

Gérald Karsenti

LEADERS DU TROISIÈME TYPE

Pour redonner du sens
à notre engagement



CLUD

EYROLLES

LEADERS DU TROISIÈME TYPE

Quel sera le profil des leaders de demain ? La réponse ne peut être simple face à la complexité de la société actuelle plongée au cœur de la quatrième révolution industrielle. Dirigeant d'entreprise, enseignant, l'auteur apporte un regard original et différent sur l'évolution du monde et du leadership.

Les chapitres de cet ouvrage visent à guider le lecteur dans cet univers en pleine mutation, à prendre conscience du potentiel de progression lié au digital, à lui faire découvrir le royaume des narcissiques — qui pour beaucoup sont aux commandes du monde — pour mieux en cerner les limites et à voir se dessiner peu à peu les contours d'un nouveau type de leadership. Davantage tournés vers les autres, porteurs de projets collectifs et de sens, les « **révolutionnaires 2.0** » ou « **leaders du troisième type** » vont émerger peu à peu pour bouleverser le statu quo et tracer une nouvelle voie.

Rythmé de synthèses, de portraits de personnages historiques ou contemporains et de cas vécus par l'auteur, le livre s'adresse à un public large, à tous ceux qui s'intéressent au leadership, au changement et aux implications pouvant en découler.



  François Karsenti

Diplômé de Sciences Po Paris, PhD, **GÉRALD KARSENTI** est titulaire de plusieurs masters spécialisés dont l'un au sein de HEC Paris et de l'université d'Oxford. Auteur de quatre ouvrages, P-DG de Hewlett Packard Enterprise France et professeur affilié à HEC Paris depuis dix ans, il est également membre du conseil du Cercle, chroniqueur de la *Harvard Business Review* France, *influencer* sur LinkedIn et anime un blog (<http://geraldkarsenti.blogspot.fr>) dont les posts sont régulièrement repris par les réseaux sociaux.

LEADERS DU TROISIÈME TYPE

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Mise en pages et Infographies : STDI

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56375-7

Gérald Karsenti
Illustrations de Clod

LEADERS DU TROISIÈME TYPE

Pour redonner du sens à notre engagement

EYROLLES



À Françoise,
Pour son soutien de tous les instants.

SOMMAIRE

Prologue	9
Chapitre 1 > La grande mutation	17
Chapitre 2 > Fin de règne des narcissiques ?	43
Chapitre 3 > Le narcissique augmenté ou comment faire évoluer un caractère dominant ?	87
Chapitre 4 > Il était une fois la révolution 2.0 : émergence des leaders du troisième type	115
Conclusion	165
Bibliographie	167
Index	169

Prologue

« *NON SIRE, CE N'EST PAS UNE RÉVOLTE, C'EST UNE RÉVOLUTION* »

Telle fut la réponse que François XII de La Rochefoucauld, duc de Liancourt, fit à Louis XVI qui le questionnait au lendemain de la prise de la Bastille par le peuple de Paris. Elle m'est spontanément venue à l'esprit alors que je commençais la rédaction de cet ouvrage. Depuis deux décennies, nous sommes tous les témoins d'un changement de monde. Jamais auparavant nous n'avions été dans la position de voir la société se transformer du tout au tout. Il ne s'agit pas d'une petite secousse sismique, mais plutôt d'un séisme de très forte magnitude. De quoi nous effrayer ou au contraire nous stimuler. Car de ce choc sans précédent un univers nouveau va surgir, une transfiguration de la société telle que nous la connaissons aujourd'hui. Elle va être percutée dans toutes ses dimensions. Tous les secteurs d'activité vont être concernés. Tous les métiers vont connaître une redéfinition de leurs contours. Nombre d'entre eux vont du reste totalement disparaître pour laisser place à de nouvelles tâches qu'il faudra assumer d'une façon totalement différente. Nous assistons en réalité à une réinvention de notre monde.

Louis XVI ou le duc ?

Alors sommes-nous plus proches du roi Louis XVI ou du duc de Liancourt ? Par naïveté ou par inconscience, allons-nous demander comme le fit le souverain « *est-ce une révolte ?* » ou au contraire percevoir que la criticité de la situation exige une réaction immédiate ? Dans quelle société serions-nous aujourd'hui si le roi avait perçu avec plus de lucidité que le monde était en train de s'écrouler sous ses pieds ? Difficile à dire, mais face à une action énergique de sa part, le cours des événements aurait peut-être été inversé. Il ne prit cependant pas conscience de la gravité des faits avec la

vélocité requise dans de telles circonstances. Mal entouré, il n'eut pas non plus la clairvoyance de se forger une opinion personnelle. Il se laissa porter par la fureur du torrent sans jamais pouvoir se raccrocher à une branche. Savoir distinguer les faits critiques du brouhaha quotidien, faire preuve de discernement et de courage sont quelques-unes des qualités requises pour diriger. Nous connaissons la suite, le duc de Liancourt fonda en 1818 la Caisse d'Épargne et de Prévoyance de Paris – après avoir créé auparavant la fameuse ferme modèle de Liancourt et l'École des Arts et Métiers – alors que le roi connut un destin un peu plus tragique.

Rester maître de son destin

L'anticipation reste sans doute un facteur clé de succès. Capter les signaux avant les autres a toujours constitué dans l'histoire des hommes un moyen de se différencier et de survivre. Pourtant, l'exercice est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, tant nous aimons protéger nos acquis. Une situation florissante mais figée depuis longtemps devrait alerter le dirigeant avisé. Or nous réagissons plutôt lorsque les signes avant-coureurs d'une crise sont là, bien visibles par tous et que le *statu quo* n'est plus de mise. Il est parfois trop tard. Ce fut le cas en 2008. La crise nous a littéralement pris de court. Nous n'étions pas préparés. Pire, nous pensions que nous étions invulnérables. Excès d'arrogance ? Manque de lucidité ? Manipulation de certains maîtres du monde ? Il y a certainement un peu de tout cela, ne soyons pas dupes. Je me souviens du matin du 15 septembre 2008, quand la presse a titré sur la faillite de la banque d'affaires Lehman Brothers¹. Tout un symbole venait de disparaître et avec lui beaucoup de nos convictions.

Nous venions d'entrer dans une sévère dépression comme le monde n'en avait plus connu depuis 1929. Nous aurions pu réagir un an plus tôt, quand certains s'inquiétaient des engagements pris sur les *subprimes*² ou à l'automne 2006, lorsque la hausse des prix de l'immobilier aux États-Unis avait connu un ralentissement alarmant, entraînant les premières faillites d'établissements de crédit. Ces alertes étaient en réalité l'équivalent de la prise de la Bastille. Et comme Louis XVI, la planète prit connaissance de ces désordres sans prendre immédiatement conscience de leur sérieux.

¹ Institution financière américaine dont le siège était à New York. Faute de repreneurs, cette icône de la finance post-guerre a fait officiellement faillite en septembre 2008 suite à la crise financière née du scandale des « *subprimes* ». La chute de cette institution fut sans doute psychologiquement l'un des points d'accélération de la crise mondiale.

² Prêts hypothécaires à risque émis sur le marché américain.



Par sa force et sa soudaineté, la rupture qui se profile par étapes depuis lors correspond à un bouleversement sans équivalent à ce jour. Elle est venue ébranler les structures même d'un édifice que nous pensions solide et dont la gouvernance nous paraissait irréprochable sur le plan de l'éthique. Ces erreurs d'appréciation allaient nous coûter cher. L'Europe est en réalité confrontée à la faillite d'un système. Dans l'Antiquité ou au Moyen Âge, les mutations se déroulaient sur plusieurs siècles. Aujourd'hui, du fait du progrès technique, l'échelle du temps s'est brusquement raccourcie. Jour après jour, nous mesurons l'ampleur de son impact. On parle aujourd'hui de villes intelligentes, d'hôpitaux numériques ou d'écoles de nouvelle génération. L'innovation disruptive modifie le cours de notre existence, notre façon de réfléchir, de communiquer, d'interagir avec les autres, de diriger, de gouverner et plus insidieusement de penser. Elle apporte indéniablement un bien-être et un confort de vie, mais entraîne également de multiples questionnements, tous légitimes, sur l'éthique, les limites que nous devons mettre à nos recherches, car l'homme est aussi capable du pire, comme nous le savons. Avec le temps, force est de constater que nous sommes devenus plus malléables, plus dociles, moins exigeants. Pour être de nouveau maîtres de notre destin et ne plus subir, nous devons passer du statut d'observateur à celui d'acteur du changement.

L'exemple de Diderot et d'Alembert

Au milieu du XVIII^e siècle, l'éditeur parisien André Le Breton – obtenant de Louis XV le droit exclusif de traduire en français une encyclopédie anglaise parue en 1728 – confie le projet à Jean le Rond d'Alembert et Denis Diderot. Voici un extrait du prospectus publicitaire paru en 1750 : « *Il faut tout examiner, tout remuer sans exception et sans ménagement. Il faut fouler aux pieds toutes ces vieilles puérités, renverser les barrières que la raison n'aura point posées.* » Un texte qui pourrait être signé par les fondateurs de Facebook, d'Airbnb ou de Booking.com. En venant titiller des acteurs établis jusqu'à les faire vaciller, ces derniers ne sont en effet pas très loin de l'objectif des deux intellectuels : démocratiser le savoir et inciter les hommes à réfléchir par eux-mêmes en s'affranchissant de l'emprise des pouvoirs en place. Les Lumières peuvent nous en apprendre beaucoup sur le monde d'aujourd'hui et nous pouvons aisément nous inspirer des deux encyclopédistes.

Il est temps de prendre conscience que de nouvelles pages de l'histoire humaine sont en train de s'écrire à une vitesse vertigineuse. En un peu plus d'un siècle, le monde agricole a explosé, l'espérance de vie a presque doublé et les technologies de l'information nous ont percuté, modifiant notre façon de conduire les affaires, d'enseigner, de soigner, d'informer ou de se divertir. Tout est repensé, de l'industrie du disque au monde de l'enseignement, en passant par les maisons d'édition et la presse. Nous sommes interpellés par le monde que nous avons créé. Chaque jour, 8 000 milliards de dollars sont échangés dans le monde. Une transaction financière peut être réalisée en moins de cinq cents microsecondes, la fréquence de passages d'ordres peut atteindre jusqu'à mille transactions par seconde. Ces chiffres donnent le tournis, changent notre référentiel au temps et ont au final de quoi inquiéter. Grâce au numérique, des sommes considérables changent de mains en un clic, traduction de notre maîtrise technologique. Si la finance en a certainement tiré profit – moins d'intermédiations en particulier –, il n'en a pas été de même pour l'économie réelle. Les deux sphères se sont peu à peu éloignées l'une de l'autre, les bourses pouvant grimper allégrement alors que des indicateurs aussi fondamentaux que le taux de chômage et la confiance des ménages sont au rouge. C'est presque impossible à expliquer aux profanes.

Redonner du sens à notre engagement

On se dit naturellement que le monde ne peut pas aller aussi mal sans qu'il y ait un ou des coupables. En réalité, les dénicher relève de la gageure, tant tous les acteurs se renvoient la balle. Tout le monde est un peu responsable et donc au final personne ne l'est vraiment. Cependant nous sentons bien qu'il nous faut redonner du sens à notre action, à notre engagement, retrouver un nouveau souffle pour guider nos pas et définir une nouvelle vision directionnelle. Le chantier qui attend les prochaines générations n'est rien moins qu'une vaste reconstruction. Et il ne faudrait pas tarder du reste, car nous savons tous malheureusement comment se terminent ces phases d'atermoisement où l'on accumule des déséquilibres sur de très longues périodes. Guerres, dictatures et dérives extrémistes sont souvent au rendez-vous. Un peu partout, des clivages se forment, d'un côté les riches exploiters, de l'autre les pauvres assistés. On ne se comprend plus, on ne se parle plus, ce qui est assez paradoxal pour un monde gouverné par les communicants et envahi par les réseaux sociaux ! Nous devons sortir de la crise, de façon réfléchie. Il faut arrêter de poser des rustines sur une vieille chambre à air, mais plutôt nous réinventer et poser les bases d'un nouveau modèle sociétal. Mais que veut-on au juste ? Nous voulons des entreprises plus respectueuses des hommes, de l'environnement et de la diversité, des gouvernements davantage concernés par le bien-être de leurs concitoyens que par leur réélection à venir, plus d'efforts collectifs, un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, un retour à des valeurs de base, à la nature et à une consommation plus saine. Une question nous vient alors à l'esprit : le problème ne serait-il pas lié au profil même des leaders actuels ?

Les narcissiques sous pression

Les dirigeants d'aujourd'hui agissent presque toujours sous la pression et dans l'urgence. Les actionnaires, les marchés, les médias ainsi que divers lobbys gardent l'œil sur eux. Ces contraintes les poussent à se concentrer sur les résultats de court terme au lieu de travailler sur le fond. On ne leur en laisse généralement pas le temps et peu d'entre eux acceptent de prendre le risque de dévier de ce que l'on attend d'eux. Il y en a néanmoins, comme le fondateur de Starbucks, Howard Schultz, revenu aux affaires en 2008 pour relancer son entreprise, sans pour autant « vendre son âme ». Dans un chapitre qui lui sera consacré, nous verrons ce qu'il entend par là.

Quoi qu'il en soit, confrontés au choc numérique et à une disruption frontale venue de nouveaux acteurs, les dirigeants de « l'économie traditionnelle » ont du mal à s'adapter à la nouvelle donne. Les politiques sont quant à eux sous la pression des urnes et des revendications sociales. Comment réformer dans la sérénité et en toute indépendance dans ces conditions ? Pour diriger avec discernement, il faut en premier lieu sortir des carcans qui nous emprisonnent et retrouver ainsi une forme de liberté. Cela paraît logique et pourtant de nombreux dirigeants en poste n'y parviennent pas ou plus. C'est sur le campus d'Oxford que j'en ai compris la raison. Nous sommes dirigés essentiellement par des **narcissiques dominants ou purs** qui ne sont plus adaptés au monde de demain. Nous en découvrirons les raisons et surtout ferons connaissance avec une nouvelle génération de dirigeants qui s'apprête à prendre les commandes du monde : **les leaders du troisième type**. Ce sont les nouveaux révolutionnaires. Des **révolutionnaires 2.0** !

Révolutionnaires 2.0 : à l'assaut de la bastille narcissique !

Les révolutionnaires ont toujours existé. Depuis la Genèse, des leaders ont surgi pour refuser les diktats, l'injustice, la privation de liberté et guider les peuples vers d'autres horizons. En Russie, aux États-Unis et bien sûr en France, les révolutionnaires ont inspiré le monde en posant de nouvelles règles du jeu. Le printemps arabe en est une illustration. Moments historiques où souffle un vent nouveau. La révolution 2.0 est moins physique. Elle est le produit de l'explosion digitale qui vient donner des ailes à des entrepreneurs, des dirigeants, des intellectuels, tous ceux en réalité qui n'acceptent plus de rester figés. Ces individus – qui évoluent dans des secteurs très différents – refusent donc toute forme de *statu quo* et rien ne semble pouvoir les arrêter.

Les élites en poste nous ont conduits dans une impasse, un univers fissuré, sous perfusion. Nous avons certes connu des décennies de croissance soutenue, mais c'était en anticipation du futur. Sans en prendre toujours conscience, nous avons puisé dans les ressources de nos enfants en vivant très au-dessus de nos moyens, hypothéquant une grande partie de leur avenir. Pour en sortir, nous aurons besoin à terme d'un renouvellement des générations. Car pour un dirigeant, changer n'est pas facile. Nous avons tous une tendance naturelle à répliquer des schémas que nous connaissons

bien et qui ont fonctionné précédemment. Mais cette fois, les transformations à opérer sont trop importantes et exigent un regard différent. Cette mutation que nous pressentons se fera par étapes, mais elle est inéluctable.

Notre société a généré de nombreux profils narcissiques qui ont soif de pouvoir. Leur *ego* est la plupart du temps totalement démesuré. Talentueux, inspirants, ils sont presque toujours parvenus à prendre les rênes du pouvoir, apportant au cours des siècles de magnifiques contributions à l'humanité. Mais ils sont aussi sujets à des débordements fâcheux, devenant alors totalement incontrôlables.

Les révolutionnaires 2.0 – ou leaders du troisième type – vont également permettre la mutation des narcissiques dominants actuellement au pouvoir afin qu'ils s'adaptent aux challenges actuels et à venir.

Naissance du leader de demain

Dès lors, je me suis questionné sur le profil des leaders de demain. La réponse ne peut être simple face à la complexité de notre société actuelle. Ma double casquette de dirigeant et d'enseignant me permet sans doute de porter un regard différent sur l'évolution du monde et du leadership. Les chapitres de cet ouvrage visent à guider le lecteur dans cet univers en pleine mutation, à lui faire découvrir le royaume des narcissiques pour mieux en cerner les limites, à prendre conscience de l'importance du rôle de ces révolutionnaires 2.0 et à voir se dessiner peu à peu les contours du leader de demain.

Ces parties seront entrecoupées d'onglets, intitulés « Zoom arrière », « Prise de conscience » et « Conviction ». Le premier permettra d'illustrer nos propos avec des cas réels, ceux de personnages historiques. Le deuxième fera état d'expériences vécues qui ont profondément modifié ma vision du monde, ma façon d'être et de diriger. Enfin, le troisième me conduira à poser les bases de ma vision pour le leadership du futur.

Sans plus attendre, faisons connaissance avec le leader du troisième type.