

CAHIER DES ENTRETIENS



XX^e ÉDITION : CROIRE
DÉCEMBRE 2023

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE CONDUITE PAR CIRCLE STRATEGY

SUR LES CROYANCES ET CONVICTIONS DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE EN 2024 ET
AU-DELÀ À L'OCCASION DE LA XX^{ÈME} ÉDITION DES ENTRETIENS DE ROYAUMONT

Sous la direction de Jean-Marc Liduena, CEO & Managing Partner de Circle Strategy

INTRODUCTION

Étonnamment, bon nombre de dirigeants ont partagé que c'était la première fois qu'on explorait leurs convictions les plus profondes. Cela souligne que ce sujet crucial demeure fréquemment relégué aux marges des conversations conventionnelles. Rassurez-vous, après une analyse approfondie, aucun de ces leaders ne manque de convictions. Cette étude novatrice nous offre une fenêtre précieuse sur l'essence même des leaders, dévoilant les fondements qui guident leurs actions et décisions.

Nous leur avons ainsi posé la question suivante : « Quelles sont vos croyances et convictions en 2024 et au-delà concernant les sujets extra-financiers ? »

Bien que notre étude ait initialement ciblé les ETI, Circle Strategy, cabinet de conseil en stratégie, audacieux et de confiance, n'a pu résister à l'élargissement du panel aux dirigeants de grandes entreprises. Nous avons interrogé une quarantaine de dirigeants d'entreprises de toutes tailles, principalement des ETI, dévoilant ainsi un éclairage inédit sur leurs croyances et convictions.

Les résultats, bien loin des sentiers battus, offrent une perspective rafraîchissante sur l'univers des dirigeants, mettant en lumière des fondements souvent méconnus. Une incursion audacieuse dans la pensée des leaders, révélée avec une touche d'impertinence.

1. CROYANCES COMMUNES DES DIRIGEANTS : ENVIRONNEMENT, HUMANITÉ ET DÉFIS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Des dirigeants engagés : l'environnement et l'humain au cœur de leur vision

Protection de l'environnement (89%) : Conviction prédominante des dirigeants, elle dépasse le simple discours sur la simple réduction des émissions de CO² et englobe également des thèmes tels que la biodiversité, le recyclage, la durabilité et la gestion des ressources. Face à l'anxiété suscitée par les enjeux environnementaux, les dirigeants font preuve de proactivité. Ils cherchent à convaincre les différentes parties prenantes en soulignant que ce sujet, vital pour l'humanité, est aussi important que tout aspect commercial.

« Le réchauffement climatique est une source d'anxiété pour tout le monde, mais en tant qu'entrepreneur, cela me pousse à l'action », Frédéric Mazzella – BlaBlaCar.

L'humain est une priorité essentielle pour les dirigeants. C'est pour eux un engagement en deux volets :

Responsabilité sociale (81%) : L'évolution constante du rôle de l'entreprise et son engagement social croissant ces dernières années témoignent d'un changement profond. La conscientisation des entreprises sur leur rôle crucial dans la réduction des inégalités sociales se concrétise par des actions décisives de la part des dirigeants.

« Le monde ne s'est jamais retrouvé dans une situation aussi critique et compliquée en termes d'égalité sociale : les leaders doivent agir ! », David Jones – The Brandtech Group.

Gestion des talents (75%) : Attirer, inclure, développer et retenir les talents constitue un enjeu majeur pour chaque entreprise. Cette préoccupation transcende le professionnel pour devenir une conviction profonde chez les dirigeants. Adoptant la philosophie « People first, then business & finance », Olivier Campenon – Lefebvre Sarrut, nos leaders sont fermement convaincus de la nécessité de cultiver le talent, de consacrer une attention particulière à l'épanouissement individuel, de promouvoir l'inclusion, et de mettre en œuvre une gestion intègre.

« Un homme seul ne peut rien faire, il a besoin d'une équipe », André Einaudi – Ortec.

5 thèmes principaux caractérisent les croyances et convictions des dirigeants



Environnement

Empreinte carbone, durabilité, recyclage, gestion des ressources, conservation de la biodiversité



Responsabilité sociale

Santé publique, diversité et inclusion, engagement communautaire, commerce équitable, éthique des affaires, accès à l'information



Gestion des talents

Intégration, inclusion, développement, équilibre, épanouissement, gestion intègre, respect



Souveraineté

Alimentaire, artisanale, touristique, technologique, industrielle



Intelligence Artificielle

Innovation, amélioration de l'efficacité opérationnelle, adaptation aux tendances, anticipation des risques



Intelligence Artificielle : pourquoi cette réserve ?

Intelligence Artificielle (21%) : Le mutisme entourant l'Intelligence Artificielle dans les discours des dirigeants, marqué par un taux relativement faible d'évocation, interpelle. Et cela, malgré la prégnance croissante de l'Intelligence Artificielle dans l'écosystème économique, les médias et notre quotidien. L'absence de mention suscite des interrogations : s'agit-il d'une spécificité liée aux secteurs d'activité des personnes interrogées, ou reflète-t-elle un phénomène sociétal ancré en France? L'IA est peut-être (encore) un sujet qui suscite des appréhensions profondes.

Les dirigeants qui osent aborder le sujet présentent une perspective nuancée. Ils reconnaissent l'IA comme une révolution incontournable, mais insistent sur la nécessité d'en tirer des bénéfices tout en adoptant une approche empreinte de précaution. Dans ce contexte, les paroles de Jean-Baptiste Choimet – Elogen résonnent : « L'IA va nous forcer à être encore plus exigeants avec nous-mêmes ». Cette dualité entre l'opportunité et la prudence émerge comme un fil conducteur dans le dialogue sur l'IA parmi les leaders.

2. LE FAÇONNAGE DES CONVICTIONS EST PERPÉTUEL ET GUIDE LES ACTIONS DES DIRIGEANTS

Le parcours de vie fonde le socle des convictions ; le secteur d'activité et l'entreprise les renforcent ; les impératifs d'actualités imposent de les adapter

Chaque individu façonne son éthique et ses valeurs au gré de son parcours de vie. Les premières expériences jouent un rôle crucial dans ce développement. 87% de nos dirigeants interrogés attribuent la genèse de leurs convictions à leur enfance et à l'influence de leur cercle familial. C'est à ce stade qu'ils érigent le socle de valeurs et convictions qui guideront leur vie.

« Le scoutisme dans mon enfance et de fortes valeurs spirituelles familiales m'ont guidé dans la construction de mes premières convictions », François Clément-Grandcourt – BIC.

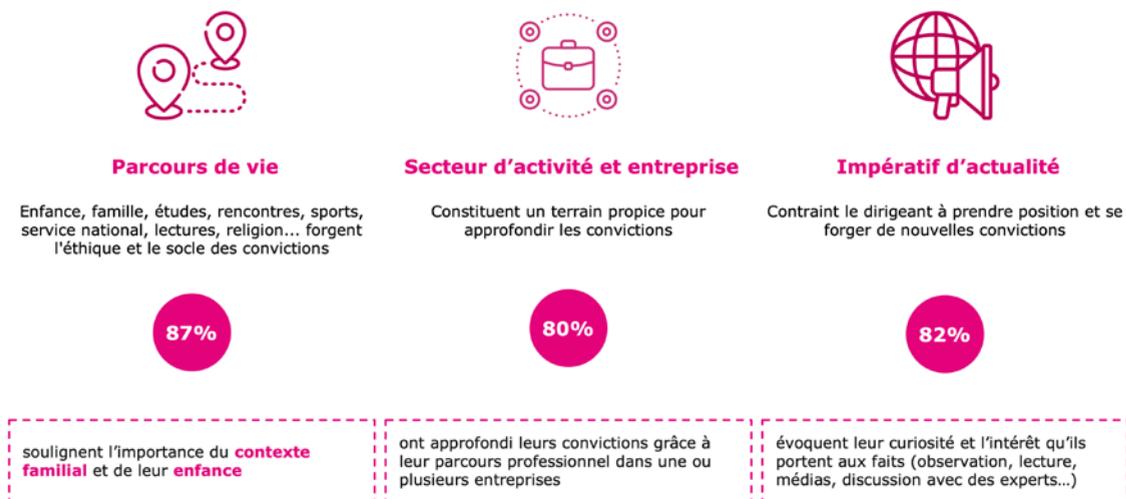
Cependant, le façonnage des convictions ne se limite pas à l'enfance. Le secteur d'activité et l'entreprise deviennent des terrains féconds d'expérimentation pour filtrer, affiner et libérer leurs croyances profondes. Une observation éclairante : 80% des dirigeants interrogés révèlent que leur parcours professionnel a été le catalyseur d'une exploration approfondie de leurs convictions. L'influence se manifeste à travers les valeurs de l'entreprise, les dynamiques d'équipe, ou encore les enseignements d'un mentor inspirant.

« J'ai eu un mentor pendant pratiquement 10 ans. C'était une forme de père professionnel. Grâce à lui, j'ai renforcé ma conviction qu'il est nécessaire d'avoir des points d'ancrage pour bâtir », Olivier Huart – TDF.

Les avancées technologiques, les changements sociétaux et surtout les défis environnementaux exigent des dirigeants une remise en question constante de leurs convictions. Dans ce contexte, l'adaptabilité devient une compétence

vitale pour tous les leaders : « *Nous sommes la première génération de leaders à savoir !* », Cécile Béliot-Zind – Bel. Une déclaration forte qui souligne l'impératif d'ajustement continu face aux enjeux contemporains et notamment face à l'urgence climatique.

Le parcours de vie forge le socle des convictions, le secteur d'activité les renforce, et l'actualité impose de les adapter



Chiffres issus du panel des dirigeants interviewés, N=41

L'intuition, la vision et la confiance : triptyque du dirigeant pour passer à l'action

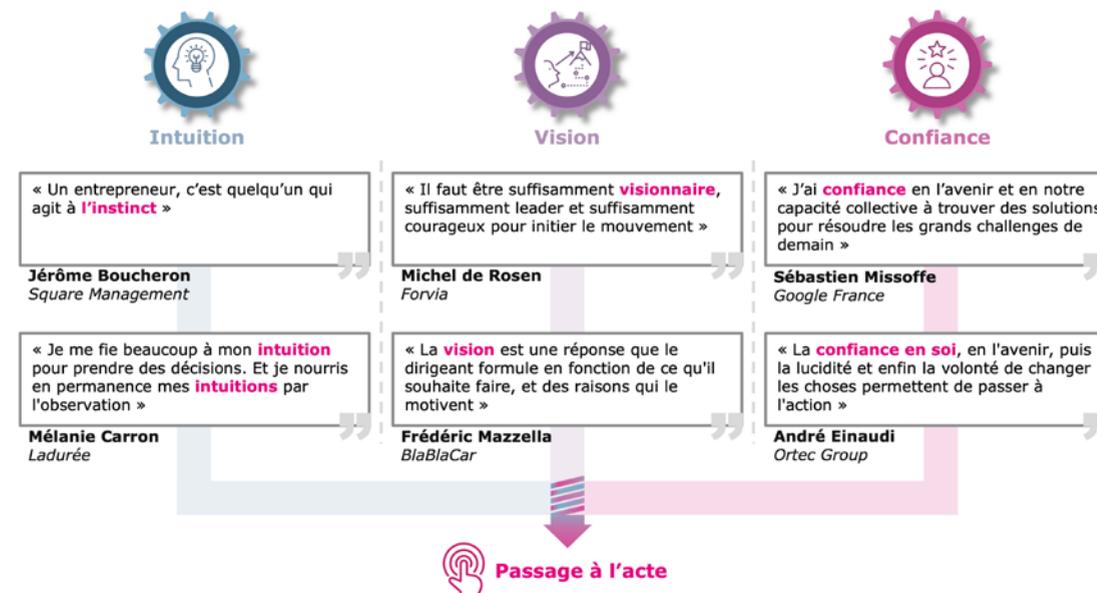
L'intuition, telle une boussole du dirigeant, s'appuie sur l'expérience, la rapidité de jugement et la compréhension des situations. Elle devient un outil indispensable, propulsant le dirigeant vers l'anticipation du futur, l'identification de solutions innovantes, et la prise de décisions audacieuses. Elle se présente comme le moteur initial du passage à l'action.

Le développement d'une vision s'impose comme une étape cruciale pour s'extraire des préoccupations quotidiennes et insuffler un sens à l'action du dirigeant. Offrant une perspective à long terme, la vision est partagée avec les équipes, leur fournissant non seulement un cap clair, mais également une source de motivation. Elle devient une inspiration catalytique, propulsant les équipes vers l'action.

Un leader émérite cultive la confiance en soi, accorde sa confiance aux bonnes personnes, insuffle la confiance à ses collaborateurs et gagne celle de ses équipes. Sans ce socle de confiance, les chances de succès de l'organisation s'amenuisent. La confiance permet au dirigeant et à son équipe de prendre des décisions audacieuses, même en période d'incertitude, et s'avère être une source de persévérance pour maintenir l'élan dans la durée.

Le courage est le grand absent des discussions avec les dirigeants lors de ces interviews. Serait-ce une carence assumée ? Certainement pas ! Chacun a partagé des récits épiques de décisions ardues et courageuses. Notre hypothèse : le courage, trop modeste pour être évoqué explicitement, s'exprime dans leurs actes plutôt que dans les mots.

3 moteurs du passage à l'acte : intuition, vision et confiance



3. POUSSÉS PAR LES DÉFIS MONDIAUX, LES DIRIGEANTS CULTIVENT LA RÉSILIENCE

Entre turbulences politiques, crises climatiques et drames humanitaires, le doute s'installe

D'un COVID-19 pandémique à l'hyper-inflation démesurée, les dirigeants naviguent dans un tourbillon mondial imprévisible. Entre guerres, crises climatiques et incertitudes, ils jonglent avec l'inattendu. Malgré ces défis, les dirigeants se doivent de montrer l'exemple. Guidés par leur intuition, ils définissent et maintiennent une vision claire qui inspire la confiance. Dans ce chaos, les leaders, rares confidents de leurs doutes, dévoilent leur vulnérabilité avec des mots forts. Parce que, tout comme le reste du monde, ils connaissent les abysses, mais savent aussi puiser en eux l'audace de se relever et de maintenir l'espoir.

« *J'ai connu des moments de désespérance au moment du déclenchement de la guerre en Ukraine (...) en observant les enjeux climatiques, l'énergie mise dans les guerres, les drames humanitaires... On finit par se demander : à quoi bon ? Mais j'ai su m'en relever* », Cécile Béliot-Zind – Bel.

Le dirigeant doit **décider seul** face à l'incertitude



Décision vs. Incertitude

Malgré l'incertitude mondiale et les doutes qui subsistent, le dirigeant maintient le cap, souvent seul face à ces défis, parfois gigantesques

79% soulignent une **incertitude grandissante** du monde actuel

40% mentionnent **spontanément** qu'ils doivent **prendre des décisions seuls**

« Le monde ne s'est jamais retrouvé dans une **situation aussi critique** et compliquée en termes d'égalité sociale : les leaders doivent agir ! »

David Jones
The Brandtech Group

« Aujourd'hui, l'idée du sens de ce que l'on fait est devenue essentielle, **sous la triple pression des clients, des salariés et des actionnaires** »

Michel de Rosen
Forvia

« **Je suis obligé de garder des doutes pour moi**, ça fait partie du job de dirigeant »

Jean-Baptiste Choimet
Elogen

« **Créer les conditions** pour que les convictions donnent lieu à un passage à l'acte, **ce n'est pas si évident** »

Alexis Jacquand
Petit Navire

Entre actionnaires familiaux et institutionnels :

les coulisses du pouvoir dirigeant et l'équilibre précaire de la liberté d'action

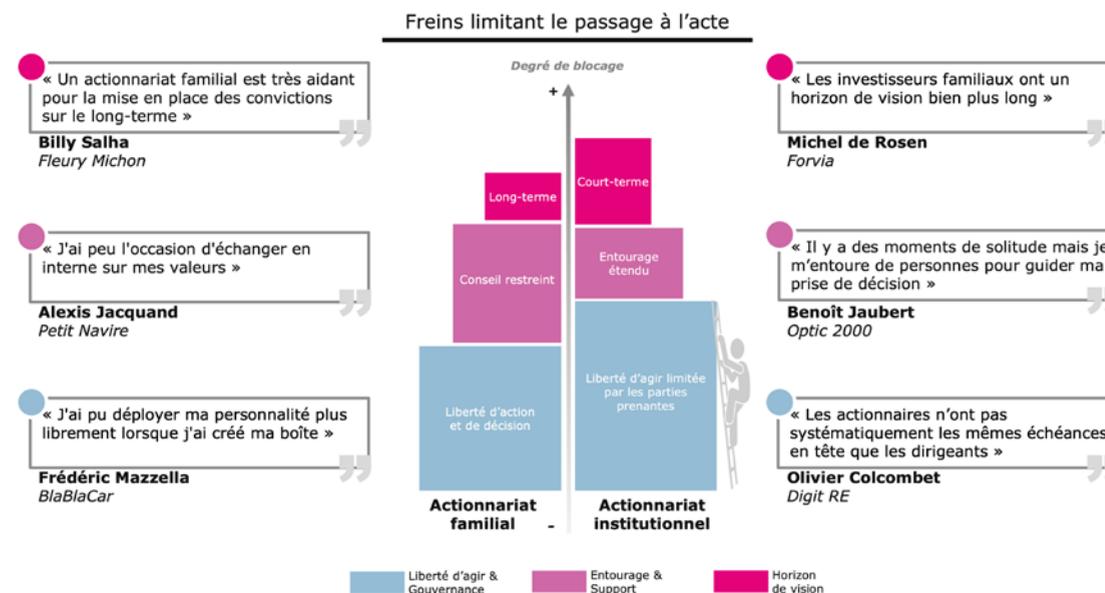
Le dirigeant, architecte de ses convictions, doit naviguer entre les écueils de l'écosystème qui l'entoure, où actionnaires familiaux et institutionnels jouent un rôle déterminant. Liberté d'action ou contraintes, chaque pas est une négociation. L'étude révèle que l'actionnariat familial favorise une vision à long terme, propice au déploiement des convictions, tandis que l'actionnariat institutionnel, à l'horizon plus court, impose des choix tactiques.

Cependant, dans cette relation complexe, les actionnaires institutionnels se présentent comme des partenaires singuliers. Tels des mentors exigeants, ils offrent un appui solide, entourant les dirigeants d'une expertise précieuse, de conseils stratégiques, et d'un carnet d'adresses étendu.

Un équilibre délicat, où chaque règle comporte son exception, rappelant que dans cette exploration, la vérité est souvent générale, mais rarement absolue.

« *Un actionnariat familial est très aidant pour la mise en place des convictions sur le long terme* », Billy Salha Fleury Michon.

L'actionnariat familial facilite un passage à l'acte plus rapide, par rapport à l'actionnariat institutionnel



CONCLUSION

Les dirigeants d'entreprise, porteurs de convictions ancrées dans les réalités actuelles, font preuve d'une résilience remarquable pour transformer leurs croyances en actions concrètes. Face aux multiples crises contemporaines, ils se positionnent en créateurs de solutions, prêts à surmonter les défis qui se dressent devant eux.

Au-delà de cette résilience, l'intuition, la vision et la confiance deviennent des boussoles essentielles pour les dirigeants. Cependant, une interrogation persiste : existe-t-il d'autres modèles de leadership mieux adaptés en 2024 ? « *On peut être à la fois performant et responsable, et c'est le ET qui est très important* », Antoine de Saint-Affrique – Danone. Selon lui, la performance n'est plus seule juge de la réussite d'un dirigeant. Un nouveau paradigme axé sur l'éthique, la liberté, les choix, et l'action s'esquisse.

Cette évolution vers la responsabilité symbolise une prise de conscience collective des dirigeants envers la construction d'un avenir durable. « *Je ne possède pas l'entreprise, je l'ai empruntée à la génération d'après* », Cécile Béliot-Zind – Bel. Citation éloquent d'une dirigeante consciente du legs à venir. Une invitation à repenser la réussite des dirigeants et leur modèle de leadership, désormais indissociable de leur engagement envers les générations futures.



www.entretiensroyaumont.org