

**SYNTHÈSE HISTORIQUE ET ÉCONOMIQUE
DES RELATIONS INTERNATIONALES DU FUTUR**

Couverture : DR
Maquette : David Dumand

© Fondation Prospective et Innovation, avril 2026
© Ginkgo Éditeur pour la présente édition
ISBN : 978 2 84679 636 1

Ginkgo Éditeur
33, boulevard Arago
75013 Paris

www.ginkgo-editeur.fr

SYNTHÈSE HISTORIQUE ET ÉCONOMIQUE
DES RELATIONS INTERNATIONALES DU FUTUR

SHERIF

**LE LEADERSHIP,
QUESTIONS À 360° !**

FONDATION PROSPECTIVE & INNOVATION
ALMANACH 2026

GINKGO
éditeur



FONDATION PROSPECTIVE & INNOVATION

La Fondation à l'écoute du monde

QUI SOMMES-NOUS ?

Créée en 1989 par René MONORY, ancien Président du Sénat et ancien Ministre, et François DALLE, ancien Président de l'Oréal, dans la dynamique du Futuroscope, la Fondation Prospective & Innovation, reconnue d'utilité publique est présidée par Jean-Pierre RAFFARIN, ancien Premier ministre, Membre honoraire du Parlement.

NOTRE MISSION

Dans un contexte international fragmenté, la Fondation est un lieu de réflexion et d'échanges internationaux visant à éclairer les entreprises françaises sur les grandes transformations du monde. Elle accompagne les décideurs français, chefs d'entreprises, personnalités politiques et leaders d'opinion dans la compréhension des dynamiques contemporaines pour mieux anticiper et agir. À la croisée du monde des idées, de l'entreprise et des institutions, la Fondation agit comme un atelier d'analyse et d'action au service du rayonnement intellectuel, économique et culturel de la France.

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- Sensibiliser les décideurs français aux grandes transitions mondiales ;
- Accompagner les entreprises françaises pour renforcer leur compétitivité ;
- Contribuer au rayonnement français à l'international ;
- Structurer une école de pensée sur le leadership du XXI^e siècle ;
- Diffuser les idées et solutions issues de l'ensemble de nos travaux.

NOS POINTS CARDINAUX

- La défense du multilatéralisme
- La promotion d'un leadership européen animé par le moteur franco-européen
- L'engagement de la jeunesse pour la planétisation¹
- La fertilité de la coopération des démocraties

COMMENT SOMMES-NOUS FINANCÉS ?

Les activités de la Fondation sont financées par des subventions publiques et des donateurs privés (personne physique ou morale) ainsi que par les revenus de sa dotation initiale, et cela conformément aux règles établies et suivies par le Conseil d'administration.

Pour en savoir davantage
sur nos travaux :



<https://prospective-innovation.org>



Formulaire d'inscription newsletter

1. "Nous passons de la mondialisation à la planétisation, d'un monde créé par les échanges à une planète à protéger", Jean-Pierre Raffarin, *SHERIF 2021 : De la mondialisation à la planétisation*, Ginkgo, 2021.

Shérif, nom amical donné au fondateur de la Fondation Prospective et Innovation, René MONORY, par ses amis et ses collaborateurs. Cette appellation a été choisie pour servir de titre à l'almanach de la Fondation en affectueux hommage à son fondateur.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE

Le leadership : une pensée du pouvoir

*par Jean-Pierre RAFFARIN, Ancien Premier ministre,
Président de la Fondation Prospective & Innovation*9

suivie de la présentation de l'École du Leadership de Paris.....23

TRIBUNE

L'Europe : de l'atlantisme au pragmatisme, le pari de la péninsule arabique

*par Jean-François COPÉ, Ancien Ministre, Maire de Meaux,
Président délégué de la Fondation Prospective & Innovation*25

AVANT-PROPOS

Culture et diplomatie : une géopolitique des sensibilités

*par Emmanuelle PÉRÈS, Directrice générale
de la Fondation Prospective & Innovation,
ancienne Déléguée interministérielle*.....33

PARTIE I

Les nouvelles frontières41

LES DERNIERS DÉVELOPPEMENTS DE LA TECH

ET COMMENT ILS AFFECTENT LA MARCHÉ DE NOS SOCIÉTÉS

par Philippe COSTE, ancien Ambassadeur42

L'ARCTIQUE : NOUVELLE « FRONTIÈRE » DE LA COMPÉTITION INTERNATIONALE

par Philippe COSTE84

PARTIE II

Sursaut européen ?.....107

FACE AUX SECOURS AMÉRICAINES, REPENSER LA DÉFENSE EUROPÉENNE ?

*par Claude-France ARNOULD, Ancienne Ambassadrice,
Ancienne Directrice exécutive de l'Agence Européenne de Défense*108

LE RAPPORT DRAGHI, RAPPORT DE LA DERNIÈRE CHANCE !

*par Jean BIZET, Ancien Sénateur, Ancien Président de la commission
des affaires européennes du Sénat, Senior Advisor d'APCO Worldwide*127

PARTIE III

Afrique : au-delà des préjugés 147

FRANCE ET L'AFRIQUE : RÉALITÉ ET ESPOIR

*par Etienne GIROS, Président du Cian, Membre de l'Académie
des Sciences d'Outre-mer* 148

DÉMOGRAPHIE : LA DOUBLE EXCEPTION AFRICAINE

*par Paul DERREUMAUX, Économiste,
Président d'Honneur du Groupe Bank of Africa* 159

AFRIQUE : LES UNIONS RÉGIONALES SONT-ELLES ENCORE UTILES ?

par Paul DERREUMAUX 180

MISCELLANÉES

**Note de lecture du livre « Arts et artistes dans la société créative »
de Xavier GREFFE**

*par Olivier CAZENAVE, Vice-Président délégué
de la Fondation Prospective & Innovation* 196

20^e édition du Forum du Futuroscope « Quel avenir pour nos démocraties ? »

par Philippe COSTE 205

Les Matinales des Ambassadeurs de la FPI à l'Hôtel de Crillon

par Emmanuelle PÉRÈS 218

Réindustrialisation : ne plus différer l'essentiel

*par Joanna SPIETTE, Bonnie BASEI et Thomas RICCI,
Fondation Prospective & Innovation* 225

Réinventer la diplomatie scientifique

par Philippe COSTE 233

Tribune publiée le 5 février 2026 dans Le Figaro

« La recherche et le progrès scientifique relèvent du régalien »

par Agnès BUZYN et Jean-Pierre RAFFARIN 246

ANNEXES

PRÉSENTATION DES PRÉCÉDENTS SHERIF 250

DÉTAIL DES PUBLICATIONS 2025 DE LA FPI 253

EN BREF, POUR NOS AMIS ANGLOPHONES 257

LISTE DES CONTRIBUTEURS 286

PRÉFACE

LE LEADERSHIP : UNE PENSÉE DU POUVOIR

par Jean-Pierre RAFFARIN

Ancien Premier ministre

Président de la Fondation Prospective & Innovation

Professeur à l'ESCP Business School

Le *leadership* apparaît de plus en plus comme une pratique du pouvoir au sein de la gouvernance mondiale mais aussi au sein de la science politique pour analyser les différents régimes nationaux, voire au cœur des organisations pour penser le management du futur. Évidemment, les livres sur le développement personnel font maintenant une large place au *leadership*.

Au total, quand on croise les pratiques du *leadership* dans ces différents univers (Diplomatie, Science politique, Management, Développement personnel) on découvre une véritable pensée du pouvoir et de l'action.

Un premier point de clarification s'impose quand le *leadership* concerne le politique. Le concept a besoin d'un qualificatif pour être vertueux. En effet, le dictateur est un leader. Aussi il est nécessaire que cette nature du pouvoir soit qualifiée pour être vertueuse. Plusieurs approches sont possibles : *leadership* partagé, démocratique, horizontal, ascendant, humaniste, etc.

En ce qui me concerne, mon choix de qualificatif m'est suggéré par ma définition du leader : « une personne qui incarne une force motrice et qui met en harmonie une

vision, une méthode et un groupe ». Une population, une destination et un chemin.

Mon idéal est plutôt « le *leadership* d'harmonie ».

Évidemment, la puissance du *leadership* est celle de l'incarnation qui permet à la fois l'expression de la complexité mais aussi de la lisibilité. Le *leadership* a ses qualités telles que l'incarnation, la cohérence ou l'autorité mais il produit aussi des dérives telles que « l'exercice solitaire du pouvoir », le manichéisme, ou l'égoïsme.

Il convient donc d'avoir en tête la complexité du concept quand on le décline dans notre actualité, lui qui a émergé au moins cinq siècles avant Jésus-Christ, simultanément en Grèce avec Périclès et en Chine avec Confucius.

Le *leadership*, enjeu international

La première évidence de l'importance politique du *leadership*, aujourd'hui au plan international, c'est la compétition entre les États-Unis et la Chine pour le *leadership* mondial. Les tensions naissent, comme le pensait Thucydide, quand le numéro un n'accepte pas l'émergence du numéro deux et quand le numéro deux se verrait bien à la place du numéro un. Aux États-Unis, la volonté de contenir la Chine est très largement consensuelle, notamment au sein des deux grands partis, républicain et démocrate. En Chine, le débat est plus sophistiqué : la question du rapport de force anime toujours les réflexions stratégiques à l'Est. Le bon général chinois est celui qui gagne la guerre sans avoir à la livrer. L'évitement s'oppose à l'affrontement. Le rapport de forces versus l'exercice de la force. Néanmoins, la tension sino-américaine est aujourd'hui la matrice de la gouvernance mondiale.

L'avenir de cette tension est préoccupant : la dérive belliqueuse d'une part, le scénario de l'accord de l'autre. Ces deux perspectives se réaliseraient, probablement, sur le dos de l'Europe.

En effet, la question de Taïwan pourrait réellement dégénérer en affectant le continent américain ce qui nous impliquerait évidemment et nous affaiblirait comme toutes les parties prenantes.

À l'inverse, la relation entre un peuple de commerçants et un dealer n'est pas nécessairement conflictuel. Un accord sur des intérêts communs est toujours possible.

Cette dialectique ne pourrait probablement se faire que contre l'Europe. Pour cette dernière, le risque de « la sortie de l'Histoire » est menaçant.

Ce premier sujet appelle déjà un *leadership* européen engagé pour des consensus mondialement populaires tels que « la planétisation » des politiques et le retour de la Paix. Au plan international toujours, la question du *leadership* concerne de très nombreuses nations, notamment parmi les régimes autoritaires qui souvent laissent dériver leurs institutions vers des attitudes dictatoriales, mais aussi parmi les démocraties qui souvent souffrent, de manière criante, d'un déficit de *leadership*. Reycep Erdogan, voire Mohamed Ben Salmane, se verraient bien rejoindre le podium de l'autorité occupé aujourd'hui par Donald Trump, Vladimir Poutine et Xi Jinping.

À l'inverse, l'Europe, dont le modèle a délibérément refusé de revenir à la logique des empires, a notamment choisi une politique économique de la concurrence pour éviter l'émergence de champions mondiaux. En plaçant l'économie à Bruxelles et la politique au cœur des Nations, l'Europe a complexifié sa tâche. Chez nous, la politique

et l'économie ne sont pas dans les mêmes mains, l'une à Bruxelles et l'autre dans les capitales.

Une question centrale aujourd'hui est de doter l'Europe d'un puissant *leadership*. Une évidence s'impose : ce n'est pas le destin de Bruxelles. Les institutions européennes sont trop loin des peuples pour avoir une légitimité suffisante. Le *leadership* de l'Europe ne peut trouver sa force qu'au cœur des nations. Alors comment faire ? un couple franco-allemand avec des politiques communes (Chine, Afrique...) ? une alliance des fondateurs de l'Union ? une nouvelle forme de coopération avec les Anglais ? avec le Canada ? L'urgence de la réponse de l'Europe à la question de son *leadership* s'impose à tous.

L'Afrique aussi souffre d'un manque de leaders. La difficulté qu'ont de nombreux dirigeants à quitter le pouvoir illustre trop bien les problèmes qu'ont les jeunes leaders pour émerger.

Enfin, l'analyse des relations internationales nous montre que lorsque le *leadership* dérive, c'est toujours dans la même direction : de l'autorité vers la dictature. L'Histoire est avare de contre-exemples. Face à cette loi de l'évolution du pouvoir dans les régimes autoritaires, les démocraties auraient tout intérêt à travailler ensemble pour identifier les bonnes pratiques capables de venir à bout de leur impuissance. Face à la logique de la radicalisation, les démocraties doivent promouvoir les logiques de la cohésion et du rassemblement. Dans nos sociétés, la montée de la violence est inquiétante car nous savons que la violence et la guerre sont sœurs jumelles, toutes les deux cherchant la négation de l'Autre.

Joe Biden avait, dans ce sens, proposé de créer «le Front des démocraties» mais l'idée s'est évanouie parce que les

Américains n'étaient réellement intéressés que par un front anti-Chine. Sans *leadership*, sans dialogue entre les *leaderships*, l'ONU, c'est-à-dire la paix, a-t-elle un avenir ?

Le *leadership* au cœur de la science politique

Le fondateur de la V^e République définissait le leader de nos institutions comme « l'homme en charge de l'essentiel ». C'est lui qui crée le *leadership* du « fait majoritaire » dans la V^e République au deuxième tour de la présidentielle puisqu'il ne reste que deux candidats.

Notre République construit un vrai *leadership* pour le locataire de l'Élysée. Il est le seul à être élu au suffrage universel de tous les Français. Alors que le Chancelier allemand et le Premier ministre britannique sont désignés par leurs Parlements, le Premier ministre français, lui, est nommé par le Président de la République. Nos députés peuvent renverser le gouvernement mais le Président est quasiment intouchable. Il peut même dissoudre son Parlement... pas toujours à son avantage ! Il est généralement le plus connu de nos leaders. Le Premier ministre propose ses ministres mais c'est le Président qui les nomme. Chef des armées, il est aussi protecteur de l'Académie française ; que les missions soient opérationnelles ou symboliques, il est très souvent le numéro un.

Cette position ne fait pas toujours l'unanimité ; on se souvient en effet du « *Coup d'État permanent* », livre dans lequel François Mitterrand attaque Charles de Gaulle sur le thème de « l'exercice solitaire du pouvoir ». Cette critique concernait naturellement le rapport des forces à l'avantage de l'exécutif sur le législatif. Cela concernait aussi la puissance du pouvoir central et la fragilité des

pouvoirs locaux et, plus généralement, le poids de la société politique et celui de son chef sur l'ensemble de la société civile.

Des contre-pouvoirs sont progressivement apparus dans la République sous l'influence de ce débat politique. Ainsi les partenaires sociaux, les collectivités territoriales, les associations, quelques structures citoyennes sont venus ouvrir quelque peu le partage du pouvoir.

Aujourd'hui encore, le Président Macron est accusé d'exercer le pouvoir de manière solitaire, sans parti fort à ses côtés, sans leaders gouvernementaux puissants, sans entourage parlementaire organisé. La décision la plus contestée sur ce thème restera pour longtemps la dissolution de l'Assemblée nationale le 9 juin 2024, décidée un soir de défaite alors que la procédure avait été pensée pour les soirs de victoire !

Au fil de l'Histoire, certaines dérives du *leadership* tels que le clanisme, le manichéisme, les excès partisans, la surexposition médiatique, l'*hubris*... ont conduit à des réflexions pour que le *leadership* soit pluriel dans la société française. Ainsi, déconnecter l'élection présidentielle de l'élection législative pour renforcer le rôle du Parlement par rapport au Président serait possible en réduisant le mandat de député à 4 ans et en maintenant celui du Président à 5 ans. De même, on pourrait renforcer le rôle du Maire, personnalité particulièrement estimée par les citoyens, en lui permettant de revenir à l'Assemblée nationale pour participer à la fabrique de la loi. Un nouvel acte de décentralisation devrait donner plus de responsabilités, notamment fiscales, aux élus. Les règles du débat social dans l'entreprise devraient être modernisées en se libérant du contexte de fin de la Seconde Guerre mondiale qui en a fixé les procédures.

Il apparaît clairement que dans notre société, la valeur responsabilité est particulièrement atrophiée. Dans la décentralisation, c'est rarement celui qui paie qui décide. Les collectivités dépensent de l'argent de l'État et réciproquement : on promet le transport en commun gratuit dans de nombreuses villes sous prétexte que c'est le contribuable qui paie et non l'utilisateur. On achète chez le pharmacien sans connaître le prix de la commande. Progressivement, on fait de nos agriculteurs des bureaucrates bloqués par internet dans leur ferme.

Un *leadership* décentralisé avec une meilleure maîtrise du digital mettrait au service de notre démocratie les atouts du *leadership* tels que l'incarnation des responsabilités, la cohérence de l'action, la vision de l'avenir, le goût des résultats, etc.

C'est d'évidence une voie de progrès pour nos démocraties.

Le *leadership* entrepreneurial

Nos entreprises performantes ont souvent à leur tête un leader qui pilote la réussite collective. Ces leaders n'ont pas toujours les mêmes qualités que les leaders politiques ou que ceux qui animent notre société civile. L'expérience nous apprend qu'un leader politique se rendant à un congrès de patrons perd mécaniquement des points.

En parlant de *leadership*, un chef d'entreprise n'est pas nécessairement d'accord avec son collègue politique. C'est plutôt normal : les univers sont bien différents. Un entrepreneur va conduire son entreprise progressivement de X % à Y % de part de marché. La courbe peut être croissante ou décroissante mais elle est continue : pour

avoir 50 % du marché il faut passer par une étape à 45 %. En politique, un candidat doit avoir 50 % de part de marché un certain dimanche entre 8h et 20h ; gagner huit jours avant ou huit jours après n'assure pas la victoire. L'un doit maîtriser un marketing de continuité, l'autre un marketing de rendez-vous. Les chefs d'entreprise maîtrisent généralement leur impact médiatique. En politique c'est plus difficile. L'entrepreneur peut compter sur la force de l'autorité organisée par la hiérarchie. En politique les hiérarchies sont virtuelles. Le ministre n'est pas hiérarchique par rapport au député. Le Président préside mais le Premier ministre gouverne. C'est clair mais complexe. Le leader entrepreneurial est à la fin de la journée jugé le plus souvent sur ses résultats. Dans la vie publique, une grande réalisation est souvent inaugurée par le successeur de celui qui a décidé et réalisé l'équipement.

Pour ces raisons, les relations entre politiques et entrepreneurs, notamment en France, ne sont pas, au fond, excellentes. La gestion du secteur public n'apparaît pas exemplaire aux yeux du secteur privé. La faible prise en compte des effets néfastes de la dette par les politiques est jugée très sévèrement. De même, le sens politique et la prise en compte de l'intérêt général par les milieux patronaux sont fortement critiqués par les leaders publics. On peut ainsi noter que les patrons qui ont réussi dans le champ politique sont extrêmement rares, en revanche les hauts fonctionnaires qui terminent leur carrière dans les grandes entreprises sont légion.

Bien sûr, les deux évoluent dans des environnements souvent semblables : ainsi, les deux environnements de communication évoluent dans des directions voisines laissant aujourd'hui une place de plus en plus importante

aux polémiques. C'est pourquoi la majorité des responsables aujourd'hui jouent, sur le plan médiatique, la carte de la sobriété. Les images se cassent plus vite qu'elles ne se fabriquent. Le leader devient prudent.

L'enseignement du *leadership*, la nécessité d'apprendre à « cheffer », intéressent beaucoup aujourd'hui les grandes écoles de Management. Ainsi ESCP Business School et la Fondation Prospective & Innovation viennent de créer l'Ecole du Leadership de Paris, à la fois think tank et laboratoire, dans le but de s'affirmer leader de la pédagogie du *leadership*. Henri Giscard d'Estaing en est le président. Maintenant, on apprend à devenir chef dans les écoles de management. De nombreux auteurs sont mobilisés pour former nos dirigeants d'entreprise parmi lesquels Confucius, Han Fei Zi¹, Platon, Cicéron, Mazarin, Machiavel, Robert Green², Henry Kissinger³, Tony Blair... et bien sûr Charles de Gaulle dont l'ouvrage « *Le fil de l'épée* »⁴ est une véritable encyclopédie du *leadership* : « Au chef comme à l'artiste il faut le don façonné par le métier. » Charles de Gaulle prônait l'équilibre entre l'inné et l'acquis, entre la technique et le talent.

Dans ces travaux académiques, plusieurs débats émergent notamment pour savoir, par exemple, si le *leadership* féminin existe.

Certaines craignent que la conceptualisation d'un *leadership* pour les femmes soit le meilleur moyen de maintenir la supériorité du *leadership* masculin. Cependant il est difficile de soutenir qu'Angela Merkel

1. ZI Han Fei, *L'art de gouverner*, Presse du Châtelet, 2010.

2. GREENE Robert, *Power, les 48 Lois du Pouvoir*, Alisio, 2009.

3. KISSINGER Henry, *Leadership : Six Studies in World Strategy*, Penguin Press, 2022.

4. de GAULLE Charles, *Le fil de l'épée*, Tempus Perrin, 2015.

gouverne de la même façon que Nicolas Sarkozy ou que Christine Lagarde dirige la Banque Centrale Européenne comme le faisait Jean-Claude Trichet.

Il y a un secteur où le *leadership* apparaît clairement aux yeux du public, c'est le sport. Un exemple est particulièrement frappant parce qu'il montre clairement la différence entre les leaders et les vedettes. C'est l'exemple du football au Paris Saint Germain. Pour afficher son ambition européenne, le club a collectionné les stars telles que Neymar, Lionel Messi et Kylian Mbappé. Le coach était relégué au second plan. L'arrivée de Luis Henrique a changé le cap. Le groupe est devenu prioritaire versus les individualités. Les vedettes parties vers d'autres horizons, le coach a distribué sa confiance avec beaucoup de soin. Les plus jeunes se sont vu confier de réelles responsabilités, ce qui les a fait grandir au point d'atteindre le haut niveau. Progressivement, le coach est devenu leader et les résultats ont suivi. Amélie Oudéa Castera parodiant Winston Churchill définit clairement les paramètres du *leadership* sportif lors de l'un des Ateliers de l'Ecole du Leadership de Paris : « Au leader dans le sport il faut de la Sueur, du Sens et de l'Ame ».

Être leader de soi-même

On a déjà évoqué ici le déclin de la valeur responsabilité dans la société française. Cette situation est préoccupante car elle est simultanée avec un développement de l'individualisme. Le risque est de voir se développer le nombre d'individus irresponsables dans la société. Ce serait un terrain particulièrement fertile pour les populismes à la recherche de coupables pour innocenter

les individus : la désignation de boucs émissaires est une vieille recette des totalitarismes. Pour lutter contre ces dérives, il paraît nécessaire de convaincre la personne humaine qu'elle n'est pas innocente d'elle-même et au fond qu'être leader de soi-même est la meilleure façon d'être libre. Pour ce faire, il faut appliquer à la personne les règles du *leadership* :

- Construire une vision de l'avenir, une anticipation.
- Rendre cohérents cette vision et les comportements.
- Incarner la cohérence et la complexité de la personnalité.

Le *leadership* n'est pas réservé aux élites. Les qualités du leader sont suffisamment nombreuses pour que chacun dispose au moins de l'une d'entre elles : il s'agit de bien décider, écouter, parler, agir, écrire, respecter, contrôler, rire, résumer, séduire, convaincre, imaginer, hiérarchiser, sanctionner, remercier, etc.

Chacun peut valoriser un de ses atouts pour s'affirmer pilote de soi-même. De ce point de vue, « *Le leadership pour tous* »⁵ est une réalité.

Naturellement, certains de ces atouts peuvent être innés, néanmoins la plupart peuvent être acquis, d'où l'intérêt de jardiner la question de la pédagogie du *leadership*. Mon expérience de professeur de *leadership* m'a souvent convaincu que trop de jeunes ne disposent pas des qualités d'expression à la hauteur de la profondeur de leur sensibilité. L'expression orale devrait être enseignée dès le secondaire, tout comme la maîtrise du stress qui paralyse beaucoup d'enfants. La peur est à la source de bien des erreurs.

Ici il faut naturellement tenir compte de l'environnement culturel dans lequel on est plongé.

5. RAFFARIN Jean-Pierre, *Le leadership pour tous*, Michel Lafon, 2023.

- En Amérique, on considère que tout s'apprend en matière de *leadership*. Dans les bibliothèques des universités, on trouve des milliers de livres sur le sujet : comment diriger une réunion, la lecture rapide pour les leaders, parler pour convaincre, l'humour pour communiquer, gérer le charisme, etc. Des grands placards dans la presse vous invitent à vous inscrire à des séminaires pour renforcer votre *leadership*. Ici le leader se montre et, pour cela, il s'est formé.

- En Europe, on développe aussi l'apprentissage des techniques mais on y ajoute l'expérience et le charisme. L'expérience nourrit l'épaisseur humaine du leader, il doit maîtriser les techniques mais ne pas être leur prisonnier. Le technocrate est l'anti-leader.

Le charisme, qui est étymologiquement une grâce, peut néanmoins se travailler autour de deux priorités : l'assurance et la disponibilité. Le leader charismatique est « une force qui va et qui sait où elle va » mais aussi qui « calcule » chacun des membres de son groupe. Le charisme est un subtil dosage entre la dynamique et la cohésion, le tout s'ajoutant à « la grâce » de chacun.

- En Chine, la culture est bien différente. Historiquement, le chef se terre dans la Cité interdite, il ne s'expose pas, il dirige tel un chef d'orchestre. Le groupe protège le chef. Encore aujourd'hui quand vous recevez une délégation, celui qui vous serre la main en premier n'est pas le chef, ce dernier se mêle au groupe, protégé par lui.

L'autorité du chef n'est pas discutable, elle va bien au-delà de l'influence. En revanche tout au long du système hiérarchique l'autorité se décentralise sur des chefs locaux

qui sont formés à assumer le *leadership* de leur fonction mais aussi à rester à leur place.

- En Afrique, le *leadership* est encore, dans une certaine mesure, un don de l'histoire. En effet, les grands leaders ont été des héros de l'Histoire : Nelson Mandela, Thomas Sankara, Gamal Abdel Nasser, Patrice Lumumba, Félix Houphouët-Boigny... Les mouvements d'indépendance ayant façonné l'Afrique du XX^e siècle, ils ont fait de leurs héros des leaders. Aujourd'hui le renouvellement du *leadership* est faible et les jeunes générations ont du mal à trouver leur place dans le champ des responsabilités. Des formations au *leadership* se développent sur le continent mais l'histoire d'aujourd'hui est moins fertile dans la production de héros et donc de leaders.

Parmi les techniques de relations humaines parmi les plus universelles, il y a la pratique de l'humour. Comme le disait le regretté Georges Wolinski « l'humour est le chemin le plus court entre deux personnes ». Un leader américain ne commence pas un discours sans « une joke » pour tisser un premier lien. L'humour a de multiples atouts, il détend l'atmosphère, il crée de la complicité, il aide la mémoire à se souvenir, il affiche une certaine auto-dérision, conjugué à l'ironie il permet de distribuer quelques flèches, etc. Il peut être improvisé ou minutieusement préparé. Certains leaders disposent de véritables collections « d'histoires drôles ». Du mot d'esprit à l'humour vache la palette d'expression de l'humour est très large.

La pensée du *leadership*, pour peu qu'elle ne mésestime pas la diversité des dérives de son sujet, peut être une pensée très fertile quand elle s'ancre dans les valeurs de

l'humanisme. Elle peut permettre un renouveau de la diplomatie en repensant le multilatéralisme, elle réinvente la démocratie en renforçant des valeurs oubliées comme l'autorité et surtout la responsabilité, elle invente un nouveau management des entreprises au sein duquel le *leadership* remonte du terrain plutôt qu'il ne descend des élites, et enfin elle libère la personne en lui proposant un autopilotage connecté aux autres. Ce sujet mérite des efforts de prospective et d'innovation.

PRÉSENTATION DE L'ÉCOLE DU LEADERSHIP DE PARIS

L'École du Leadership de Paris est une association loi 1901 fondée en 2025. Elle est présidée par Henri Giscard d'Estaing et résulte d'une initiative conjointe entre la Fondation Prospective & Innovation, présidée par Jean-Pierre Raffarin, et ESCP Business School, présidée par Philippe Houzé.

L'association poursuit deux missions principales :

- Définir, qualifier et promouvoir les spécificités du leadership français et européen dans les domaines politique, entrepreneurial et sociétal.
- Contribuer à la construction et à la diffusion d'une pédagogie du leadership, fondée sur les apports théoriques, la comparaison internationale, l'analyse de pratiques et la transmission d'expériences, dans une perspective d'enseignement, de formation et de diffusion large.

L'École du Leadership de Paris s'inscrit dans un contexte de profondes mutations économiques, écologiques, sociales et technologiques, qui révèlent l'essoufflement des modèles traditionnels de management et d'organisation. Elle entend promouvoir une approche européenne, et particulièrement française, du leadership, fondée sur une conception et une pratique renouvelées de la décision et de l'action, ancrées dans le sens et le projet. Elle aspire à faire de Paris la capitale du leadership et de l'ESCP Business School le leader de l'enseignement du leadership.

La création d'une Chaire « Leadership and Business Transformation » à l'ESCP, conçue comme un espace de recherche et de formation, constitue le socle académique de l'École.

Gouvernance

L'association est administrée par un Conseil d'administration composé des membres fondateurs : Henri Giscard d'Estaing, Président ; Jean-Pierre Raffarin et Philippe Houzé, Présidents fondateurs ; Léon Laulusa, Secrétaire et Emmanuelle Pérès, Trésorière.

L'association s'appuie sur deux comités complémentaires pour guider et enrichir ses activités :

- Comité stratégique : réseau de leaders et de soutiens de l'association qui contribuent par le partage de leur vision et de leur expérience du leadership.
- Comité d'experts : réseau de praticiens et professionnels qui contribuent à construire et enrichir le socle de contenus de l'École.

Activités

Pour concrétiser ses objectifs, l'École du Leadership de Paris déploie plusieurs initiatives structurantes alliant réflexion, partage d'expériences et diffusion d'idées autour du leadership français et européen.

- Les Ateliers du Leadership : un cycle bimestriel de conférences où un leader invité partage sa vision, son expérience et sa conception du leadership.
- Newsletter bimestrielle : veille intellectuelle, analyses et témoignages sur le leadership.
- Forum annuel du Leadership : grand rendez-vous rassemblant des leaders issus des sphères politiques, économiques, scientifiques, sportives et culturelles
- Chaire du Leadership à l'ESCP : bras académique du projet qui portera sur « Leadership & Business Transformation ».

L'EUROPE : DE L'ATLANTISME AU PRAGMATISME, LE PARI DE LA PÉNINSULE ARABIQUE

Par Jean-François COPÉ

Ancien ministre, Maire de Meaux

Président délégué de la Fondation Prospective & Innovation

Vingt-cinq ans pour conclure douloureusement le Mercosur. Près de vingt ans pour sceller un accord avec l'Inde. Deux traités qui ont fait l'actualité du début d'année 2026 et qui viennent s'ajouter à la liste des partenariats européens. Toutefois, une région dont le rapprochement paraît pourtant *évident* reste encore en marge des priorités : la péninsule arabe. Or c'est avec l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis ou encore Oman que l'Europe peut aujourd'hui bâtir l'un de ses partenariats les plus prometteurs. Un angle mort stratégique alors même qu'il répond à l'ambition affichée par Bruxelles de faire émerger une véritable « Europe de la puissance ». Une Europe capable d'affirmer ses intérêts et de peser dans les équilibres mondiaux. Mais surtout, ce rapprochement prend tout son sens à l'heure où ces deux régions ont compris qu'elles ne pourront plus compter sur les États-Unis. Une réalité qui les contraint à repenser leurs alliances. De part et d'autre, le même impératif s'impose désormais : s'adapter. Et surtout, faire preuve de pragmatisme. Dans ce contexte, elles ont donc tout intérêt à devenir partenaires. Et ce, pour trois raisons.

Premièrement, l'Europe et la péninsule arabique sont confrontées à un même défi : se défaire de rentes que l'histoire est en train de rendre obsolètes. Si l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis et Oman se préparent depuis plus d'une décennie à l'après-pétrole, l'Europe a, quant à elle, découvert plus tardivement la fragilité de sa propre rente : celle de la paix. En effet, en quelques années l'Union européenne a vu s'effriter ce qui fondait sa stabilité. 2022 a sonné le premier glas. Avec l'invasion de l'Ukraine par la Russie, les Vingt-Sept ont alors compris tardivement que la paix n'était plus acquise sur le continent. 2025 a porté le deuxième coup. Le retour de Donald Trump à la Maison Blanche a montré que l'amitié historique entre Washington et Bruxelles pouvait avoir une fin. Accusée tour à tour d'être un passager clandestin de l'OTAN ou un adversaire commercial déguisé, l'Union européenne a pris conscience qu'elle pouvait devenir une variable d'ajustement dans la stratégie américaine. Enfin, 2026 a marqué le point de non-retour. En menaçant ouvertement de s'appropriier le Groenland, le président américain a confirmé que le rapport de force n'épargne plus aucun allié. Face à cette logique constante de coercition et de chantage l'Europe ne peut plus se contenter d'une posture docile.

Alors que le Vieux Continent réalise, dans la douleur, que la paix et les alliances ne sont pas un acquis, les pays du Golfe ont pris acte depuis longtemps du déclin programmé de leur rente pétrolière. Arabie saoudite, Émirats arabes unis, Oman : ces États ont déjà engagé un véritable *aggiornamento* stratégique. Il s'agit désormais de s'imposer parmi les économies modernes. Cette transformation repose sur trois piliers : des plans

nationaux structurés, des investissements massifs et une réallocation des priorités budgétaires. Et chaque pays y imprime sa propre signature. Riyad a fait de la Vision 2030 le socle de sa nouvelle ambition : plus de 100 milliards de dollars ont été mobilisés pour transformer la mer Rouge en destination touristique de premier plan. Dubaï s'impose, quant à lui, comme un hub mondial du numérique et de la finance, fort de ses zones franches et d'une fiscalité optimisée. Mascate mise sur l'hydrogène vert via Hydrom et sur le développement du port de Duqm, situé à un carrefour clé des routes commerciales entre l'Asie et l'Afrique. Mais pour stabiliser ces nouvelles trajectoires, ces pays savent qu'il faut plus que des plans d'investissement. Attractivité, IDE, sécurisation des flux commerciaux : ces ambitions exigent un environnement sûr. C'est pourquoi la diplomatie du Golfe s'est progressivement réorientée sur la recherche de stabilité régionale, notamment en freinant l'influence des Frères musulmans.

Deuxièmement, l'Europe et la péninsule arabe partagent une même grille de lecture des relations internationales. Face à la guerre en Ukraine, aux tensions persistantes au Moyen-Orient et à la fragmentation croissante de l'ordre mondial, les deux régions déploient des réponses diplomatiques de plus en plus convergentes et complémentaires. Le dossier ukrainien en est une illustration. Soutien majeur de Kiev sur les plans financier, militaire et humanitaire, l'Union européenne peine toutefois à s'imposer comme une puissance de médiation dans ce conflit. À l'inverse, certains pays du Golfe disposent d'un atout décisif : ni membres de l'OTAN ni des Vingt-Sept, ils entretiennent des relations à la fois avec Washington

et Moscou. Une position singulière qui leur a ouvert un espace diplomatique inédit. Là où Bruxelles cherche encore à peser sur les négociations, des pourparlers se sont tenus à Abou Dhabi et à Djeddah. Ce rôle de médiateur témoigne d'un rééquilibrage des espaces diplomatiques. Un conflit européen fait désormais l'objet de négociations au Moyen-Orient, là où, hier encore, les crises de la région se réglait en Europe. Parallèlement, le Vieux Continent continue d'assumer un rôle diplomatique mondial. Paris en a donné l'illustration en 2023 lors du Forum pour la paix, en réunissant les responsables internationaux engagés dans l'aide humanitaire à Gaza. Loin de se substituer l'une à l'autre, ces deux scènes diplomatiques se renforcent.

Par ailleurs, les États du Golfe ont été amenés à réévaluer les équilibres sur lesquels reposait leur politique de stabilité régionale. D'une part, la normalisation progressive avec Israël a profondément rebattu les cartes. En 2020, les accords d'Abraham ont rompu avec des décennies de doctrine diplomatique qui subordonnait toute relation avec l'État hébreu à la résolution préalable de la question palestinienne. Au cœur de ce rapprochement figure un constat partagé : la menace régionale que constitue l'Iran. Dans cette nouvelle donne, des coopérations jusque-là impensables ont vu le jour. Lors des frappes iraniennes contre Israël en 2024, et ce malgré la guerre en cours à Gaza, l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis auraient fourni du renseignement au profit de la défense israélienne. De son côté, Oman continue d'accueillir les discussions entre Washington et Téhéran sur le nucléaire iranien. Mais cette recomposition régionale s'est accompagnée d'une seconde prise de conscience plus inconfortable :

la fragilité de son alliance avec les États-Unis. Plusieurs épisodes récents ont nourri ce constat. En septembre 2025, Donald Trump n'est pas intervenu pour empêcher des frappes israéliennes à Doha. L'année suivante, il a durci le ton, évoquant la possibilité de « rayer l'Iran de la carte » et annonçant le déploiement d'une présence militaire massive dans le Golfe. Dernier exemple en date, et non des moindres : l'opération américano-israélienne « Fureur épique », lancée en février dernier. Conduite sans véritable concertation avec ses alliés, cette offensive a placé les pays du Golfe dans une situation intenable, pris en étau entre des logiques d'escalade qu'ils ne maîtrisent pas. Face à l'imprévisibilité américaine, les Européens, et la France en particulier, s'affirment comme des partenaires opérationnels. Rafales déployés et porte-avions Charles-de-Gaulle envoyé : Paris honore ses engagements auprès de ses alliés du Golfe. Et elle ne s'arrête pas là. Si la France est liée par des accords de coopération militaire avec les Émirats arabes unis, elle n'en est pas moins engagée aux côtés de l'Arabie saoudite et d'Oman, même en l'absence de traité. Paris apporte ainsi des garanties de crédibilité et de fiabilité. Et c'est précisément cette constance qui fait la différence.

À l'inverse, la stratégie américaine repose sur l'intimidation, la surenchère et le coup de bluff permanent. Pour les États du Golfe, le constat est sans appel. L'allié américain peut se révéler imprévisible, prêt à engager la stabilité régionale sur un coup de tête, au mépris des intérêts de ses partenaires. Cette recomposition les a conduits à explorer l'option chinoise. Mais si Pékin étend son influence économique dans la région, elle ne souhaite pas pour autant endosser un rôle diplomatique ou sécuritaire

de premier plan. Passager clandestin par excellence, elle préfère encaisser les bénéfices de la stabilité. Dans ce contexte, les pays du Golfe ont adopté une approche de gestion du risque. Il ne s'agit plus de placer tous leurs actifs sur un seul allié mais de diversifier les partenariats. Cette stratégie porte un nom : le *hedging*. À cet égard, l'Union européenne se distingue comme un partenaire stable et crédible. Multilatérale par nature, attachée au droit international, elle privilégie des relations fondées sur la convergence des intérêts plutôt que sur le rapport de force.

La troisième raison tient à une complémentarité stratégique. L'Europe et la péninsule arabe disposent d'atouts convergents à la fois sur le plan économique, technologique et culturel. Dès 1989, un accord de coopération a été établi entre l'Union européenne et le Conseil de coopération du Golfe (CCG) afin de donner un cadre institutionnel à leurs relations. Longtemps resté au stade des intentions, il n'a été relancé qu'en 2024, sans toutefois produire des résultats à la hauteur des enjeux. Pourtant, les chiffres témoignent d'une relation déjà dense : le marché européen est aujourd'hui le second partenaire commercial du CCG, tandis que ce dernier constitue le cinquième marché d'exportation de l'Union européenne. En effet, la diversification accélérée des économies du Golfe ouvre des opportunités concrètes pour les entreprises européennes. La France, en particulier, y dispose d'atouts solides. Aéronautique, luxe, parfums, vins et spiritueux, pharmacie : dans plusieurs de ces secteurs clés, les parts de marché dépassent déjà 15 %. À ce titre, les Émirats arabes unis se sont imposés comme la première destination des entreprises françaises dans la

région, avec plus de 530 filiales implantées. Par ailleurs, l'essor des énergies bas carbone impose une redéfinition des interdépendances. D'un côté, l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis et Oman investissent massivement dans la production d'hydrogène vert et l'énergie solaire. Et de l'autre, l'Union européenne, pour atteindre ses objectifs climatiques, constitue un débouché naturel pour ces productions. Surtout, elle dispose d'une arme économique déterminante : un marché de 27 pays, 23 millions d'entreprises et 500 millions de consommateurs, soit le plus vaste au monde. Le même schéma vaut dans le domaine technologique. Là où les pays du Golfe disposent d'une capacité d'investissement rapide, notamment à travers des fonds souverains parmi les plus puissants au monde, l'Europe fait face à un déficit chronique d'investissement dans les secteurs stratégiques. Ces capitaux peuvent ainsi irriguer les écosystèmes européens de l'innovation, soutenir les start-ups, la recherche et les projets liés à l'intelligence artificielle. Bruxelles apporte, en retour, une valeur ajoutée : une expertise sur la protection des données. La coopération franco-émiratienne sur l'intelligence artificielle illustre cette logique de co-développement. Les Émirats y apportent leur capacité d'investissement, la France sa légitimité normative et la qualité de ses ingénieurs et chercheurs. À l'heure où la technologie devient un nouveau champ de rivalités géopolitiques, cette complémentarité constitue un atout stratégique majeur.

Enfin, ce partenariat pourrait être tout aussi fort dans le domaine culturel et éducatif. Soucieux de projeter une image de modernité et d'ouverture, les pays du Golfe investissent massivement dans leur *soft power*. Pour l'Europe, et en particulier pour la France, ces

coopérations constituent un instrument d'influence durable. Le Louvre Abu Dhabi en est une illustration : les Émirats bénéficient d'un musée de rang mondial, tandis que la France diffuse son savoir-faire et ses standards culturels. La Sorbonne Abu Dhabi suit la même logique : le Golfe investit dans la formation de capital humain de haut niveau, l'Europe forme des élites internationales selon ses exigences académiques et renforce ainsi son influence intellectuelle. En Arabie saoudite, le projet d'AlUla prolonge cette complémentarité, en faisant de la valorisation du patrimoine un levier de développement économique et d'influence.

« L'Orient compliqué », disait de Gaulle. Mais c'est désormais le monde entier qui l'est devenu. À l'heure où les partenariats se font et se défont au rythme des élections et des rapports de force, l'instabilité ne vient plus seulement du Sud, elle vient aussi, et surtout, du Nord. L'Europe ne peut plus s'abriter dans la nostalgie de l'atlantisme. Avec les pays du Golfe, elle a une carte à jouer. Car dans le nouveau désordre international, ceux qui tardent à choisir finissent toujours par subir.

AVANT-PROPOS

**CULTURE ET DIPLOMATIE :
UNE GÉOPOLITIQUE DES SENSIBILITÉS**

*Le forum culturel franco-chinois :
un laboratoire de la relation internationale
en route pour sa 8^e édition*

par Emmanuelle PÉRÈS

*Directrice générale de la Fondation Prospective & Innovation,
ancienne Déléguée interministérielle*

La culture comme méthode dans un monde de rivalités

Parler de culture dans un monde de rapports de force pourrait paraître incongru. C'est pourtant tout l'inverse. À mesure que la géopolitique se durcit, que les cadres multilatéraux se fragilisent et que les rivalités systémiques s'installent, la culture réapparaît comme l'un des derniers espaces capables de produire du lien, de l'intelligibilité et du temps long. Non pas en marge de la diplomatie, mais au cœur même de ses recompositions contemporaines.

Le durcissement actuel des relations internationales n'est pas seulement militaire, économique ou technologique. Il est aussi cognitif et symbolique. Les sociétés se perçoivent de plus en plus à travers des récits simplifiés, des images figées, des oppositions binaires. La crise sanitaire a joué, à cet égard, un rôle d'accélérateur brutal : en interrompant les circulations, en suspendant les rencontres, elle a transformé la distance physique en distance mentale. Le risque n'est alors plus seulement le