argent qu'ils avaient gagné. Ne soyez jamais esclave de l'argent. Restez libres. Et le pouvoir... Regardez autour de vous ces gens qui ont du pouvoir et qui n'en font rien. Le pouvoir n'a de sens que dans un esprit de service. »

évoluer leurs modèles », témoigne le consultant de Korda & Co. Créativité, sang-froid en situation de résolution de problèmes complexes, esprit critique, authenticité, intelligence émotionnelle, etc., les qualités que laisse transparaître un leadership sont autant de facteurs clés d'une réussite professionnelle. Développées tout au long d'une carrière, elles expriment une valeur ajoutée personnelle et individuelle. Il n'empêche. Le leader charismatique seul sur le pont d'Arcole semble avoir vécu. L'avenir serait au leadership partagé. Du moins en théorie, si on se réfère aux travaux du psychologue et conférencier international Daniel Goleman. « Les patrons savent pertinemment qu'un titre de numéro un n'octroie pas systématiquement une stature de leader », complète le professeur Isaac Getz, rétif à tout enseignement en la matière et qui préfère rencontrer individuellement des dirigeants pour échanger et philosopher avec eux. Poussée par les usages numériques, une nouvelle génération de dirigeants s'oriente à présent vers un leadership renouvelé, moins autoritaire, plus inclusif et collaboratif. On la dit prête à ripoliner l'organisation à coups de « flat management » et d'intelligence collective, loin encore d'être monnaie courante dans les entreprises. Les lauréats des « Next Leaders Awards », dont les portraits figurent dans les pages suivantes, sont de cette génération-là. Eclairage sur une mutation en cours.

**DU COMMANDEMENT AU RAPPORT DE FLUX**

« Ni leadership ni leader sans le groupe qui le crée », défend Jeremy Stubbs, universitaire et conférencier britannique. « Parler de charisme revient à considérer le leadership sans pouvoir le

rationaliser », prévient ce dernier, préférant parler d'« une relation qui s'établit au sein d'un collectif ». Quant aux qualités qui viennent le nourrir, sont-elles ou non innées ? Peut-on les acquérir, les développer ? Yves Le Bihan, président de l'Institut français du leadership positif, cite l'exemple de Sébastien Bazin, le PDG d'Accor, qui a, selon lui, intégré la mutation de la figure du leader qui implique, entre autres, de s'extraire de l'isolement de la fonction et de passer « du rapport de force induit par l'entreprise pyramidale au rapport de flux ». Une attitude qui n'étonne pas outre mesure Jeremy Stubbs : « Le nouveau leader est en situation d'échanges et de relations et pas en situation de commandement », analyse l'auteur de « Manager au quotidien pour les nuls ». Le leader, estime-t-il, « tire alors son autorité de deux choses : il est le garant et l'arbitre du dialogue ; et est surtout prêt à changer d'avis en s'inspirant des autres ». Une telle posture ne le prive d'ailleurs pas de son autorité puisqu'elle le place « au-dessus de la mêlée » et en fait le point de ralliement du groupe.

**DU POUVOIR RESTREINT AU PARTAGE**

Dans l'économie du partage, le leadership – que les Québécois traduisent par « chefferie » – est... partagé. Chez BlaBlaCar, la société de covoiturage qui emploie maintenant 550 personnes, les trois cofondateurs se gardent le privilège des grandes annonces internes tous les deux mois. Mais une partie de leurs propos est en réalité le résultat d'une coconstruction avec les salariés. « La vision de l'entreprise est calquée sur la roadmap Produit, laquelle a été rédigée à l'issue d'un brainstorming ouvert à tous », explique Laure Wagner, capitaine de la culture de la société. Le mois dernier, chaque « product manager » animait des ateliers pendant lesquels les salariés pouvaient proposer à leur guise leurs solutions aux enjeux de l'ex-start-up. Durant le séminaire de restitution, les cofon-

dateurs sont restés en retrait, se contentant de choisir les projets prioritaires lorsque deux objectifs simultanés ne paraissaient pas à la portée de la même équipe. Ces groupes, baptisés « tribus » comme « tribus » en anglais, seront ensuite invités à présenter leurs avancées lors d'un BlaBlaTalk devant toute l'entreprise. A cette occasion, d'ailleurs, « nous recommandons aux managers de ne pas monter sur scène seuls mais en compagnie de leurs collaborateurs », note Laure Wagner. Loin de l'économie du partage, la PME charentaise Lippi a poussé le curseur plus loin encore, optant pour la désignation concertée des leaders selon les projets, chacun pouvant monter et redescendre dans la chaîne hiérarchique en fonction des situations. « Grâce à cette transformation culturelle, nous avons transformé l'ADN de l'entreprise et sommes en mesure de fabriquer un avantage compétitif durable alors que notre survie était menacée », témoignait récemment au Collège des Bernardins Frédéric Lippi, qui a repris l'affaire familiale en 2008 avec son frère Julien, et a initié cette évolution, au quotidien, du « manager au leader ».

**DES PROCESS A L'AUDACE**

La forte demande du moment des entreprises : un leadership nourri d'empathie, d'adaptabilité, de pédagogie, de créativité, et surtout et avant tout d'audace. « Ce qui pose un certain nombre de difficultés pour tous ceux qui ont été abreuvés à la culture de la « sécurité », souligne Yves Gatignon. Quoi qu'il en soit, « le dirigeant qui échoue n'est plus suspect », explique Hervé Borensztein, managing partner Europe & Africa d'Heidrick & Struggles. Au contraire, il prend des risques et démontre sa capacité de rebond ». Pour preuve, l'été dernier, la SNCF a convié ses 500 top managers à un séminaire sur le thème de l'échec. « Je m'autorise à prendre des risques et à faire des erreurs », partageait le mois dernier Thierry Boiron, le président des Laboratoires Boiron, lors d'un colloque sur l'innovation managériale. ■

Découvrez le comex du futur

LA CHRONIQUE de Laurent Guez



Encore une innovation des « Echos Business » : les « Next Leaders Awards ». Hier soir, au cours d'une cérémonie organisée à la Gaîté lyrique, sept trophées ont été remis à de jeunes dirigeants promis à un avenir radieux. Il était bien naturel que le « journal du board », qui suit tout au long de l'année les grandes directions « fonctionnelles » des entreprises, s'intéresse aux futurs CEO, CFO, HR directors, CMO et autres CDO. Bref, à ceux qui constitueront les comités exécutifs de demain. Si les lauréats présentés dans ce numéro spécial étaient réunis dans un même organigramme, ils formeraient une équipe de rêve ! Mais soyons honnêtes : l'exercice qui consiste à prévoir l'avenir, qu'il s'agisse des taux d'intérêt, du résultat de l'élection présidentielle, du cours de Bourse d'une société ou des futures stars du capitalisme français, n'est pas toujours couronné de succès. Quand on sait qu'à quelques jours du choix, il arrive que le conseil d'administration n'ait pas encore tranché entre deux candidats PDG, on comprend bien à quel point il est difficile de détecter, en 2016, les leaders du CAC des années 2020 ou 2030. A la rédaction des « Echos Business », nous souhaitons donc à tous les lauréats de cette première édition – ils ont déjà largement fait leurs preuves – la plus brillante carrière possible. Mais nous savons bien qu'il y a, dans une vie professionnelle, une part de chance et d'opportunités. Finalement, la seule chose dont nous soyons certains, c'est que ce palmarès 2016 des « Next Leaders Awards » correspond à l'idée que nous-mêmes nous faisons aujourd'hui, avec les membres du jury (lire l'encadré page suivante), du profil des patrons de demain. Nous ne prétendons pas, au fond, lire dans le marc de café, mais nous formons le vœu, que dans dix ans, les états-majors des PME, des ETI et des grands groupes seront composés de dirigeants issus de toutes origines sociales ou géographiques, de managers qui se considèrent davantage comme des coaches que comme des maréchaux, de professionnels qui ne tirent pas de leur formation d'élite l'essentiel de leur légitimité. Et pas seulement d'hommes. Notre présélection (les « nominés » des six catégories) comptait d'ailleurs neuf femmes et neuf hommes. Et notre palmarès (six lauréats, plus le « coup de cœur » de la rédaction) comprend quatre jeunes dirigeantes et quatre jeunes dirigeants. Egalité parfaite ! A ceux qui trouvent cette stricte parité exagérée, nous sommes obligés de répondre qu'il a été très difficile de trouver, parmi les 30-40 ans à haut potentiel, un nombre suffisant de candidats masculins. Un signe des temps... futurs ? ■

**Direction générale Mehdi**

**Khoubbane, profil gagnant - Julie**

**Narbay, femme de l'art // PP. 02**

**ET 03 | Finance Charles-Antoine**

**Blanc, parcours éclair // P. 04 |**

**Juridique Cassandra Mariton-**

**Segard, tout en collectif // P. 06 |**

**Ressources humaines**

**Matthieu Bax, l'homme pressé //**

**P. 07 | Marketing Chloé Beauval-**

**let ou le sens aigu du client // P. 08 |**

**Numérique Jeanne Dubarry de**

**Lassalle, l'influence // P. 09 |**

**SUIVEZ-NOUS SUR**

