



HEART LEADERSHIP UNIVERSITY, DU CŒUR AUX ACTES



ÉDITO

L'avenir du leadership passe par un imaginaire du cœur

Leadership et cœur, voilà bien deux mots que l'on n'a pas l'habitude de lire dans la même phrase, voire dans un même texte. Quand le seul amour que l'on encourage dans la sphère professionnelle est celui du pouvoir et de la performance, il n'est pas étonnant de constater que nos modèles sont arrivés en bout de course face aux défis d'un siècle qui rebat les cartes.

Un numérique écrasant et déjà abusif, des limites planétaires dépassées les unes après les autres, des inégalités qui ne se creusent plus mais explosent : le **xxi^e** siècle multiplie les alarmes. Des questionnements pressants auxquels nous tentons de répondre avec des outils du siècle précédent, forcément inadaptés. Dans ces tempêtes d'un genre nouveau et d'une intensité inouïe, Heart Leadership University propose une boussole aussi universelle que révolutionnaire : celle de l'intelligence du cœur.

Quels leaders veut-on pour un futur souhaitable ? Nous ne trouverons pas la réponse dans les modèles existants. Il nous faut urgemment inventer de nouveaux imaginaires pour le leadership. Une démarche exploratoire et transformatrice, sans autre force motrice que le cap donné par trois étoiles cardinales : l'intuition, l'empathie et le courage.

Il ne s'agit pas de fabriquer de nouveaux clones, mais au contraire de révéler chaque leader à lui-même, de réaligner l'être et le faire, de construire des boîtes à outils pour transformer les manières de diriger et de décider.

Cet imaginaire ne se dessine pas en vase clos. Il se nourrit de la rencontre, de l'immersion, de l'exploration, de la confrontation avec de nouvelles matières à penser. Il se crée à partir du réel, en prise avec les réalités des entreprises, à l'écoute des courants longs d'évolution des systèmes de valeurs.

Le cœur n'a pas "ses raisons", il est une raison, une injonction à la curiosité, à la recherche de solutions, au courage de défricher des territoires peu explorés. C'est une force transformatrice pour penser un leadership fondamentalement humain, dont la performance s'appréciera à la capacité d'être en relation sensible avec les humains et le vivant, et de répondre aux nombreux défis de notre temps.

Bienvenue dans l'ère du cœur.

SOMMAIRE

✦ **Contre-lexique de
l'intelligence du cœur**

p. 5

✦ **L'intelligence du cœur
en action
NAOS**

p. 8

✦ **Les questions
qui tuent**

p. 9

✦ **Les régimes
de l'imaginaire**

p. 11

✦ **L'intelligence du cœur
en action
JANUS FRANCE**

p. 12

✦ **Le leadership vu par
les jeunes générations**

p. 13

✦ **L'intelligence du cœur
en action
SEABIRD**

p. 15

✦ **6 styles de leaders**

p. 16



Contre-lexique de l'intelligence du cœur

Pour faire émerger une nouvelle voie/voix, il est nécessaire d'établir des distinctions nettes avec les concepts déjà existants. Si l'intelligence du cœur se définit aisément autour des composantes intuition, empathie et courage, elle sait aussi prendre ses distances avec des idées préétablies. Petit lexique de ce qu'elle n'est pas...



L'intelligence du cœur, ce n'est pas... //

LA BIENVEILLANCE

Si la bienveillance est une qualité tout à fait louable et à encourager, elle n'est pas un outil de prise de décision que le dirigeant peut utiliser. Souvent galvaudée dans le monde de l'entreprise, elle s'apparente davantage à une injonction aux bons sentiments. Nous lui préférons l'empathie, qui est une aptitude pouvant servir de cadre de référence pour orienter l'action et affiner la vision.

UNE SECTE

Pas d'idéologie, de dogme ou de texte sacré : notre méthode est ouverte, basée sur l'exploration, le dialogue et la recherche. Nous n'avançons rien que nous ne pouvons évaluer scientifiquement et cherchons au contraire à démystifier des concepts peu étudiés comme l'intuition ou le courage.

DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

La recherche du bien-être ne suffit pas à être apte à diriger une entreprise contribuant positivement à la société. Si le développement personnel, la connaissance de soi et l'introspection sont des démarches utiles sur un plan individuel, ils ne se traduisent pas nécessairement en compétences de leadership.

LA GOUVERNANCE LIBÉRÉE

Concept très en vogue d'horizontalisation des structures hiérarchiques, la gouvernance libérée tente encore de faire pleinement ses preuves. Nous ne prôtons pas un mode de gouvernance plutôt qu'un autre, mais cherchons au contraire à tous les faire découvrir pour inspirer, interroger et offrir des clés de lecture par rapport au contexte très spécifique de chaque entreprise.

UN ANTI-HARVARD

Si nous remettons en cause les modèles établis de formation des dirigeants, nous n'en rejetons pas les apports. Harvard, tout comme d'autres grandes écoles de commerce et de leadership, s'est construite autour des économies, des défis et des besoins du xx^e siècle. Nous cherchons à faire émerger des réponses pour le xxi^e siècle. Un post-Harvard, en somme !

L'intelligence du cœur, ce n'est pas... //

LE "CARE"

Une philosophie du "prendre soin" qui cherche à humaniser les rapports de l'entreprise avec ses parties prenantes en réponse aux dérives perçues du capitalisme aveugle. Comme pour la bienveillance, si la démarche est positive en tant que concept, elle n'est pas nécessairement adaptée à tous les secteurs et à tous les défis. Plutôt que de l'ériger en pilier, nous préférons utiliser l'empathie pour ouvrir des espaces de réflexion propres aux contextes.

LE FÉMININ VS LE MASCULIN

Le classement de valeurs ou de traits de caractère en "féminin" ou "masculin" est un héritage des XIX^e et XX^e siècles que nous souhaitons dépasser. Le cœur, la sensibilité, ne s'opposent pas au courage ou à l'audace, et n'ont certainement rien à voir avec des questions de genre ou des stéréotypes.

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Nous cherchons à faire évoluer l'économie classique et monolithique vers des modèles d'entreprise plus hétérogènes, adaptés à leurs défis et à leurs contextes. L'économie sociale et solidaire est sans conteste une source d'inspiration pour nos réflexions, mais "le statut ne fait pas la vertu", et il est important de s'attacher davantage à l'éthique du dirigeant qu'à un modèle d'entreprise.

L'ENTREPRISE À MISSION

Création de la loi PACTE, l'entreprise à mission est un cadre de droit français qui n'a que peu de sens dès lors que l'on dépasse nos frontières. Nous n'en sommes ni un promoteur ni un pourfendeur. Elle constitue une démarche de réflexion intéressante pour l'entreprise dans sa relation aux défis sociétaux, sa contribution et son impact. Mais notre focus est sur la personne du dirigeant, pas sur la structure de l'entreprise en tant que telle. Nous cherchons à faire évoluer les systèmes de valeurs et les outils à disposition des leaders, pas à les faire opter pour tel ou tel cadre juridique.

LA RECHERCHE DU "WHY" OU DU "PURPOSE"

Là encore, ces questions ont davantage à voir avec la raison d'être de l'entreprise qu'avec le cheminement intellectuel de son dirigeant. La "quête de sens" personnelle n'est pas non plus notre objectif. Les raisons d'entreprendre préexistent à notre intervention. Nous cherchons à alimenter la curiosité naturelle des leaders, à élargir leur capacité d'exploration pour leur donner les moyens d'aligner leurs actions avec leurs valeurs.



L'intelligence du cœur, ce n'est pas...

LE DIRIGEANT N.O

Nous n'avons pas de portrait-robot du dirigeant idéal, pas de volonté de normer un système de valeurs à adopter à tout prix. Notre démarche vise au contraire à révéler l'individualité et à en faire un outil de leadership. Qu'est-ce qui fait un bon dirigeant ? La réponse doit s'apprécier à l'échelle de chacun et de chaque contexte d'entreprise. Il n'y a pas de taille unique. Intuition, empathie et courage sont des vecteurs de transformation, pas des buts à atteindre.

DU "HEARTWASHING"

L'intelligence du cœur n'est pas une foi aveugle en la bonne nature de l'être humain. Nous reconnaissons pleinement que, statistiquement, les dirigeants ont une occurrence plus importante de traits obscurs de personnalité que le reste de la population. Ce "dark factor" est à équilibrer plutôt qu'à ignorer, pour développer la lucidité et faire évoluer les pratiques et les comportements.

DE LA PHILANTHROPIE

L'intelligence du cœur, ce n'est pas avoir le cœur sur la main. Les deux ne sont pas mutuellement exclusifs mais recoupent des périmètres très différents. La philanthropie est, la plupart du temps, totalement détachée de la gestion opérationnelle de l'entreprise, de sa vision business et de ses modes de management. Elle est une main tendue vers l'extérieur. Elle est d'ailleurs souvent tellement à part qu'elle peine à trouver un sens évident avec le but poursuivi par l'entreprise. Nous cherchons au contraire à réaligner l'action du dirigeant dans ses fonctions avec son système de valeurs.

UNE ÉNIÈME ÉCOLE DE MANAGEMENT

Heart Leadership University n'est pas un organisme de formation à but lucratif. C'est une association d'intérêt général qui cherche à transformer les imaginaires et la pratique du leadership au bénéfice des grands défis de notre temps. Nous n'entendons pas nous substituer aux structures de formation traditionnelles, mais plutôt ouvrir des espaces d'exploration, de recherche et de dialogue autour de ces questions pour faire évoluer les mentalités.

POUR FAIRE PLAISIR À GRETA OU FAIRE ENRAGER ELON

Gestion désintéressée pour la planète vs profit personnel et culte de l'ego ? Ce n'est pas notre terrain ni notre débat. Les défis que nous avons identifiés correspondent aux préoccupations les plus saillantes de notre temps et traversent tous les secteurs économiques. Nous ne sommes pas là pour donner des leçons ou ériger un nouveau modèle. Nous sommes là pour donner à penser, cultiver une curiosité et dépasser les clivages traditionnels du bon et du méchant patron.

DE LA RSE

La responsabilité sociétale d'entreprise est une démarche interne et structurante qui vise à adapter les objectifs du développement durable à l'entreprise. Elle s'intéresse généralement au triptyque environnement, social, gouvernance et aux relations aux parties prenantes. Notre démarche se concentre sur les valeurs et aptitudes du dirigeant et sur sa manière de les mettre en œuvre, à travers son entreprise, au service de défis sociétaux. Ce n'est donc pas une démarche d'entreprise mais bien un cheminement personnel.

L'intelligence du cœur en action

Des décisions de dirigeants prises avec intuition, empathie et courage.

NAOS

L'ENTREPRISE

Depuis 1977, NAOS conçoit et produit des cosmétiques sous les marques Bioderma, Esthederm et État Pur (120 millions d'unités en 2022). Depuis son unique site de R&D et de production, situé à Aix-en-Provence, l'entreprise fabrique et expédie ses produits pour être vendus dans 130 pays.

45 ans
d'existence

3 100
salariés

670 M€
de chiffre d'affaires en 2022

LE DILEMME

Le 5 mai 2009, les locaux de production de NAOS prennent feu. Pendant les dix-sept heures d'intervention des pompiers, dirigeants comme salariés assistent, impuissants et catastrophés, à la destruction de ce que tous voient comme "leur" usine, "leurs" machines. Cet attachement fort à l'entreprise va pousser Jean-Noël Thorel, son dirigeant, à prendre une décision radicale.

LA QUESTION

Face à la perte évidente de résultat et aux mois de reconstruction qui nous attendent, faut-il tenter de sauver les chiffres en mettant l'ensemble des opérationnels de l'usine au chômage partiel ?

LES ENJEUX

Environ 160 personnes de la structure industrielle touchées au premier chef par le sinistre en 2009, soit 5 millions d'euros de masse salariale. 10 millions d'euros de coûts de reconstruction et 8 millions d'euros de coûts supplémentaires (sous-traitance, équipement, etc.).

LA DÉCISION

Moins de vingt-quatre heures après le sinistre, Jean-Noël Thorel réunit l'ensemble du personnel dans le jardin de l'usine. Sans vérifier la trésorerie, déterminer le coût et le temps de la reconstruction ni prendre conseil auprès de ses financiers, il décide immédiatement qu'il n'y aura aucun chômage technique et que tout le monde sera payé à 100 % de son salaire jusqu'au retour à la normale. Face à la détresse de ses collaborateurs, il a laissé son cœur et son intuition guider ses choix, en pariant sur un collectif soudé dans l'épreuve.

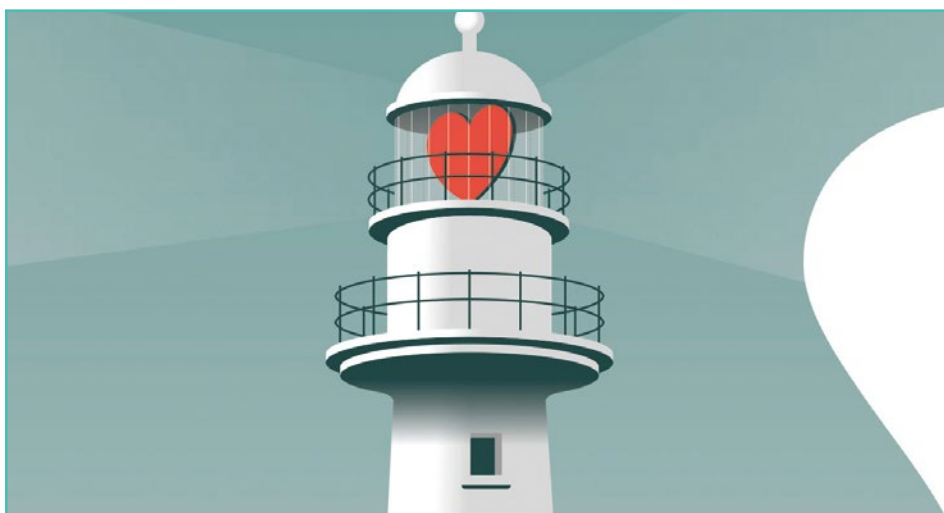
LES IMPACTS

Malgré les douze mois de reconstruction, il n'y a pas eu de réelle perte d'exploitation à la suite de la catastrophe. Les collaborateurs ont tous donné leur maximum pour préserver et sauver ce qui pouvait l'être, trouver des sous-traitants pour poursuivre la production, équiper un nouvel atelier de conditionnement et s'adapter à des conditions de travail où le temps long était le mois. Cet événement charnière a cimenté encore plus l'attachement des salariés à leur entreprise et a développé une culture de solidarité ainsi qu'une confiance dans les dirigeants, qui se sont montrés humains et empathiques.



Les questions qui tuent

Elles ne sont pas là pour fâcher, mais il faut bien reconnaître que les clichés ont la vie dure, et les statu quo sont là pour être bousculés. Voici trois questions pour déconstruire les préjugés et remettre de la nuance dans l'idée que l'on se fait du leadership.



UN LEADERSHIP AUTORITAIRE SOULAGE-T-IL LES COLLABORATEURS ?

Le leader opère selon les termes d'un contrat tacite : il exerce une autorité légitime en échange de la protection et de la subsistance du groupe qu'il mène. Dans un monde qui va vite, aux évolutions permanentes, le leader donne un cap, assume le risque de choisir une direction. Cela ne le dispense pas d'être à l'écoute et d'agir avec empathie, l'un de nos leviers à Heart Leadership University. Au contraire, cette empathie l'informe et enrichit sa vision et sa capacité à fixer un objectif lointain.

Néanmoins, le leader doit trancher. Si l'autorité implique l'obéissance et la soumission, elle est surtout dépendante de la légitimité. On ne peut l'exercer que si ceux sur qui elle s'exerce consentent à y obéir parce qu'ils en voient les bénéfices. Pas d'autorité sans s'en montrer digne, donc. C'est à ces conditions qu'elle peut "soulager" les collaborateurs, en leur enlevant le poids de la détermination du cap. La dérive autoritaire intervient, elle, lorsque cette légitimité se perd et que l'équilibre se rompt. C'est ce que cherche à prévenir l'intelligence du cœur en donnant des clés pour comprendre puis exercer un leadership légitime et bénéfique.

L'INTELLIGENCE DU CŒUR PERMET-ELLE DE RÉALISER DES BÉNÉFICES ?

Ah, l'éternelle confrontation entre le cœur et le porte-monnaie ! Les indicateurs et faits scientifiques nous montrent bien les dégâts réels d'une économie trop fortement extractive en ressources et, bien souvent, exploitant l'humain. Une ligne de crête existe pourtant bel et bien. La comptabilité en triple capital, telle que celle proposée par Gray (1994), considère que pour atteindre la soutenabilité – tant pour le bien d'une entreprise dans la durée (en préservant toutes les ressources dont elle dépend) que pour le bien commun –, il convient de maintenir l'intégralité du capital, c'est-à-dire les capitaux financiers mais aussi humains et naturels, sans substituer l'un à l'autre, et de ne distribuer que le profit qui en résulte. Les dirigeants qui explorent ces nouveaux modèles, viables et contributifs, gagnent réellement à être plus connus.

Bien sûr, le rôle premier d'un dirigeant est d'assurer la survie de son entreprise, *a minima*, et sa pérennité. Mais l'idée de "performance" n'est pas un modèle unique. Quels sont les niveaux de rentabilité attendus ? Par qui ? Avec quels scénarios et objectifs de long terme ? Ces lignes de flottaison sont autant de choix à opérer qui mélangent les chronologies. L'intelligence du cœur regarde loin et aide à développer un courage éclairé. Les décisions prises par les dirigeants de nos premières promotions en sont la preuve (*voir les études de cas p. 8, 12 et 15*) ! Il est possible d'opérer autrement que par le seul prisme de la performance financière de court terme, tout en assurant la viabilité de l'entreprise dans la durée.

UN BON LEADER DOIT-IL ÊTRE UN BON MANAGER ?

On a trop souvent tendance à confondre leader et chef, ou à attendre que les deux qualités soient réunies dans une même personne. Le leader mène, le chef supervise. La notion de hiérarchie est indépendante de celle de leadership. Un leader peut se doubler d'un manager, mais il doit surtout avoir une capacité de perception sensible du présent et du futur, donner et ajuster un cap, ouvrir de nouveaux chemins et partenariats, s'orienter dans l'incertitude. Ce rôle essentiel est radicalement différent de celui que l'on attend d'un manager. Le leader peint un avenir quand le manager se charge d'assurer l'adhésion.

Intuition, empathie et courage, ce sont les axes cardinaux que nous avons choisis pour développer ces compétences, parce que nous sommes convaincus que pour naviguer dans la complexité du XXI^e siècle, les entreprises ont besoin de visionnaires, de profils socioperceptifs, de dirigeants animés par le cœur, plutôt que seulement de chefs.



Les régimes de l'imaginaire

L'imaginaire est un ensemble de représentations agissant comme un langage, une culture collective. Dans les années 1960, le philosophe Gilbert Durand entreprend de cartographier ces imaginaires collectifs qui sous-tendent toutes les sociétés pour comprendre leur impact sur notre vision du monde. Dans *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, il propose deux grands régimes d'imaginaire, une polarité éclairante pour décortiquer les phénomènes sociaux. Ces régimes ne sont pas exclusifs : au contraire, ils coexistent, représentant des courants forts et faibles qu'il est intéressant d'identifier, notamment dans le cadre du leadership en entreprise.



RÉGIME DIURNE

Structure héroïque

Ascension, redressement

Verticalité, linéarité

Progression immuable

Abstraction, opposition, schématisation, recherche de la cohérence

Exclusion, opposition, contradiction

Vue, ouïe

Ombre vs lumière, connaissance vs ignorance, figure du héros qui s'élève

Opposition, antithèse

CONCEPTION DU MOUVEMENT

CONCEPTION DE L'ESPACE

CONCEPTION DU TEMPS

CONCEPTION DE LA CONNAISSANCE

CONCEPTION DE L'ALTÉRITÉ

SENS

IMAGES

PRINCIPES



RÉGIMES NOCTURNES

Structure mystique

Descente, plongée

Profondeur, caverneux

Filiation, régression

Intuition, sensibilité, polysémie, recherche du commun

Pluralité, communion, homogénéisation

Goût, odorat

Maternité, intimité, nourriture, secret et recueillement

Analogie, similitude, fusion

Structure synthétique

Va-et-vient, rythmique

Circulaire, cyclique

Renaissance, répétition

Synthèse, dialectique, interaction, recherche du lien

Interdépendance, complémentarité, conciliation

Toucher

Association, sexualité/fécondation, écosystèmes, multiplicité

Causalité, lien

Le régime diurne se caractérise par une objectivisation et une mise à distance de l'autre, du monde, dans une volonté de se distinguer, de s'élever en triomphant par sa pureté et sa supériorité. C'est l'image du bien contre le mal, de l'épée du savoir qui tranche l'obscurité et l'ignorance. Ce sont, dans les phénomènes sociaux, des mouvements de domination, des structures très hiérarchisées, une omnipotence de la science et de la raison. Le leader diurne est charismatique, animé par la volonté d'éclairer les autres, de leur montrer une voie qui suppose discernement et force de conviction.

Les régimes nocturnes sont subjectivistes. Ils construisent des convergences, cherchent la synthèse ou la communion. Le lien entre toutes les choses force à l'humilité, l'intérieur et l'extérieur se confondent, les différences se gommant. On y célèbre la multiplicité, on voit dans l'autre une richesse. En matière de phénomènes sociaux, ce sont plutôt des structures horizontalisées, des mouvements bottom-up, où une place plus grande est accordée à l'émotion et à l'intuition. Le leader nocturne endosse la responsabilité de la circulation des savoirs. Il est davantage tourné vers des logiques d'initiation, dans un rapport plus émotionnel, plus introspectif, animé par une volonté de "faire communauté", de créer une émulation.

L'intelligence du cœur en action

Des décisions de dirigeants prises avec intuition, empathie et courage.

JANUS FRANCE

L'ENTREPRISE

Créée en 2013, Janus France est une entreprise à mission qui intervient dans les métiers de la serrurerie, de la menuiserie et de la vitrerie, pour des constructions neuves ou en rénovation. Ses clients sont des gestionnaires de parcs immobiliers (État, bailleurs sociaux et collectivités) qui confient des contrats à l'entreprise au terme d'appels d'offres.

LE DILEMME

Début 2021, au sortir du pic de la Covid, alors que la plupart de ses clients font preuve de souplesse et acceptent de tenir compte des contraintes exceptionnelles pesant sur l'activité (contexte sanitaire, hausse des prix), deux donneurs d'ordre de Janus France ne veulent rien entendre. Le premier rejette la mise en œuvre des commandes passées et annule le marché public sur lequel Janus France intervenait déjà. Le second refuse d'honorer ses règlements en retard et, face à l'application des pénalités réglementaires, remet le marché en appel d'offres, en privant Janus France de la possibilité de renouvellement.

LA QUESTION

Faut-il préserver à tout prix la relation commerciale en acceptant l'absence totale de considération de la part de ces deux clients, ou y mettre fin, altérer fortement la rentabilité de l'entreprise et la mettre en péril ?

LES ENJEUX

Une perte potentielle de 40 % du chiffre d'affaires. Après un exercice à zéro en 2020, une perte de 92 000 € s'ajoute en 2021. Un prêt garanti par l'État qui aurait dû servir au développement de l'entreprise mais qui va devoir compenser la perte de chiffre d'affaires.

2013

date de création

12

salariés et 2 associés

1,5 M€

de chiffre d'affaires annuel

LA DÉCISION

Michel Meunier est résolu à s'affranchir de la brutalité des pratiques de ses clients. N'écoutant que son courage, il décide de sortir de cette impasse et de ne plus répondre à leurs appels d'offres dans le futur. Cette décision a été prise conformément aux valeurs de l'entreprise, formalisées en atelier avec les salariés lors du travail sur la raison d'être : elles exigent d'avoir avec les clients des relations de confiance, empreintes de respect mutuel, constructives et alignées sur des objectifs communs de contribution à la transition écologique.

LES IMPACTS

Malgré le défi économique dont tous étaient conscients, les salariés ont accueilli la décision avec soulagement et fierté, car ils souffraient de la relation difficile avec ces clients. Si la disparition sèche de 40 % du chiffre d'affaires a entraîné des pertes en 2021, Janus France a ensuite eu la bonne surprise de constater que de nouveaux clients se sont mis à travailler avec eux, attirés par le profil d'entreprise à mission et les valeurs fortes de la société. Cela a permis de retrouver progressivement le volume d'affaires initial et, à partir de cette année 2023, la rentabilité d'avant la crise de la Covid.



Le leadership vu par les jeunes générations

Heart Leadership University a confié au cabinet de conseil Eranos une démarche de recherche pour comprendre l'actualité des représentations du leadership auprès de la jeunesse française. Quelles sont leurs préoccupations ? Quels sont leurs modèles ? À quoi ressemblent leurs imaginaires du leadership ? Autour de quelles valeurs les construisent-ils ? Voici neuf enseignements tirés de cette première étude.

1. Une forte sensibilité aux risques écologiques

Sur les 10 risques majeurs identifiés en 2022 par la *Global Risks Report* du World Economic Forum, ce sont les risques écologiques que les répondants classent en haut du tableau. Dégâts environnementaux, effondrement de la biodiversité, incapacité à réduire l'impact humain sur le climat, tensions et crises pour l'accès aux ressources naturelles, phénomènes météorologiques extrêmes : ces sujets préoccupent les jeunes de toutes les catégories socioprofessionnelles.

2. Un développement du numérique qui pose question

Les risques de dérive technologique sont globalement moins perçus comme préoccupants par les répondants. Pour autant, le développement du numérique n'emporte pas une adhésion aveugle et indifférenciée. Les impacts positifs du numérique sur l'emploi et les échanges sont plutôt plébiscités par toutes les catégories. En revanche, les effets sur l'humain, en matière d'égalité, de liberté ou d'accroissement de l'intelligence, sont plutôt vus comme négatifs. Et la moitié des jeunes considèrent le numérique comme une source de stress. Côté intelligence artificielle, 65 % de l'échantillon exploratoire voit son déploiement en entreprise comme un risque, particulièrement les participants qui sont issus des filières sciences sociales, art et journalisme.

3. Des formations pas vraiment adaptées aux enjeux actuels

86 % des répondants de l'échantillon exploratoire estiment que les formations et parcours académiques ne sont pas adaptés aux risques mondiaux. Un déficit un peu moins marqué pour ceux issus de filières scientifiques, qui sont plus nombreux à voir positivement la capacité de leur éducation à apporter des outils pour répondre à ces problématiques. Ces résultats confirment la nécessité de transformer l'éducation des dirigeants pour mieux converger vers des modèles de leaders désirables et leur donner les clés pour répondre aux défis actuels.

4. Le cercle familial, premier modèle de leadership

Qu'elle se fasse en accord ou en opposition, la construction d'un modèle de leadership est intimement liée au cercle familial. Les parents sont souvent les premiers exemples et offrent une première grille de lecture qui perdure : 75 % de ceux qui déclarent avoir un modèle ou un mentor en matière de leadership citent un parent ou un membre de la famille proche. Ces exemples de la sphère intime donnent naissance à des représentations personnelles de ce qui est souhaitable ou acceptable chez un leader. La majorité des répondants est aussi exposée à un modèle d'entrepreneuriat dans son cercle proche, conditionnant la vision du leader (voir enseignement n° 7).

5. Pas de grand héros représentant un leader idéal

Monde politique, associatif, sportif ou culturel : aucune grande figure ne ressort pour incarner un leadership auprès des jeunes. L'absence de modèle convaincant est particulièrement marquée dans le milieu des associations et ONG. Toutes catégories confondues, les personnalités les plus citées sont Emmanuel Macron (12 % des jeunes) et Cristiano Ronaldo (11 %), laissant planer le doute d'une confusion entre leadership et notoriété.

6. L'influence des réseaux sociaux dans la fabrique des imaginaires

Près d'un jeune sur deux (49 %) déclare suivre au moins un influenceur dans le domaine de l'entrepreneuriat, et ces acteurs sont considérés comme des leaders dans 72 % des cas. Longtemps cantonnés à la presse économique, les sujets business débordent aujourd'hui leur cadre originel pour toucher un public bien plus large. Le renouvellement de ces médias business grâce à l'influence oriente le discours économique vers davantage d'incarnation avec des parcours personnels qui inspirent confiance. Lena Situations ou Théo Lion sont ainsi des success-stories accessibles qui pèsent dans l'évolution des représentations traditionnelles du leadership.

7. Le "petit entrepreneur" plutôt que le grand P.-D.G.

Si le dirigeant de grande entreprise laisse plutôt indifférent – une grande partie des répondants de l'étude exploratoire ne se prononce pas ou déclare ne pas avoir d'exemple de grands dirigeants incarnant la réussite –, le petit entrepreneur à l'échelle locale est, lui, bien plus plébiscité : ils sont 72 % à "vouloir être comme lui/elle", contre 53 % pour un dirigeant de grande entreprise. "Créer ma propre entreprise" arrive d'ailleurs largement en tête (23 %) des aspirations, loin devant "diriger une

grande entreprise" (9 %). Un modèle se dégage au fil de l'enquête exploratoire, celui de l'entrepreneur implanté dans sa communauté, répondant à un besoin local et ayant un impact positif direct sur son environnement immédiat. Le panel interrogé corrèle les valeurs sociales, environnementales et écologiques avec l'idée de réussite.

8. Un rejet net de certains modèles de leadership

Pour le panel, la réussite est corrélée aux valeurs humaines et écologiques qu'est censé incarner un "bon" dirigeant. Les grandes figures de la "tech" comme Elon Musk ou Steve Jobs obtiennent quelques voix quant à leur incarnation de la réussite mais peinent à susciter l'adhésion en tant que modèles à reproduire. Le patron de Twitter, Tesla et SpaceX est même le premier choix de l'échantillon exploratoire pour illustrer le "dark leader", celui qui conserve un modèle économique incompatible avec une transition juste. Il est associé à beaucoup de problèmes du monde actuel, de la montée des inégalités à une volonté de puissance infinie et une absence de respect pour la planète.

9. Un leader idéal fort de ses qualités humaines

Le leader idéal est tourné vers l'action, capable d'impliquer les autres et de décider en prenant en compte le collectif. Les cinq premières qualités plébiscitées par les jeunes sont toutes liées aux aptitudes relationnelles : respect, fiabilité, éloquence, empathie et bienveillance occupent le haut du tableau, quand "être sûr de lui-même" arrive en toute dernière position. Le leader idéal n'est donc pas infaillible, loin de la figure du héros providentiel. Au contraire, il sait faire preuve de courage et de persévérance pour inspirer les autres à le suivre et constituer une vraie équipe. Un nouvel imaginaire à explorer et à incarner par des récits et des cas concrets.

Méthodologie

Une enquête quantitative en ligne, réalisée fin 2022 auprès d'un échantillon de 1 014 personnes, représentatif de la population de France métropolitaine âgée de 18 à 30 ans (représentativité en âge, genre, catégorie socioprofessionnelle et origine géographique).

Une enquête exploratoire en ligne auprès d'un échantillon aléatoire de 139 participants plus âgés (18-35 ans) et plus exposés aux expériences actuelles et à venir de la direction d'entreprise, avec des questions plus ouvertes pour une approche qualitative.

L'intelligence du cœur en action

Des décisions de dirigeants prises avec intuition, empathie et courage.

SEABIRD

L'ENTREPRISE

Entreprise à mission et B-Corp, SeaBird est une société de conseil spécialisée dans le secteur de l'assurance qui a été créée en 2005. Ses consultants accompagnent la transformation et les opérations des acteurs de l'assurance et de la finance : mutuelles, assureurs, courtiers, asset managers, banques...

2005
date de création

250
salariés

35 M€
de chiffre d'affaires annuel

LE DILEMME

Tout détenteur de pouvoir (et l'entreprise en est un) doit jouer un rôle pour aborder de manière systémique les défis environnementaux, sociaux et technologiques du monde actuel. La dissociation traditionnelle entre business et philanthropie n'est plus la bonne approche dans ce contexte. Il est nécessaire que l'entreprise soit véritablement engagée dans ses statuts et sa gouvernance, dans sa façon d'appréhender la création de valeur et dans son modèle d'affaires, afin que la recherche du bien commun soit consubstantielle à son activité économique.

LA QUESTION

Comment réconcilier business et philanthropie, m'assurer que mon entreprise gagne de l'argent et œuvre véritablement pour le bien commun, et protéger ce modèle dans le temps ?

LA DÉCISION

En 2020, Cyrille Vu, P.-D.G. et actionnaire majoritaire de SeaBird, décide de donner 22 % des titres du groupe SeaBird qu'il possède à une fondation actionnaire (le fonds de dotation SeaBird Impact). Ces titres ne peuvent être rachetés ni transmis : ils sont fournis de manière irrévocable. Le fonds deviendra progressivement majoritaire afin de garantir le non-rachat par un tiers. Donner du pouvoir à une personne morale qui, par définition, n'appartient à personne et est liée dans son action par ses statuts permet d'assurer que les valeurs de partage, d'équité, de respect de l'homme et de la nature sont pérennes.

LES IMPACTS

En 2023, 0,5 % du chiffre d'affaires de SeaBird, soit 150 000 €, est alloué au budget de la fondation pour œuvrer dans ses trois champs d'action : la recherche sur la comptabilité durable et la mesure d'impact, l'accompagnement d'associations spécialisées dans l'insertion professionnelle de publics fragilisés et le financement d'entreprises à impact. À mesure que SeaBird sera en mesure de distribuer des dividendes, le budget de la fondation augmentera. Le capital de SeaBird a aussi été ouvert à l'actionariat salarié : 16 % sont aujourd'hui détenus par les trois quarts des employés actionnaires, avec un objectif de doubler ce chiffre d'ici à 2030.



6 styles de leaders pour une nouvelle grammaire du leadership

STYLE N° 1

Le guide

Profil

Un leader qui ne dirige pas seul, qui sait travailler en équipe et valoriser l'apport de ses collaborateurs. C'est un leader qui sait qu'il n'existe pas sans les autres. Il a même tendance à exister par et pour les autres. Il est synonyme d'engagement et de prise de responsabilité. Il a la capacité de rassembler parce qu'il incarne une mission qui le dépasse. Il est éloquent, communique facilement et sait faire preuve de transparence, d'éthique et d'équité. Il inspire par son dévouement à une cause, à un objectif d'intérêt général et à des valeurs fédératrices.

Incarnation

Emma Watson, Oprah Winfrey. Leur style empathique et engagé correspond à un modèle qui parle aux jeunes d'aujourd'hui. Des leaders qui se mettent au service des autres, de causes, souvent impliqués dans des démarches activistes. Des figures de conviction, qui se battent pour ce qui est juste et n'ont pas peur de faire appel à leur sensibilité et à leur empathie. Faire grandir les autres leur est plus essentiel que leur propre réussite.

STYLE N° 2

L'élus

Profil

Un leader né, qui accomplit son destin. C'est un leader intuitif et confiant en ses propres capacités. Il est souvent placé sur un piédestal, vu comme un être hors du commun. Il est persévérant face à l'adversité, va au bout de ses convictions, peu importe le prix à payer. Ce sont des figures généralement historiques, qui marquent l'imaginaire collectif par leur ténacité, leur engagement total, leur courage. Il sait s'entourer et coopérer et suscite un fort engagement, voire un dévouement. Il sait convaincre, a une forte rhétorique et guide en servant de phare dans l'obscurité.

Incarnation

Charles de Gaulle, Margaret Thatcher. Des chefs de guerre, des personnalités de poigne qui ont dirigé leur pays dans des périodes troubles, des figures tutélaires pour des générations entières, des noms qui sont devenus des adjectifs ("gaullien", "thatchérien", "napoléonien", etc.). N'échappant pas à la controverse, leur légende personnelle s'est cimentée autour de la rencontre entre l'individu et un destin national historique. Ce sont des figures radicales dont la vie entière se confond avec leur action.

Notre plongée dans les imaginaires du leadership nous a amenés à tester des hypothèses au contact des répondants à notre étude. Six théories du leadership¹, couvrant plus d'un siècle et demi de réflexions sur ce sujet, ont ainsi été mises à l'épreuve des représentations contemporaines des jeunes générations. De cette rencontre sont nés six portraits de leaders, six styles qui se superposent, se croisent, se conjuguent, pour dessiner les contours d'une nouvelle grammaire du leadership.

STYLE N° 3

Le rusé

Profil

Un leader réactif et proactif, doté d'une grande capacité d'adaptation face à des situations de plus en plus complexes. C'est un leader analytique, qui sait repérer et interpréter les courants faibles et "lire" ses collaborateurs. Il met en place des stratégies, trace des caps, développe des processus de décision qui valorisent son habileté et sa faculté à comprendre les autres. Empathique, il sait prendre soin de relations interpersonnelles fortes et les développer. Il est à l'écoute et sait transformer cette écoute en inputs. Sa capacité de projection et son habileté naturelle attirent la confiance. Il sait faire circuler l'information, montrer la voie mais surtout démontrer la pertinence du chemin.

Incarnation

Harry Potter, Aragorn, Katniss Everdeen. Ce sont presque des leaders réticents, des chefs de bande désignés par leurs pairs, poussés à diriger parce que leur capacité à surmonter les obstacles génère une confiance et une volonté de les suivre. Ce sont surtout des leaders qui évoluent, qui grandissent, qui font des erreurs mais dont on suit le parcours quasi initiatique, la transformation. Cette évolution est due autant à leurs qualités intrinsèques qu'à leur capacité à entendre. Ils savent se nourrir des qualités de ceux qui les entourent pour, en échange, leur offrir un cap à suivre dont l'acceptabilité est assurée.

STYLE N° 4

Le protecteur

Profil

Un leader altruiste, caractérisé par une éthique et des valeurs personnelles extrêmement fortes, un dévouement aux autres, à leur bien-être, à leur libération face à l'oppression. C'est un leader qui s'efface presque derrière sa tâche, une figure quasi spirituelle, un sage. Écoute, empathie, guérison émotionnelle : c'est un leader qui provoque une forme de révérence, une figure qui s'élève par son sacrifice à la cause qu'il défend. Son leadership repose sur l'intuition, la sensibilité à l'autre, l'humilité : il est là pour servir.

Incarnation

Gandhi, Superman, Lady Di. Des figures mythiques par leur empathie, leur sensibilité extrême à la souffrance humaine, à l'injustice. Leur passage à la postérité est presque une sanctification. Ils leadent par l'exemplarité, par la dévotion, par leur capacité à se connecter immédiatement et très profondément à l'autre. Ce sont des leaders qui n'hésitent pas à prendre des chemins difficiles pour guérir les autres, pour leur porter secours, pour assurer leur bien-être. Ils suscitent l'admiration et encouragent l'élévation collective plutôt que l'ascension personnelle.

1. Les travaux d'Eranos pour Heart Leadership University mettent en lumière six grands courants de pensée du leadership : la théorie des traits de personnalité (1840-1991), les théories comportementales (1957-2010), les théories situationnelles et de la contingence (1967-2000), les théories du spirituel et de la perméabilité aux autres (1970-2015), les théories transformationnelles et transactionnelles (1985-1996) et les théories contemporaines (2010-2022).

STYLE N° 5

Le visionnaire

Profil

Il inspire par la rupture et une forme de totalitarisme de sa vision de l'avenir. C'est un leader qui tranche, en contrepied avec la société, qui bouscule et dérange. Il fait figure d'outsider et attire à lui ceux qui ont besoin de rêver à autre chose, de croire qu'un autre futur est possible. Il est souvent autoritaire dans sa pratique du leadership : il ne doute pas, est sûr de lui en toutes circonstances et n'a pas peur de l'antagonisme. Il inspire parce qu'il peint un avenir que lui seul peut voir, il convainc et embarque sans que l'on ait besoin de tout comprendre. Il promet à ceux qui le suivront d'être du bon côté de l'Histoire, de dissiper les doutes par une foi en sa vision, une relation transactionnelle basée sur l'implication dans la réussite du projet qu'il porte.

Incarnation

Elon Musk, Michel-Édouard Leclerc, Xavier Niel, Anna Wintour. Des personnalités qui n'ont que faire de l'unanimité. Ce qui leur importe, c'est de rester fidèle à leur vision, sans avoir à la justifier ou à l'expliquer. Cette foi inébranlable force le respect, quitte à inspirer aussi la peur. On leur reconnaît une influence certaine sur les secteurs qu'ils dominent, une capacité à faire bouger les lignes, à impulser des changements profonds dans l'intérêt commun. Peu enclins à la nuance ou à la concorde, ils sont en revanche doués pour repérer, valoriser et développer les qualités qui leur semblent essentielles chez leurs collaborateurs.

STYLE N° 6

Le fascinateur

Profil

Un leader charismatique, dont l'attrait tourne essentiellement autour de sa personne et du culte qui l'entoure. Une vision plutôt dominante du leadership mais qui s'incarne par une maîtrise, une appétence pour la structure et l'organisation. Son souci est celui du contrôle, de la performance et de l'efficacité. Grand travailleur, il marque par son éthique professionnelle et son aspect souvent autodidacte. Il croit en l'élévation par le labeur. Il n'est clairement pas là où il en est par hasard, et son parcours inspire.

Incarnation

Christine Lagarde, Angela Merkel, Rihanna, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg. Figures du génie solitaire, ce sont des leaders humains mais dans une classe à part. Respectés du fait de leur aura, ils le sont aussi pour leur sens du business, pour leur capacité à saisir les bonnes opportunités et à s'ériger en modèles de la méritocratie. Ils encouragent l'expression des individualités, le développement de la confiance en soi et une culture de l'effort.

DIRECTION DE LA PUBLICATION

Heart Leadership University

**CONCEPTION ÉDITORIALE
ET DIRECTION ARTISTIQUE**

Usbek & Rica

ILLUSTRATION

Emmanuel Romeuf

SECRETARIAT DE RÉDACTION

Jordy Niess

IMPRIMERIE

Ateliers Réunis

Juin 2023

The logo consists of a vertical line on the left with three diagonal lines extending from its left side, resembling a stylized heart or a compass rose.

Heart
Leadership
University

