



# **Le leadership par le cœur**

Une approche par les valeurs

Par Carine Dartiguepeyrou

19 juin 2021

## **Contribution à l'étude du leadership par le cœur**

Une approche par les valeurs

Carine Dartiguepeyrou est docteur en sciences politiques et prospectiviste. Elle a cofondé l'association l'Observatoire des valeurs.

### Table des matières

Introduction .....	3
Les attributs du leadership.....	4
Les qualités de l'intelligence du cœur.....	6
Les défis du leadership par le cœur .....	10
Conclusion .....	13

## Introduction

Avec la révolution industrielle s'ouvre une prolifération des réflexions et des publications sur ce qui fait un « bon » leader, le type de profil légitime pour diriger les équipes au travail. Mais c'est en particulier dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle que les études sur le leadership se multiplient et connaissent un développement considérable, en particulier grâce aux sciences de gestion et à l'essor des écoles de commerce. Le terme leadership compte plusieurs dizaines de milliers d'ouvrages sur la question. Autant dire qu'il n'y a pas une seule manière de le définir. Il prend en compte les influences des courants de pensée et de recherche dans des disciplines aussi variées que l'économie, la politique, la sociologie, la philosophie, la psychologie ou l'anthropologie.

Nous focaliserons ici notre attention sur le leader – dirigeant d'entreprise – en vue d'éclairer ses qualités personnelles et interpersonnelles dans un contexte organisationnel. Les travaux de Daniel Goleman ont cherché à démontrer quantitativement que ce qui fait la valeur ajoutée d'un leader est son intelligence émotionnelle, au même titre que David McClelland, professeur de psychologie à l'université d'Harvard, avait montré quelques années auparavant le lien entre l'intelligence émotionnelle des dirigeants et leur performance économique et financière.

La notion de leader ne se traduit pas forcément par le titre et le titre ne fait pas le leader. On peut être président, chef d'équipe ou simple encadrant sans être légitime auprès des personnes que l'on encadre. « On peut être leader un jour et pas un autre », c'est l'intelligence de la situation qui fait un leader, nous dit Dorothee Burkel, ancienne DRH de Google<sup>1</sup>. La taille et le statut de l'organisation, que cela soit une start-up, une entreprise familiale ou une grande entreprise, agissent sur l'expression du leadership mais ils ne déterminent pas pour autant les qualités du leader.

La célèbre étude Gallup, qui a impliqué pendant plusieurs décennies l'étude de milliers de leaders, indique que les meilleures équipes de leaders se caractérisent par leur talent d'exécution et d'influence, et leur capacité à construire des relations de qualité et à penser stratégiquement<sup>2</sup>. Elles se distinguent car elles renforcent l'engagement des employés à créer un climat de confiance, de compassion, de stabilité et d'espoir.

Nous proposons d'aborder le dirigeant, leader par le cœur, et montrer en quoi il se caractérise en termes de qualités, de valeurs et de comportements. Nous aborderons rapidement quelques attributs du leader avant de nous focaliser sur les qualités personnelles et relationnelles du leader. L'objectif de ce papier sera de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les qualités de l'intelligence du cœur pour un leader ? Comment se définissent-elles ? Et quels sont les défis du leadership par le cœur ?

---

<sup>1</sup> Qu'est-ce que le leadership ? Interview de Dorothee Burkel par Carine Dartiguepeyrou pour l'Institut Mines-Télécom et la Fondation Télécom. Voir également Carine Dartiguepeyrou (sous la dir.), « Leadership et nouvelles expressions de pouvoir dans l'entreprise numérique », Cahier de prospective, 2014, Institut Mines-Télécom Think Tank Futur Numérique et Fondation Télécom.

<sup>2</sup> <https://www.gallup.com>

## Les attributs du leadership

Si l'on accepte l'idée qu'il peut y avoir des points communs à nos sociétés humaines, il en est de même des valeurs qui caractérisent les leaders. Par leader, nous entendons celui qui est acteur de son destin, qui s'engage dans une action conscientisée et attache de l'attention à ses actions. Il est reconnu comme tel auprès des autres par la vision qu'il porte et qui donne envie ou fait écho aux valeurs des personnes. Nous reviendrons sur cette proposition de définition.

Le leader dispose d'une autorité naturelle, d'une forme de pouvoir et de légitimité. Pour Jean-Luc Obin, qui a consacré une thèse sur les fondements du leadership, celui-ci se définit comme un mélange de pouvoir et d'autorité : « un pouvoir sans autorité n'est pas un leadership, pas plus qu'une autorité sans pouvoir effectif<sup>3</sup> ».

Un leader peut avoir des traits de personnalité différents. On trouve, d'un côté, le leader extraverti, celui qui sait s'adresser aux actionnaires et aux employés, celui qui inlassablement parvient à convaincre et se nourrit de ses rapports aux autres. C'est typiquement le leader qui est un bon communicant, parvient à convaincre et à embarquer. On trouve également parmi ce type de leaders, les leaders d'influence, acteurs des médias sociaux, qui mettent en scène de manière parfois outrancière leur image et cultivent leur e-réputation. De l'autre, on trouve un leader plus introverti, moins polarisé sur lui-même et son pouvoir d'attraction ; un leader plus attentif aux autres, plus sensible à l'harmonie qu'à la réussite ; un leader qui donne de l'importance à la cohérence et à l'authenticité de ses actions. C'est le phénomène *Quiet*<sup>4</sup>, ce best-seller américain de Susan Cain qui explique pourquoi nous devons revoir nos modes de formatage et d'éducation, reconnaître les personnalités plus discrètes, moins flamboyantes et peut-être plus sages. C'est ce leader, plus proche de son cœur, qui reconnaît et accepte la part émotionnelle de sa personnalité. D'autre part, si le leader n'est plus forcément un grand tribun, cela ne veut pas dire qu'il est dépourvu pour autant d'un talent de communication, au contraire, mais celui-ci peut s'exprimer différemment. C'est par exemple le cas d'un Mark Zuckerberg, fondateur de Facebook, ou de Steve Jobs, fondateur d'Apple, qui préfèrent intervenir rarement, mais à travers des communications très travaillées et inspirantes.

Avec la métamorphose numérique qui transforme notre relation à la création et à la transmission, une nouvelle exigence apparaît en matière de leadership, celle de l'authenticité ou, plus précisément, de la sincérité. Dans une société de l'info-activité, où la surcharge informationnelle est permanente, la clé de la performance est devenue l'attention. La capacité d'attirer l'attention des collaborateurs, des associés, des clients, des parties prenantes. Agir avec sincérité, c'est mesurer la qualité de notre communication, de la manière dont nous établissons nos relations. C'est chercher la congruence entre nos valeurs et nos comportements.

L'approche par les valeurs offre une analyse éclairante. Richard Barrett définit le leader par trois composantes : il a une vision, celle-ci trouve une résonance chez les gens, et il n'éprouve aucune crainte à la mettre en œuvre : « Un leader est une personne qui détient une vision et poursuit

---

<sup>3</sup> Jean-Luc Obin, *Nouveaux fondements du leadership*, Tome 1 Philosophie pour le leadership, hors commerce, 2017 d'après sa thèse de doctorat Questions philosophiques sur le leadership.

<sup>4</sup> Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World that can't stop talking*, Penguin Books, 2012.

courageusement cette vision de telle manière qu'elle résonne dans l'être des gens<sup>5</sup>. » Cette définition s'applique à un Jésus-Christ, ou à un Hitler. La différence est que dans un cas, la résonance est basée sur l'amour et, dans l'autre, sur la peur. Pour R. Barrett, Hitler était un leader dont le message trouvait un écho dans les préoccupations des *ego* des Allemands, tandis que Jésus-Christ faisait écho à l'être des premiers chrétiens. Par conséquent, plus un leader développe sa conscience, plus il pourra envisager de faire bénéficier son organisation en matière d'intégrité, d'honnêteté, de confiance, d'implication, de responsabilité, de productivité, d'innovation et de créativité, d'accès à l'intuition, à la loyauté et à la bienveillance des employés, etc.

Un leader peut être belliqueux (Jules César, Alexandre, Napoléon, Hitler...), spirituel (Jésus-Christ, Bouddha...), politique (Gandhi, Luther King, Mandela...). Il peut être bon ou non, dominateur ou pacifique. Un des premiers attributs est donc de savoir au service de quelles valeurs ce leadership s'exerce, au sens d'énergie, de *valor* en latin, c'est-à-dire de la force de vie<sup>6</sup>.

Dans l'univers de l'entreprise, cela signifierait que le leader servirait un intérêt et une cause plus grands que la seule stratégie de l'organisation. Sécuriser financièrement l'entreprise est un des rôles majeurs du dirigeant, mais lorsque l'on parle de leadership, cela suffit-il pour autant ? À en croire les nombreuses enquêtes, les salariés attendent de leur travail de pouvoir contribuer et s'accomplir au sein de l'organisation, et que cette contribution soit reconnue à sa juste valeur. La participation au fonctionnement et à la pérennité économique de l'organisation ne suffit pas, les salariés attendent du sens en contribuant à une mission plus grande, à une cause et à un intérêt général qui les relient aux enjeux sociétaux : promouvoir un environnement écologique, agir en faveur de la transition énergétique, contribuer à l'éducation des personnes et à leur santé, défendre des valeurs d'intégration sociale et de respect des diversités, servir le citoyen pour améliorer son bien-être, etc. L'entreprise devient nécessairement politique au sens noble du terme, comme le développe d'ailleurs Pascal Demurger, directeur général de la Maif et animateur de la communauté des entreprises à mission, dans son livre *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus*. Le leader dirigeant serait donc celui qui parvient à porter une vision.

La légitimité du leader viendrait également de sa capacité à communiquer cette vision et plus globalement à inspirer. Le *soft power*, ou pouvoir d'influence, agit depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et est devenu le moyen le plus effectif d'agir dans un monde devenu complexe, aux multiples incertitudes et en tension permanente, ce que les militaires américains désignent par l'acronyme VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Le recours à la force n'est plus une alternative dans un monde nucléarisé, même si, bien sûr, les guerres traditionnelles et les génocides destructeurs en vies humaines sévissent hélas aux quatre coins du monde. Les *soft skills* remplacent les *hard skills*, au sens qu'en donne le fondateur du concept de *soft power*, Joseph Nye<sup>7</sup>, à savoir que les États doivent utiliser toutes les forces d'influence possibles, comme l'attractivité économique, la captation des talents, l'influence culturelle, etc. De même, le leader n'est plus légitime à agir par la force, mais doit séduire, conquérir, « embarquer » les femmes et

---

<sup>5</sup> Richard Barrett, *Libérer l'âme de l'entreprise*, De Boek pour la traduction française, 1<sup>re</sup> édition 2003, p. 129.

<sup>6</sup> Patrick Viveret, « Mutation de notre monde et évolution du rapport au pouvoir », Cahier des Entretiens Albert-Kahn n° 5, « L'ADN des leaders de demain : quelles valeurs, quels comportements ? », 2013.

<sup>7</sup> Joseph Nye, *Soft Power, The Means to Success in World Politics*, édition Public Affairs, 2005.

les hommes. C'est particulièrement visible chez les jeunes générations qui ne se retrouvent pas dans les formes traditionnelles du leader, autoritaire, paternaliste ou « petit » manager.

Pour Richard Barrett, contrairement au manager, un leader est nécessairement quelqu'un qui n'est pas guidé par ses peurs conscientes ou inconscientes, qui n'est pas enfermé dans son ego, qui n'agit pas pour faire plaisir aux autres ou qui a peur de prendre des risques. Les nouveaux leaders, selon R. Barrett reprenant ainsi les théories de Brian Hall, Robert Quinn et de Robert Greenleaf, sont ceux qui sont plus tournés vers le bien commun, se concentrent sur des communautés internes à faire grandir, développent des alliances avec les parties prenantes ou agissent au service de grandes causes (éducation, inégalité, faim, droits de l'homme, etc.). Le leader est nécessairement plus altruiste que le manager. Sa conscience est nécessairement plus large, ce qui implique une forme de dépassement.

Ces divers attributs rejoignent en partie les analyses issues de nos travaux sur le dirigeant du 3<sup>e</sup> millénaire menés début 2000<sup>8</sup>. Ce qui distingue un dirigeant d'un leader est sa capacité à porter plus d'attention à la gouvernance à l'égard des actionnaires comme des parties prenantes, à faire entrer l'écologie et l'innovation au cœur du modèle économique de leur entreprise (pas uniquement à la périphérie, comme c'est le cas le plus souvent), à solliciter plus encore dans la transformation organisationnelle l'intelligence collective et le management prospectif, à anticiper les problématiques éthiques liées au développement des nouvelles technologies, etc. Un autre attribut du leader serait donc sa capacité d'anticipation.

Dans ce contexte, quel rôle l'intelligence du cœur peut-elle jouer ? Quelles seraient les qualités personnelles et relationnelles nécessaires pour faire vivre ces attributs du leader de demain ?

## Les qualités de l'intelligence du cœur

Rappelons qu'il existe une multitude de théories mais que les idéologies et différentes déclinaisons par des consultants sont encore plus nombreuses, ce qui renforce davantage la complexité de l'étude d'un tel champ. Plusieurs théories ont apporté des éclairages sur ce qui pouvait définir les attributs du leader : la théorie des traits ou des personnalités, le leadership charismatique et les théories biologiques-génétiques, la théorie du pouvoir, le leadership situationnel, le leadership transformationnel, le *servant* leadership (au service des autres), les théories cognitives, les théories psychanalytiques, etc. Elles ont souvent abouti à des typologies de leader, mettant en avant des qualités d'intelligence particulières. Par exemple, l'intelligence culturelle du leader consiste non pas à s'adapter aux autres psychologiquement, mais socialement et culturellement. L'intelligence situationnelle montre que les meilleurs dirigeants savent adapter leurs comportements aux besoins de la situation. Le psycho-sociologue et comportementaliste Kurt Lewin (1890-1947) est le premier à montrer que le leader ne répond pas à une réalité donnée, il répond à la perception qu'il en a. Nos systèmes de valeurs agissent sur la représentation que nous avons du monde. La théorie du leadership situationnel développée par Paul Hersey et Ken Blanchard (1971) défend l'idée selon laquelle nous avons tous un style de leadership prédominant et que, pour être un « bon » leader, il faut s'adapter à chaque collaborateur et à son niveau de

---

<sup>8</sup> Michel Saloff-Coste, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard, *Le dirigeant du 3<sup>e</sup> millénaire*, Éditions d'Organisation, 2006.

maturité sur la tâche donnée, et ce en déterminant un style de leadership à adopter parmi quatre styles de leadership : directif, persuasif, participatif ou déléгатif<sup>9</sup>. On peut voir là les premiers pas du leadership par le cœur.

Mais c'est véritablement avec les travaux sur l'intelligence émotionnelle et, en particulier, ceux de Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique, que le sujet des émotions se popularise à la fin des années 1990. Il définit l'intelligence émotionnelle comme la capacité à reconnaître ses propres sentiments et ceux des autres, à distinguer ses propres émotions et à parvenir à les gérer dans les relations. Selon lui, « les émotions désignent à la fois un sentiment et les pensées, les états psychologiques et biologiques particuliers (...) ». Il existe des centaines d'émotions avec leurs combinaisons et variantes. Tous les chercheurs ne les définissent pas de la même manière. Retenons ici la proposition de familles qu'en donne Daniel Goleman : la colère, la tristesse, la peur, le plaisir, l'amour, la surprise, le dégoût et la honte<sup>10</sup>.

L'intelligence émotionnelle complète l'intelligence rationnelle (le quotient intellectuel) : « Il ne s'agit pas de s'affranchir des émotions et de leur substituer la raison, comme le disait Érasme, mais de trouver le bon équilibre entre les deux. Le paradigme antérieur avait pour idéal la raison libérée des émotions. Le nouveau paradigme nous enjoint d'harmoniser la tête et le cœur<sup>11</sup>. » Elle repose sur cinq dimensions<sup>12</sup> : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation (générée par soi-même), l'empathie et l'aptitude sociale. L'intelligence émotionnelle s'apprend et le leader sera celui qui développe ses capacités dans le domaine. Au-delà des valeurs de maîtrise de soi, de confiance en soi, d'initiative ou d'empathie, on trouve des compétences sociales à acquérir comme le leadership visionnaire, l'habilité à influencer, à développer les autres, à communiquer, à catalyser les changements, à gérer les conflits, à créer des synergies et à travailler en intelligence collective.

Il développera par la suite six styles de leadership<sup>13</sup> : le leadership visionnaire (inspiration, motivation, charisme), le leadership coach (autonomie, performance, apprentissage), le leadership participatif (collectif, innovation, créativité), le leadership collaboratif (cohésion, partenariat, coopération), le leadership chef de file (excellent, minutieux, exigeant), le leadership directif (exécution, autorité, résultat). Ce qui fait un « bon » leader, c'est en priorité la capacité de maîtriser les trois premières dimensions : conscience de soi, maîtrise de soi et capacité à se motiver soi-même. On peut dire que c'est à partir de cette époque, que la notion de leadership par le cœur se popularise dans les entreprises.

En France, la psychothérapeute Anne-Marie Filiozat contribuera grandement à la prise en compte de « l'intelligence du cœur » dans l'univers parental, à savoir l'intelligence émotionnelle et relationnelle qui inclut la confiance en soi, la capacité de s'affirmer, d'écouter, de comprendre les réactions des autres, de s'autonomiser, de résoudre des conflits ou encore de répondre à l'agressivité. D'autres travaux de recherche contribueront à éclairer la notion de leadership par le

---

<sup>9</sup> <https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/le-leadership-situationnel-qu-est-ce-qu-un-bon-manager>

<sup>10</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle, comment transformer ses émotions en intelligence*, Robert Laffont (traduction française de *Emotional Intelligence*), p.358.

<sup>11</sup> Daniel Goleman, *idem*, p.48.

<sup>12</sup> Daniel Goleman, *What makes a Leader*, Harvard Business Review, January 2004, p.6.

<sup>13</sup> Daniel Goleman, *What makes a Leader*, Harvard Business Review, January 2004, p.60.

cœur. Dans les années 1970 aux États-Unis, Robert Greenleaf (1904-1990) développe l'idée d'un *servant leader*, c'est-à-dire d'un leader au service des autres, qui se soucie des autres et doit développer des qualités comme l'écoute, l'empathie, la conscience, la capacité à créer une communauté, mais aussi celles de convaincre, d'anticiper et d'aider les autres à se développer. Robert Greenleaf créera le Centre de l'éthique appliquée<sup>14</sup>. La dimension altruiste du leader, qui prend soin des autres, influencera les travaux de nombreux auteurs à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Par la suite, se développera également tout un champ sur l'importance des qualités relationnelles, comme l'altruisme et l'empathie, relayé par les chercheurs en psychologie ou en neurosciences, ou par la montée des pratiques bouddhistes et d'autres spiritualités.

Éric-Jean Garcia résume bien la nécessité de prendre en compte le leader dans sa relation aux autres et dans le contexte : « Dans les faits, une personne peut parfaitement faire preuve de leadership avec un collectif donné, dans un contexte précis, et perdre tout ou partie de son influence naturelle avec une autre sociologie d'individus et/ou dans un autre contexte professionnel. Voilà pourquoi les caractéristiques personnelles d'un leader sont toujours une condition nécessaire, mais très insuffisante pour affirmer qu'une personne qui a fait preuve de leadership un jour le fera toujours<sup>15</sup>. » Il définit quatre types de leadership croisant les sources d'influence et les effets sur l'organisation. Il distingue le leadership dont la légitimité repose plutôt sur la personne (*intuitu personae*) de celle qui repose sur le pouvoir du collectif ; et le leadership qui a un impact plus ou moins fort sur la culture organisationnelle (valeurs, traditions, règles, attitudes...). Il distingue ainsi, d'une part, le leadership « entrepreneurial », qui repose sur une personnalité et a un fort impact sur la culture organisationnelle, du leadership « expertise » qui a un moindre impact sur la culture de l'organisation ; de l'autre, le leadership « dirigeance », qui s'appuie sur des ressorts collectifs et a un fort impact sur la culture organisationnelle, et le leadership « managérial » qui a un moindre impact sur l'organisation<sup>16</sup>.

Cette typologie peut naturellement s'appliquer au leadership par le cœur, à savoir les qualités intrinsèques et extrinsèques du leader, ainsi que sa capacité à agir au sein de son organisation et à la transformer. Frédéric Laloux, dans son ouvrage *Reinventing Organizations*, montre que la capacité d'entraînement du leader peut donner forme à différents types d'organisation. En se transformant, il peut réinventer également son entreprise et offrir un mode organisationnel et une culture d'entreprise en adéquation avec ses valeurs. Un leader qui dirige peut naturellement inspirer par ses qualités de cœur.

Il existe différents travaux de recherche sur les styles de leaders qui ont insisté sur l'importance de l'intelligence du cœur depuis ces cinquante dernières années. Certains, comme Daniel Goleman, les relient aux comportements et à la relation aux autres, mais c'est probablement l'approche par les valeurs qui permet de mieux comprendre en profondeur les attributs de ce leadership si singulier. La notion de valeur se définit comme « une qualité humaine à laquelle nous donnons de l'importance, qui exprime ce que nous pensons, disons et faisons et que nous reconnaissons dans ce que les autres disent et font<sup>17</sup> ».

---

<sup>14</sup> [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org)

<sup>15</sup> Cahier des Entretiens Albert-Kahn n° 14, « Repenser l'action collective, Introduction au leadership de coopération ».

<sup>16</sup> *Idem* Cahier des EAK n° 14, d'après son ouvrage *Le Génie du leadership : mythes et défis de l'action managériale*, Dunod, 2013.

<sup>17</sup> Kenton Hyatt et Cheryl de Ciantis proposent la définition la plus aboutie à notre sens de la notion de valeur, *What's Important, Understanding and Working with Values Perspectives*, Integral Publishers, 2014.



Les valeurs comme les vertus sont des idéaux qui expriment des priorités ; elles sont nommées et se reflètent dans nos comportements. Selon Brian Hall (1935-2013), un des théoriciens majeurs de l'approche par les valeurs, les vertus ont un champ plus restreint que les valeurs en termes d'intention et de raison d'être<sup>18</sup>. Les valeurs ont un périmètre plus large et peuvent générer plusieurs types de comportements humains. Jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle, les vertus étaient perçues comme des normes externes, visant particulièrement les nobles qui devaient chercher à les adopter. Celles-ci pouvaient être renforcées par la discipline et l'éducation. Par exemple, au temps des chevaliers, les vertus chevaleresques sont définies par la loyauté, la prouesse, la sagesse et la mesure, la largesse et la courtoisie, la justice, la défense, le courage, la foi et la franchise. Les valeurs énoncées par le code chevaleresque s'inscrivent dans l'ordre et le pouvoir établi de l'époque, celle de la domination de l'Église et des seigneurs.

Brian Hall ou Richard Barrett, théoriciens et praticiens des valeurs, relie les valeurs à des niveaux de conscience. Par exemple, Richard Barrett distingue sept types de leadership correspondant chacun à une échelle de conscience du leader. En devenant de plus en plus conscient, le leader embrasse des valeurs plus altruistes et sociétales. L'empathie constitue une qualité nécessaire pour développer des sociétés plus altruistes. Mais c'est probablement Kenton Hyatt, autre théoricien et praticien des valeurs, qui apporte le plus d'attention aux qualités relationnelles du leader. Il distingue quatre types de leadership<sup>19</sup> : centré sur la personne, désigné par l'institution, le leadership relationnel et le leadership des systèmes. Le leadership relationnel est, selon lui, le leadership dont les organisations ont le plus besoin car il attache de l'importance à l'écoute, à la diversité et au dialogue. Il s'appuie sur des valeurs telles que le respect ou la loyauté. Le leader de l'intelligence relationnelle serait plus à même de créer de la synergie entre les personnes et de faire vivre un collectif, aussi divers soit-il.

Les dimensions psychologiques et comportementales du leader, celles qui s'appuient sur les différentes formes d'intelligence, en particulier émotionnelle, celle de l'intelligence du cœur, sont une condition indispensable dans notre société. Elles commencent par l'individu pour se déployer au collectif, à l'organisation et à la société. Elles reposent sur des valeurs, qui – si elles sont vécues et incarnées – peuvent contribuer à la seconde dimension du leader, celle de l'éthique. Elles permettent alors d'aborder les questions suivantes : en quoi puis-je contribuer à un monde meilleur, comment faire pour que mon entreprise soit réellement contributive ? On comprend que ces deux dimensions sont interdépendantes, se renforcent les unes les autres, mais que la connaissance de soi est un élément capital du leader de cœur.

Ainsi, agir du « cœur aux actes » ne reviendrait-il pas à prendre conscience de ses valeurs et à mieux comprendre les ressorts de ses comportements ? En d'autres termes, nos actes ne sont-ils pas la conséquence de nos besoins et de nos motivations ? N'expriment-ils pas ce qui compte réellement pour une personne ? Et en cela, le leader par le cœur n'est-il pas justement là pour témoigner de l'importance de ce questionnement, conduire ce va-et-vient entre théorie et pratique, entre réflexion et action ?

---

<sup>18</sup> Brian Hall a influencé le modèle de transformation culturelle de Richard Barrett et de Kenton Hyatt et Cheryl de Ciantis de perspective des valeurs, *Values Shift, A Guide to Personal and Organizational Transformation*, Twin Lights Publishers, 1994. p.24.

<sup>19</sup> Kenton Hyatt, *Values Driven Leadership*, <http://integralleadershipreview.com/7601-values-driven-leadership>

## Les défis du leadership par le cœur

L'approche développée ici met en avant un leadership centré sur l'humain, qui repose sur les valeurs humaines et leurs comportements afférents. Cette approche, longtemps cantonnée à des théoriciens et praticiens minoritaires, se décline à présent dans les milieux d'influence et de pouvoir, à commencer par les grandes sociétés internationales de conseil en stratégie qui ont, en particulier, une aura auprès des dirigeants des grandes entreprises du CAC 40.

La société de conseil BCG, qui vient de publier une enquête menée à l'échelle mondiale, montre que les leaders négligent la dimension de « cœur », celle qui inspire et donne le pouvoir d'agir aux autres (*inspire and empower people*). Ils privilégient les dimensions de « tête » (vision du futur et priorisation des actions) et de « mains » (exécution des actions et rendu)<sup>20</sup>. La crise Covid-19 a renforcé la nécessité de maîtriser les qualités de tête et de mains, mais aussi les qualités de cœur, comme la considération, l'empathie, l'écoute, le développement des équipes et la capacité à réfléchir. Il y aurait donc un écart à combler entre ce qui est pratiqué dans les organisations et ce qui est perçu par les personnes comme essentiel pour mener à bien les transformations dans les entreprises. La priorité donnée aux qualités de cœur n'est certes pas la même selon les pays du fait des différences culturelles, mais certaines valeurs comme l'adaptation, l'innovation, la communication et la transparence de l'information apparaissent communes à tous.

L'étude menée par Korn Ferry auprès de 24 000 leaders a montré que les leaders inclusifs (*inclusive leaders*), mêlant les qualités de tête et de cœur, n'existent pas<sup>21</sup>. Seule une petite partie des leaders interrogés disposent des qualités de tête ou de cœur, mais pas les deux. Et on retrouve ces leaders en majorité dans les organisations à but non lucratif et dans les instances gouvernementales. Or, selon Korn Ferry, les organisations ont désespérément besoin de leaders inclusifs mêlant ces deux dimensions. Le modèle de leader inclusif développé par Korn Ferry a été construit à partir de 3 millions de questionnaires. Il repose sur cinq compétences (construire la relation interpersonnelle, intégrer différentes perspectives, favoriser les talents, incarner un état d'esprit adaptatif, aller au bout des transformations) et cinq traits de caractère (authenticité, résilience émotionnelle, confiance en soi, adaptabilité, ouverture) mêlant chacun plusieurs valeurs. Un leader inclusif serait celui qui intègre toutes ces dimensions et les transforme en comportements.

Quels sont les atouts que l'on peut attribuer à l'intelligence émotionnelle ? Le premier est que l'intelligence émotionnelle permet d'exprimer, de communiquer et de partager l'information plus facilement. Certaines entreprises sont parfois devenues des organisations silencieuses où la parole semble comme retenue, l'information ne circule pas, ne permettant pas de transversalité ni de coopération à plus large échelle. Or, le partage d'information est un élément essentiel du cercle vertueux qui crée la confiance. L'intelligence émotionnelle permet également de laisser vivre les différends et d'aborder les reproches de manière constructive. Nous avons vu

---

<sup>20</sup> BCG, "Human-Centered Leaders are the Future of Leadership", 4 février 2021. Échantillon de 4 000 participants des secteurs privé et public. Cette étude a été conduite auprès du réseau de l'Association francophone de gestion des ressources humaines.

<sup>21</sup> Korn Ferry, "Head and Heart Inclusive Leaders, for an Equitable Future", 2021.

précédemment que la critique est souvent difficile à appréhender par les dirigeants, en particulier des grands groupes internationaux, ils hésitent à réprimander, évitent le dialogue social la plupart du temps, ce qui a souvent des conséquences collatérales. En créant une atmosphère dans laquelle la diversité des talents et des compétences est reconnue, l'entreprise se donne plus de moyens pour imaginer les solutions aux défis de demain. Le leadership par le cœur repose sur des qualités personnelles, mais aussi des qualités relationnelles qui nécessitent de sortir de ses préjugés. Les préjugés sont culturels et peuvent venir d'aussi loin que l'enfance. Pour s'en défaire, cela demande une prise de recul, un travail sur le respect, l'ouverture, mais aussi de l'écoute. Enfin, l'intelligence émotionnelle permet de tisser des alliances et des relations plus complexes, et de se mouvoir dans les réseaux grâce à des communautés d'intérêts, qui se révèlent particulièrement utiles à l'ère de la métamorphose numérique et de la complexité.

Quels sont les défis pour le leadership du cœur ? L'intelligence du cœur nécessite de l'apprentissage, nous venons de le voir, elle demande de la discipline pour rester dans une démarche de progrès. Elle place les valeurs d'adaptation, de prise de recul, de créativité au centre. Est-elle compatible avec l'urgence vécue par beaucoup de dirigeants ? Le rapport au temps est un défi dans un monde où l'accélération sociale, au sens qu'en donne Hartmut Rosa, est un défi, sinon le défi le plus important pour les leaders. Nous avons montré que le leader est celui qui parvient à garder la hauteur de vue, à gérer cette complexité et à équilibrer les différentes temporalités (court, moyen et long terme)<sup>22</sup>.

Le second défi relève de la finalité du pouvoir. Pierre Moorkens, lui-même dirigeant d'entreprise, insiste sur la pratique éthique du leader. Celui-ci doit pouvoir s'appuyer sur une stabilité émotionnelle et une stabilité motivationnelle (intrinsèques et extrinsèques) et faire preuve d'une intelligence adaptative<sup>23</sup>. L'enjeu est de parvenir à déconstruire les fausses croyances, les aversions ou anti-valeurs qui sont causes de stress. Par exemple, l'anti-valeur du respect est l'irrespect, celle de l'intelligence est la bêtise, celle du juste est l'injuste et ainsi de suite. Le stress provoquant une inhibition du mode adaptatif, la personne en recherche de sens devra développer une méta-compétence. L'enjeu n'est pas uniquement d'affirmer porter telle ou telle valeur, mais bien d'agir en se libérant de ses fausses croyances par la pratique.

De même, pour Richard Barrett, certaines valeurs peuvent être limitantes. Par exemple, le blâme, la jalousie et la haine sont des valeurs limitantes qui manifestent l'ego et pas l'être des personnes. Au niveau de l'organisation, le pouvoir, la bureaucratie, la violence, la manipulation sont des valeurs limitantes, selon le modèle de transformation culturelle de Barrett, qui témoignent de la vétusté de la vision du leader dans son organisation et sont probablement la conséquence d'actions égotiques. Une même valeur peut produire son effet inverse, ce que Pierre Moorkens appelle l'anti-valeur. Par exemple, la force d'engagement peut conduire à une attitude trop exigeante, la recherche de connaissance peut conduire au contrôle, la détermination peut

---

<sup>22</sup> Pierre-Antoine Chardel et Carine Dartiguepeyrou, « Être, temps et différences : Pour une approche différentialiste du temps », in Nicole Aubert, *@la recherche du temps*, Érès, 2018.

<sup>23</sup> Il s'appuie sur l'héritage d'Henri Laborit (neurobiologiste, éthologue et philosophe français) à l'origine de l'approche neurocognitive et comportementale, fruit de 30 années de recherches fondamentales, cliniques et appliquées menées par Jacques Fradin et son équipe au centre de recherche de l'Institut de médecine environnementale. Voir sa contribution aux Entretiens Albert-Kahn, Cahier n° 34 « Comment nourrir le sens de son engagement dans le temps ? ». Il est également à l'origine de la préface du livre de Richard Barret, *Libérer l'âme de l'entreprise*.

entraîner une attitude autoritaire, la recherche de résultat peut mener au blâme, l'attitude positive peut produire du faire tout pour « être aimé », l'amélioration permanente peut aussi se transformer en manipulation, etc.<sup>24</sup>.

Un autre défi est celui des « invaleurs » comme les nomme Julie Chabaud : « le cynisme, la condescendance, l'habillage et les faux consensus chapeau (« oui, on est bien tous d'accord sur le développement durable » et d'aller faire des actions non durables ; « oui, on est bien tous d'accord sur la participation » et d'aller faire des actions pas du tout participatives), l'instrumentalisation de l'innovation et du développement durable, la gadgétisation de l'innovation sociétale, les secteurs et les prés carrés, les postures instituées, les gens qui ne veulent pas sortir les costumes, les habitudes, les certitudes, l'incohérence, l'inconséquence et la pression sur le court terme et le concret qui n'est pas à la hauteur<sup>25</sup> ». Selon elle, les invaleurs sont des absorbeurs de valeurs, elles sapent l'énergie de valeurs essentielles, notamment en ce qui concerne les grandes transitions nécessaires. Le défi est de les repérer pour également les combattre.

D'où l'importance de bien appréhender les valeurs, non pas comme une fin en soi, mais comme s'exprimant dans des comportements et se matérialisant par des actes. Le travail intervient lorsque le leader cherche à aligner ses valeurs avec ses actions. C'est là que la puissance de l'action congruente advient, que la résonance des valeurs se libère.

Le défi est enfin de parvenir à bien comprendre ses biais. Un collaborateur aura tendance à avoir beaucoup d'attentes vis-à-vis d'un dirigeant ou d'un manager : qu'il sache écouter et soit ouvert aux opinions des autres, qu'il communique ses idées et partage l'information sur la direction prise ; qu'il délègue et encapacite les collaborateurs pour leur donner les moyens de se développer. De nombreuses enquêtes en entreprise montrent que les salariés, de leur point de vue, attendent d'être mieux informés et d'avoir plus d'éléments de vision et de stratégie partagés par les dirigeants de leur entreprise. À la différence du manager, le leader inspire et convoque ces qualités plus naturellement.

L'enquête « Culture d'entreprise, le vécu et l'aspiration des Français »<sup>26</sup> a montré que les salariés attendent de l'entreprise qu'elle leur apporte une meilleure reconnaissance de leur travail et un meilleur épanouissement. Pour les femmes, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et la confiance sont deux valeurs particulièrement importantes. Le travail en équipe ressort comme valeur n° 1 pour décrire le vécu des Français en entreprise tout au long des quatre années de l'enquête. Mais cette valeur n° 1 est suivie par deux valeurs vécues comme des freins, à savoir la hiérarchie et la réduction des coûts. D'autres freins sont évoqués, comme le fait de faire de longues journées de travail, la bureaucratie et la compétition interne. Les Français attribuent souvent des valeurs négatives à leur pays : chômage, incertitude face à l'avenir, gaspillage de ressources, insécurité, bureaucratie, pauvreté, pollution, mépris, corruption, tandis que les dirigeants d'entreprise font part de plus d'optimisme.

---

<sup>24</sup> Richard Barrett, *The New Leadership Paradigm*, édition Richard Barrett, 2010, p.304.

<sup>25</sup> Julie Chabaud, « Les valeurs et invaleurs des acteurs du Labo'M21 », Cahier des Entretiens Albert-Kahn, « Quelles valeurs pour la transformation sociétale ? » en partenariat avec la Fondation des transitions et l'Observatoire des valeurs, 2017.

<sup>26</sup> Enquête menée par Kea&Partners, le Barret Value Center et OpinionWay de 2012 à 2016.

Cette enquête montre également que les chefs d'entreprise attendent plus d'engagement de la part des salariés et qu'ils sont plus positifs que la moyenne des Français dans la perception qu'ils ont de l'entreprise. Ceci s'explique probablement par le fait que les leaders ont le sentiment d'avoir les moyens d'agir et de pouvoir faire advenir ce qu'ils souhaitent. D'où peut-être la propension plus naturelle pour un leader de chercher cet alignement par les valeurs, de passer du cœur aux actes. Les valeurs honnêteté, écoute, autonomie, enthousiasme, investissement, assumer ses responsabilités, collaboration client, confiance et créativité priment chez les chefs d'entreprise. À noter cependant que le taux d'entropie, c'est-à-dire l'énergie perdue ou gaspillée par les collaborateurs, signe d'un dysfonctionnement, est beaucoup plus faible au sein des petites entreprises qu'au sein des grandes entreprises, principalement du fait du poids de la hiérarchie.

Enfin, les Français aspirent à plus d'attention au bien commun au sein de leur entreprise, que l'on peut analyser du fait de leurs poids respectifs dans la culture désirée de l'entreprise. Les valeurs famille et honnêteté sont au cœur des valeurs qui motivent le plus individuellement les Français. La valeur respect est en augmentation ainsi que les valeurs d'humour/plaisir et de savoir-vivre. Déjà en 2016, les valeurs relationnelles et de cohésion sociale, comme l'amitié, l'écoute ou la générosité, étaient très importantes pour les Français, ce qui montre que l'évolution culturelle vient de loin.

Est-ce que le contexte actuel, celui de la crise Covid-19, a modifié les priorités des valeurs des Français et de l'entreprise ? Probablement pas lorsqu'il s'agit de qualités relationnelles, voire au contraire. D'ailleurs, une enquête sur les valeurs menée par le Barret Values Center pendant la crise Covid-19 a montré une amplification des valeurs de famille, d'écoute, d'empathie et de collaboration. Une autre enquête, menée par l'ICAM, HEC Montréal et Synopia pendant le confinement de la crise Covid-19, confirme l'importance du lien social pour la majorité des interviewés. Pour plus de la moitié des dirigeants et des cadres, le travail mériterait d'être transformé, en abordant explicitement le sens du travail (54 %) et, pour 51 %, en proposant des modifications dans la façon de travailler<sup>27</sup>. Soixante pour cent des dirigeants (et non-cadres) seraient prêts à se mobiliser sur de nouvelles pratiques de management<sup>28</sup>. Cela montre que l'aspiration à plus de qualités relationnelles s'inscrit dans une tendance de fond. C'est également ce que nous avons analysé il y a quelques années comme le « syndrome français », diagnostic socioculturel d'une France qui aurait besoin d'un nouveau contrat social<sup>29</sup>.

## Conclusion

Les dimensions individuelles et collectives du leadership par le cœur sont étroitement reliées et s'interpénètrent. Le travail du leader se trouve dans cette recherche de cohérence entre la vision et l'action, les valeurs et les comportements, le cœur et les actes. L'approche par les valeurs permet de décrypter les motivations intrinsèques comme extrinsèques du leader, de retrouver

---

<sup>27</sup> Chaire Sens et travail de l'ICAM, en partenariat avec HEC Montréal et Synopia, Enquête « Transformation du travail et cohésion d'équipe. Quelles sont les attentes des dirigeants et des cadres après deux mois de confinement ? », juin 2020.

<sup>28</sup> *Idem*, enquête de l'ICAM, juin 2020.

<sup>29</sup> Carine Dartiguepeyrou, *Le futur est déjà là*, Le Bord de l'eau, 2017.

une énergie, une vitalité qui, par temps de crise, devient encore plus précieuse. Elle aide le leader à préciser les contours de sa responsabilité au sein de son organisation comme dans la société.

Nous faisons l'hypothèse qu'un leader du cœur aura la conscience de cette équation, pratiquera cette itération permanente et y trouvera de l'énergie. L'intelligence relationnelle, celle du cœur, peut grandement y aider car elle permet d'embrasser le champ complexe de la psychologie humaine, de décoder et de réunir les paradigmes longtems – et parfois encore – séparés du leader dans son individualité et du leader dans son contexte (avec les autres, avec le reste du vivant).

Un leader n'est-il pas justement celui qui, ancré dans ses valeurs, parvient à harmoniser l'ensemble, se laisse imprégner par son environnement, s'y adapte et trouve en lui-même les ressorts pour intégrer cette complexité ? La réflexion sur ce sujet dans le domaine des sciences humaines existe depuis un certain temps. Mais la crise du coronavirus ne fait qu'amplifier le besoin de leaders plus respectueux et plus empathiques pour accompagner le passage à une société plus altruiste. Ce qui est nouveau, et là où il y a changement, c'est que les élites, les grandes sociétés de conseil, les écoles de commerce et les directions des entreprises s'en emparent.

Le leadership par le cœur n'est ni une nouvelle idéologie, en ce qu'il n'est pas dépassé, ni une utopie, en ce qu'il n'est pas prématuré<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Nous faisons ici référence à Karl Mannheim, *Idéologie et utopie*, Éditions de la Maison des Sciences de l'homme, 2006.