BILLET D'ANALYSE

21e Forum du Futuroscope : Le leadership, une réponse aux bouleversements ?

Par Philippe COSTE, Ancien Ambassadeur

- ***Le vendredi 28 août 2026, la FPI a organisé le 21e Forum du Futuroscope qui s'est tenu au Palais des congrès de Poitiers.***
- ***Le conseil départemental de la Vienne a apporté son soutien à cet évènement, organisé en partenariat avec le magazine L'Express.***

En ces temps ô combien troublés, on ne peut qu'être frappé par la crise de leadership qui frappe nos sociétés démocratiques, au moment même où le besoin de leaders visionnaires et entraînants s'y fait sentir de manière particulièrement criante. **Au niveau mondial, on a l'impression que les dirigeants les plus forts aujourd'hui sont du côté des dictatures et que, face à elles, nos démocraties sont démunies.** Au niveau de l'entreprise aussi, on sait mal comment combiner l'autorité indispensable dans la vision stratégique du chef et l'entraînement des collaborateurs avec la nécessité de déléguer dans l'exécution. Et au niveau politique aussi, comment susciter le sursaut qui nous permettra de sortir de toutes les impasses qui nous bloquent actuellement ? C'est dire qu'en fait, le sujet est vaste : il revêt une dimension internationale — le leadership du monde —, il touche au management en passant par la mobilisation de la société civile. Il est surtout d'une actualité brûlante puisque bientôt, il reviendra à la France de se poser la question du leadership au plus haut niveau de l'État, un choix aux enjeux majeurs, sur lequel, à n'en pas douter, vont converger tous les regards de la planète.

Les responsables de la Fondation Prospective & Innovation — le Président Jean-Pierre Raffarin, le -Président Jean-François Copé et la Directrice générale Emmanuelle Pérès —, toujours attentifs aux évolutions du monde, ne pouvaient manquer de relever l'importance que revêt en ce moment cette question du leadership. C'est la raison pour laquelle ils ont décidé d'y consacrer la 21e édition du Forum géopolitique du Futuroscope qui comme chaque année, s'est tenue à Poitiers le dernier vendredi du mois d'août.

Pour organiser les débats du Forum, Jean-Pierre Raffarin, qui les a animés tout au long de la journée, a découpé le sujet en trois tables rondes, chacune consacrée à une question spécifique : 1) Quel leadership pour la société civile ? 2) Économie et technologie : du management au leadership ? 3) Leadership géopolitique : entre déficit et excès ! Jean-François Copé est en outre intervenu sur le thème « Cheffer la France ». Le tout a été introduit par le Directeur de la rédaction de *L'Express* et conclu par deux journalistes de *L'Express*, partenaire de l'événement, et commenté, comme chaque année, par André Chieng, PDG de l'Asiatique Européenne de Commerce et Vice-Président du Comité France-Chine.

L'ensemble des débats s'est déroulé cette année devant un millier de participants, dont 150 jeunes de la promotion de Sciences Po Paris installée à Poitiers, auxquels il faut ajouter cinq cents inscrits en visioconférence sur internet.

Dans l'ensemble, la réflexion de la journée s'est en fait consacrée à approfondir les trois éléments essentiels du sujet : ce que recouvre pratiquement cette notion de leadership ; ce en quoi consiste exactement la crise du leadership qui frappe nos démocraties ; et la revue de différentes pistes qui pourraient permettre de sortir de l'impasse actuelle.

*
* *

La notion de leadership

À de nombreuses reprises, les intervenants se sont attachés à préciser, chacun à sa manière, les différents aspects du leadership. Dans l'ensemble, ils se sont accordés sur trois caractéristiques qui devraient permettre de définir le leader. **Sa première qualité, c'est d'avoir une vision singulière, une intuition, une idée qui renouvelle la manière dont on voit habituellement les choses.** Pour le manager, ce peut être la conception d'un nouveau produit qui vient combler un besoin latent. Pour le politique, ce peut être la création d'un récit collectif qui redonne du sens à une réalité bouleversée. Pour le stratège, ce peut être de donner le cap quand personne n'y voit clair. Dans tous les cas, c'est voir loin et planer au-dessus des détails. **La deuxième qualité du leader, c'est sa capacité à inspirer confiance, à convaincre autour de lui et à entraîner les autres à sa suite pour réaliser l'ambition qu'il fait partager.** C'est l'aptitude à transmettre la conviction que réaliser son idée est possible en effet, ce qui suppose confiance en soi, estime de soi, persévérance. Cela n'exclut pas l'humilité, la retenue, car la troisième qualité du leader, c'est de savoir déléguer dans l'exécution, de savoir faire confiance aux autres, s'effacer pour laisser grandir et agir les collaborateurs, quitte à reprendre la main si les choses dérapent. Le chef doit être capable de reconnaître que le subordonné sur le terrain connaît mieux que lui la réalité locale ; son rôle est de faire la synthèse de ces différentes vérités locales en les pondérant et les hiérarchisant pour en faire une orientation globale aussi juste que possible.

Le chef doit-il s'exposer ou se protéger ? Là où une certaine tradition chinoise tend plutôt à laisser les collaborateurs en première ligne, en Occident, on a tendance à tout faire remonter au sommet. Aussi bien, le développement de l'intelligence artificielle et des réseaux sociaux accentue ce genre de comportement. **En substituant à l'organisation pyramidale traditionnelle une organisation horizontale, en supprimant les échelons intermédiaires et en introduisant partout de la transparence et du contact direct, on tend à sur-exposer le chef.** Il s'en trouve contraint à plus de cohérence entre ce qu'il pense, ce qu'il dit et ce qu'il fait. On peut aussi se demander si cette sur-exposition n'est pas liée à une question de légitimité : les résultats ne suffisent pas ; le chef ressent le besoin de démontrer que c'est bien à lui qu'on les doit.

Remarquons encore que la contrainte du terrain peut beaucoup aider à l'expression du leadership. La préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris de l'été 2024 en a fourni un bon exemple. Elle a donné lieu, dans les mois qui précédaient, à une avalanche de prophéties de malheur. **Le fiasco annoncé a joué le rôle d'un défi qu'il fallait absolument relever : c'était l'image même de la France aux yeux du monde entier qui était en jeu.** La crainte de décevoir a forcé l'équipe des organisateurs à

se dépasser. Au bout du compte, le résultat a démenti les cassandres. Les Jeux ont été un succès planétaire et ont même imposé une nouvelle référence mondiale pour ce type d'événement.

*

La crise du leadership

Or, nos démocraties, en ce moment, sont clairement en manque de vrai leader digne de ce nom. Alors que les problèmes d'aujourd'hui n'ont jamais été aussi complexes, jamais l'autorité n'a été aussi contestée et pourtant, jamais le besoin de leadership n'a été aussi brûlant. **C'en est au point que la démocratie elle-même est menacée.** En France — mais la situation n'est pas très différente dans beaucoup de pays européens —, un bon nombre de nos concitoyens en est arrivé à considérer qu'essayer Marine Le Pen à l'Elysée pourrait faire du bien au pays.

Comment en est-on arrivé là ? D'abord par une distorsion de la réalité. Les populistes nous disent que tout va mal alors qu'en fait, tout va plutôt bien. C'est une affaire de mise en perspective. La France a connu bien pire, dans les années 30 et 40 par exemple. On devrait vendre beaucoup mieux la réalité de nos succès. Ensuite, par un appel à des remèdes simplistes. Par exemple, les charlatans nous expliquent qu'en expulsant 3 millions d'étrangers, on libérera des emplois pour 3 millions de chômeurs. On se garde d'indiquer que les emplois occupés par les immigrés sont précisément ceux dont les nationaux ne veulent pas. Enfin, par un déséquilibre des jugements : on est plus exigeant avec les partis de gouvernement. Lorsqu'un politique raisonnable commet une erreur de détail, on lui tombe dessus parce que, précisément, il s'adresse à la raison. Ce n'est pas le cas avec le populiste qui, lui, s'adresse aux émotions.

On n'arrêtera pas la vague populiste simplement en en dénonçant le danger. **Il faut, plaide Jean-François Copé, mobiliser un à un tous ceux, à quelque niveau que ce soit, qui sont prêts à se mettre en travers de cette évolution.** Et le moment venu, il faut être prêt à « délivrer », comme dans les dictatures, des solutions rapides. En France, poursuit-il, la Constitution a prévu, dans son article 38, l'instrument approprié, à savoir le traitement par ordonnances. Tout un paquet de problèmes qui traînent depuis des années peut être réglé en quelques semaines.

On peut se demander aussi si la crise du leadership ne s'étend pas au-delà de nos démocraties. En Afrique par exemple, les quelques leaders visionnaires qui ont su jadis guider leurs pays et les faire triompher de difficultés sans nom, les Nelson Mandela, les Thabo Mbeki, ont fait place ensuite à des dirigeants gestionnaires qui n'ont pas suffisamment compris les problèmes qui montent. C'est le cas, par exemple, des enjeux liés à la jeunesse. Avec sa démographie si dynamique, la population africaine se caractérise par un âge médian qui s'établit à 19 ans (contre 44 ans en Europe). Selon la manière dont la question sera prise en compte, ce peut être une mine d'or ou une bombe à retardement.

*

Comment sortir de l'impasse actuelle ?

Une première première piste à explorer est celle de l'appui que peut apporter la société civile. **Elle dispose d'une vraie force : celle, fondée sur la légitimité de l'expérience, de faire émerger des sujets laissés de côté et de les imposer à l'ordre du jour des décideurs politiques.** Néanmoins, la société

civile, organisée en associations, est fragile. Aujourd'hui, avec l'irruption des réseaux sociaux, se multiplient les mouvements spontanés — Gilets Jaunes, MeToo et autres —, qui partent d'une vidéo, d'une émotion partagée et submergent souvent les associations plus classiques de la société civile. Le récit le plus fort tend à l'emporter sur la cause la plus juste, l'indignation balaie la nuance, le sensationnel prime sur la vérité. Aussi bien, le leadership de la société civile ne consiste pas à exercer un pouvoir sur les autres. Ses acteurs, vis-à-vis des autorités politiques issues du suffrage universel, représentent à la fois un contre-pouvoir et un partenaire stratégique associé à la décision et co-responsable de l'action publique. En tout cas, pour être légitime, le leadership de la société civile doit s'appuyer sur le réel, sur la science, sur la preuve, sur les faits, même quand ils dérangent. Il doit savoir transformer l'émotion en engagement, l'indignation en responsabilité et la mobilisation ponctuelle en capacité d'agir. À ces conditions, la société civile peut apporter un réel appui au leadership des politiques.

Autre piste possible : l'Europe. Le dénigrement de l'Union européenne est un sport national et pourtant, la capacité à exercer un vrai leadership est indéniable. Il suffit de penser à l'euro. Lorsqu'il a commencé d'en être question, beaucoup n'y croyaient pas. Il a été imposé par trois leaders, Mitterrand, Kohl et Delors. Lors de son lancement, il était soutenu en France par à peine plus de la moitié de la population. Aujourd'hui, c'est 80 % de l'opinion qui y est favorable. **Plus récemment, l'Europe a connu un franc succès avec le leadership qu'elle a su montrer dans le traitement de la crise Covid.** Aussi bien, à l'inverse des Français qui se complaisent dans l'auto-dénigrement, les étrangers non européens n'ont pas le moindre doute sur l'aptitude de l'Union à faire preuve de leadership. C'est beaucoup une affaire de confiance en soi et de capacité à imposer un autre narratif : plus déterminé, plus volontariste, plus optimiste. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle l'énergie et la défense sont les trois domaines où l'Europe peut et doit faire preuve de capacité politique et de leadership.

Et puis l'idée a été avancée il y a peu, celle de mettre en place une vraie pédagogie du leadership. En mai 2025 a été créée, à l'initiative de la FPI et de l'ESCP, l'École du leadership de Paris. **Son ambition est de définir une vision cohérente et organisée de ce que peut être un leadership à la française et à l'européenne.** Ce n'est pas de l'inventer : il existe. L'intention de son Président, Henri Giscard d'Estaing, est de mieux qualifier le leadership et de faire évoluer l'enseignement pour qu'il prenne en compte ses nouvelles pratiques. Utiliser les expériences de ceux qui ont exercé le leadership, leur demander non pas ce qu'ils ont fait mais comment ils l'ont fait et, partant de cette expérience, créer une approche construite. Donc, utiliser des expériences et, en parallèle, réaliser un travail académique. C'est ce que nous faisons avec l'ESCP à travers une chaire du leadership qui puisse donner des éléments de comparaison avec les visions américaine et asiatique. C'est une autre manière, espérons-le efficace au moins à terme, de sortir de l'impasse actuelle.

*

Telle est la substance des idées échangées à l'occasion du Forum du Futuroscope de cette fin d'été 2026.

Philippe COSTE

Ancien Ambassadeur

ANNEXE 1 – LISTE DES INTERVENANTS

Parmi les intervenants de cette 21e édition du Forum du Futuroscope, sont intervenus :

Louise MUSHIKIWABO, Secrétaire générale de l'Organisation internationale de la Francophonie

Agnès BUZYN, ancienne Ministre, Présidente d'Evidences, **André CHIENG**, Président-Directeur général de l'Asiatique Européenne de Commerce (AEC), Vice-Président du Comité France-Chine, **Hervé de COURRÈGES**, Général de corps d'armée, Directeur de l'IHEDN, **Philippe DA COSTA**, Président honoraire de la Croix-Rouge, Délégué général à AG2R LA MONDIALE, **Henri GISCARD d'ESTAING**, ancien Président du Club Med, Président de l'École du leadership de Paris, **Guillaume GOMEZ**, Président de Groupe Gastronomie Conseils, ancien chef des cuisines de l'Élysée et Ambassadeur de France pour la gastronomie et l'alimentation, **Haïm KORSIA**, Grand Rabbin de France, **Amélie OUDÉA-CASTÉRA**, ancienne Ministre, Présidente du CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français), **Robin RIVATON**, Entrepreneur et essayiste, **Guy SAVOY**, Cuisinier, Membre de l'Académie des Beaux-Arts – Institut de France, **François VILLEROY de GALHAU**, Gouverneur honoraire de la Banque de France, **Felix ZHANG**, Co-fondateur et General Partner d'Envision et Clearvision Venture.

Jean-Pierre RAFFARIN, ancien Premier ministre, Président de la Fondation Prospective & Innovation, **Jean-François COPÉ**, ancien Ministre, Maire de Meaux, Président délégué de la Fondation Prospective & Innovation, **Alain PICHON**, Président du Conseil départemental de la Vienne, **Emmanuelle PÉRÈS**, Directrice générale de la Fondation Prospective & Innovation.

Eric CHOL, Directeur de la rédaction de *L'Express*, **Charles HAQUET**, Rédacteur en chef du service Monde de *L'Express*, **Béatrice MATHIEU**, Grand reporter économie de *L'Express*.

ANNEXE 2 – PROGRAMME DU 21e FORUM DU FUTUROSCOPE

08h30-09h00 Accueil, cafés

09h00-09h15 **Mots de bienvenue par :**

- **Alain PICHON**, Président du Conseil départemental de la Vienne
- **Jean-Pierre RAFFARIN**, Ancien Premier ministre, Membre honoraire du Parlement, Président de la Fondation Prospective & Innovation

09h15-09h30 **« Grand angle » par Eric CHOL, Directeur de la rédaction de L'Express**

09h30-11h00 **Table-ronde 1 : Quelle leadership pour la société civile ?**

- Introduction par **Agnès BUZYN,** ancienne Ministre, Présidente d'Evidences
- **Philippe DA COSTA,** Président honoraire de la Croix-Rouge, Délégué général à AG2R LA MONDIALE
- **Guy SAVOY,** Cuisinier, Membre de l'Académie des Beaux-Arts – Institut de France
- Conclusion par **Haïm KORSIA,** Grand Rabbin de France

11h00-12h15 **Table-ronde 2 : Économie et technologie : du management au leadership ?**

- **Amélie OUDÉA-CASTÉRA,** ancienne Ministre, Présidente du CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français)
- **Robin RIVATON,** Entrepreneur et essayiste
- **François VILLEROY DE GALHAU,** Gouverneur honoraire de la Banque de France
- **Felix ZHANG,** Co-fondateur et General Partner d'Envision et Clearvision Venture

---

12h30-14h20 *Déjeuner offert par le Conseil départemental de la Vienne*

14h30-15h00 **Allocution par Jean-François COPÉ, ancien Ministre, Maire de Meaux, Président délégué de la Fondation Prospective & Innovation sur « Cheffer la France »**

15h00-16h30 **Table-ronde 3 : Leadership géopolitique : entre déficit et excès !**

- **Louise MUSHIKIWABO,** Secrétaire générale de l'Organisation internationale de la Francophonie

- **Hervé de COURRÈGES,** Général de corps d'armée, Directeur de l'IHEDN
- **Guillaume GOMEZ,** Président de Groupe Gastronomie Conseils, ancien chef des cuisines de l'Élysée et Ambassadeur de France pour la gastronomie et l'alimentation
- Conclusion par **Henri GISCARD d'ESTAING,** ancien Président du Club Med, Président de l'École du leadership de Paris

16h30-16h45 **Synthèse des réflexions par Charles HAQUET, Rédacteur en chef du service Monde de L'Express, et Béatrice MATHIEU, Grand reporter économie à L'Express**

16h45-17h00 **Clôture du Forum du Futuroscope par** :

- **André CHIENG**, Président-Directeur général de l'Asiatique Européenne de Commerce (AEC), Vice-Président du Comité France-Chine
- **Jean-Pierre RAFFARIN**, Ancien Premier ministre, Membre honoraire du Parlement, Président de la Fondation Prospective & Innovation