ERANOS
PARIS • SEOUL

Heart Leadership University

Les imaginaires du leadership

Une enquête sur les origines historiques et les actualisations des formes du leadership économique

Morgane Beyrend
Chercheuse Designer chez Eranos

& Anthony Mahé
Directeur de la connaissance chez Eranos

RAPPORT DE RECHERCHE
juin 2023

[...] Le nouvel instinct s'éveille.
Je me hâte de partir pour boire sa lumière éternelle,
Devant moi le jour et derrière moi la nuit
Le ciel au-dessus de moi, et sous moi, les flots. »

Goethe, *Faust* – 2007 - p.114.

Cette étude vous a inspiré, aidé, révolté ... dites-le nous grâce à ce court questionnaire en ligne.

En tant qu'association d'intérêt général, **votre avis est essentiel** à la poursuite de nos actions !

Scannez le QR Code
ou
cliquez sur ce lien

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1
A Contexte et objet de la recherche sur les imaginaires du leadership 1
B Objet du présent document 1

I LA DÉMARCHE : ENQUÊTER SUR LES IMAGINAIRES 2
A Une définition des imaginaires collectifs 2
1 Deux grands régimes d'imaginaires : diurne et nocturne 3
2 Les régimes d'imaginaires ne sont pas exclusifs 3
B Un exemple pour comprendre : les imaginaires de la nature 4
C La méthode de la sociologie de l'imaginaire 5

II GENEALOGIE DU LEADERSHIP À TRAVERS SES THÉORIES 6
A La théorie des traits de personnalité (1840 - 1991) 7
1 Les grands auteurs de la théorie des traits de personnalité 7
2 Une sémantique du héros manipulateur 8
3 Figures emblématiques de cet imaginaire du leadership 8
B Les théories comportementales (1957 - 2010) 8
1 Les grands auteurs des théories comportementales 9
2 Une sémantique du leader qui maîtrise 9
3 Figures emblématiques de cet imaginaire du leadership 9
C Les théories situationnelles et de la contingence (1967 - 2000) 10
1 Les grands auteurs des théories situationnelles et de la contingence 10
2 Une sémantique du leader qui maîtrise 11
3 Figures emblématiques de cet imaginaire du leadership 11
D Les théories transformationnelles et transactionnelles (1985 - 1996) 11
1 Les grands auteurs des théories transformationnelles et transactionnelles 12
2 Une sémantique du leader héroïque (bis) 12
3 Figures emblématiques de cet imaginaire du leadership 12
E Les théories de l'authentique, du spirituel, de la perméabilité aux autres (1970 - 2015) 13
1 Les grands auteurs des théories de l'authentique, du spirituel, de la perméabilité aux autres 13
2 Une sémantique de l'humilité 14
3 Figures emblématiques de cet imaginaire du leadership 14
F Les théories contemporaines du leadership (2010 - 2022) 14
1 Les grands auteurs des théories contemporaines 15
2 Une sémantique du leader juste 15
3 Figures emblématiques de cet imaginaire du leadership 16
G Vue d'ensemble de la généalogie des théories du leadership 16

III UNE LENTE MUTATION DU LEADERSHIP 17
A La boussole du leadership 17
B Le leadership et la question de la limite 21

BIBLIOGRAPHIE 23

INTRODUCTION

A CONTEXTE ET OBJET DE LA RECHERCHE SUR LES IMAGINAIRES DU LEADERSHIP

Fondée par 15 dirigeants d'entreprise, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à visée éducative et scientifique. Elle s'est donnée pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants d'entreprise et renouveler les imaginaires du leadership. Il s'agit de faire émerger un mouvement de leaders qui dirigent, innovent et décident avec le cœur (intuition, courage, empathie) pour préserver notre humanité et surmonter les grands défis du XXIe siècle : les risques liées aux usages non maitrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques, l'explosion des inégalités.

Pour répondre à sa mission, HLU a ouvert une démarche de recherche et mandaté Eranos, cabinet conseil expert en transformation sociétale, afin d'explorer les imaginaires du leadership d'hier et d'aujourd'hui ainsi que de dessiner les « imaginaires désirables » (et probables) pour le futur. Il s'agit de mieux comprendre les dynamiques qui sont à l'œuvre aujourd'hui, d'en mesurer à la fois les origines et la portée contemporaine, de manière à les recenser, les comprendre, et de vérifier leur pertinence au regard des générations de leaders qui prennent pied aujourd'hui. La recherche porte donc sur les imaginaires du leadership, filiation historique et perspectives contemporaines.

La recherche s'organise en deux grandes parties. La première porte sur les imaginaires du leadership d'hier. Elle consiste à dresser une cartographie des formes d'expressions du leadership a fortiori occidental, c'est-à-dire d'en différencier les formes d'expression, de les caractériser, et de trouver leur origine historique (notions clés, auteurs importants). C'est l'objet du présent document. La seconde partie a pour objectif d'explorer les imaginaires du leadership d'aujourd'hui et de demain au sein de la jeunesse française : dans quelle mesure les jeunes se reconnaissent-ils dans certaines formes de leadership ? Qu'est-ce qu'un leader désirable pour eux ? Quels sont les grands défis du XXIe siècle et quelles seraient les aptitudes d'un leader capable d'y répondre ? Il s'agit également tout au long de la recherche d'explorer la fabrique des imaginaires : dans quel cadre les jeunes français forment-ils leur rôle modèle ? Quels sont les acteurs et les institutions qui « fabriquent » le ou les modèles du leader (médias, réseaux sociaux, influences culturelles...)

B OBJET DU PRÉSENT DOCUMENT

Le présent document est une synthèse des recherches menées sur les imaginaires du leadership d'hier. Il se présente comme une généalogie, au sens de Nietzsche, des formes du leadership. Elle propose un axe de travail centré sur la sociologie, et notamment sur la sociologie de l'imaginaire, qui sera définie en introduction.

Six grands corpus sont ensuite identifiés, de manière à constituer une frise historique, où certains apparaissent, se déploient, puis deviennent mineurs. L'idée est de comprendre le paysage intellectuel et culturel qui permet l'émergence et la légitimation des formes et des incarnations historiques du leadership.

Enfin, une représentation des différentes formes du leadership est proposée sous forme d'une boussole. Celle-ci a pour objet de situer les traditions et les expressions les unes par rapport aux autres, et permet de dessiner la singularité des différentes cultures du leadership. Enfin, après cette boussole, et en forme de conclusion provisoire, certains paradoxes sont relevés et permettent de mieux comprendre ce qui fait les fondements des sensibilités contemporaines autour du leadership, dont HLU pourrait être l'un des artisans.

Pour bien rentrer dans ce texte, il est important de garder en tête qu'il concerne le leadership dans les activités économiques, et laisse de côté par souci de clarté les espaces artistiques, religieux ou politiques. Les frontières entre ces espaces sociaux où peuvent s'exercer le leadership sont en réalité assez poreuses. Dans le fond, il s'agit surtout de comprendre comment un individu à un moment donné est amené à conduire d'autres individus dans une même direction, c'est-à-dire par quel mécanisme d'autorité, d'influence ou de persuasion est-il cru et écouté ? Sans s'interdire de recourir à des figures emblématiques de leaders empruntées à la culture populaire, à l'Histoire politique ou religieuse, c'est bien, in fine, la compréhension du leadership telle qu'elle peut et doit se mettre en place dans la gouvernance des entreprises qui préside à la finalité de cette recherche.

Et que l'on peut aborder de prime abord par cette question : beaucoup ont ressenti, de manière rationnelle ou par l'intuition, que l'ambiance de l'époque agit sur les registres et les formes du leadership. Dès lors, pour ouvrir ce cheminement, on peut se demander : qu'est-ce qui a changé à ce point dans notre société pour justifier l'existence d'une nouvelle forme de leadership

I La démarche : enquêter sur les imaginaires

A UNE DÉFINITION DES IMAGINAIRES COLLECTIFS

La notion d'imaginaires collectifs se définit comme un ensemble de valeurs, croyances, d'opinions, de schémas de pensées et d'images cristallisés dans le social à travers des normes, des codes et des habitudes[1]. Les imaginaires sont transmis par l'éducation, les médias et la socialisation. Cet ensemble génère dans chaque culture une vision du monde qui va pénétrer et s'infuser dans toutes les façons de concevoir notre rapport au monde : la façon dont une société conçoit une institution, une organisation, une entreprise, un espace privé ou public : la façon dont elle va créer des lois et surtout, déterminer quelles lois sont justes ou non. L'imaginaire fabrique des *patterns* qui donnent une forme à notre société.

1 Gilbert Durand, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1984 - Pierre Le Quéau, « La sociologie comme "savoir-vivre"» in Le Centre d'études sur l'actuel et le quotidien, *Dérive autour de l'œuvre de Maffesoli*, L'harmattan, 2004 - Michel Maffesoli, *Éloge de la raison sensible*, 1996, Grasset.

1 DEUX GRANDS RÉGIMES D'IMAGINAIRES : DIURNE ET NOCTURNE

Le philosophe Gilbert Durand est un spécialiste de l'imaginaire. Il s'est fait connaître par la publication d'un ouvrage majeur : Les structures anthropologiques de l'imaginaire, publié la première fois en 1960. Le livre a connu douze éditions et l'auteur a consacré de nombreux autres ouvrages à cette question de l'imaginaire, des symboles et des mythes qui structurent notre vie sociale. Dans cet ouvrage fondateur, après avoir compilé et analysé un corpus impressionnant de mythes, légendes et contes issus de diverses cultures, Gilbert Durand tire la conclusion qu'il existe deux grands régimes d'imaginaire : un « régime diurne » et un « régime nocturne ». Cette dichotomie offre une grille de lecture et d'interprétation des phénomènes sociaux d'une grande fertilité.

LE RÉGIME DIURNE est centré sur les valeurs de l'intellect, de la rationalité, de la démarche scientifique qui consiste en la mise à distance des choses (la nature, l'autre, le vivant, etc.) selon un principe d'objectivation, et de l'élévation du héros vers la gloire. Les nombreux symboles et archétypes associés à ce régime vont de la lumière au feu purificateur en passant par le glaive tranchant et séparateur. Ce régime repose sur un principe de mise à distance du monde, c'est-à-dire d'objectivation. Les sens les plus valorisés sont la vue et l'ouïe qui mettent le monde à distance de l'homme. Dans l'histoire des religions, Gilbert Durand considère que le Temps des cathédrales, amorcé en 1150, correspond à l'hégémonie d'un régime diurne : l'homme pour célébrer le Dieu créateur érige des clochers flamboyants vers le ciel. C'est une période où l'on consacre le génie humain capable de prouesses technologiques pour affirmer une supériorité sur le monde animal et surtout barbare.

LE RÉGIME NOCTURNE est centré sur les valeurs du geste, de l'affect, de la démarche initiatique de rassemblement et de l'humilité du rapport à la Terre. Ce régime repose sur le sentiment de continuité entre l'homme et son environnement, c'est-à-dire la subjectivation. Les sens les plus valorisés sont le toucher et l'odorat, tout ce qui permet de faire entrer le monde à l'intérieur de soi. Dans la continuité de sa réflexion sur l'histoire de l'Église, Gilbert Durand voit dans la naissance de Saint François d'Assises en 1182 une montée en puissance (il parle de "ruissellement" voir ci-après) vers un régime nocturne dont la friction avec l'imaginaire diurne sera visible dès 1200. L'Église telle que conçue par les Franciscains connaît alors un tournant selon les historiens. Saint François établit un dialogue interreligieux, en particulier avec l'Orient, il "épouse Dame pauvreté", rétablit le travail manuel (le geste, le corps, rappelons qu'il est dans la tradition catholique le premier Saint à recevoir les stigmates du Christ) dans ses activités de missionnaire et le port d'habits modestes et simples, en contraste avec le luxe d'apparats des grandes cathédrales. Il est contre l'école et l'apprentissage par les livres, il y préfère le geste et l'initiation.

2 LES RÉGIMES D'IMAGINAIRES NE SONT PAS EXCLUSIFS

Un régime d'imaginaires n'est jamais exclusif, il y a toujours une co-présence des deux régimes dont la prégnance sur les institutions va varier selon le contexte. Comme le rappelle le philosophe Jean-Jacques Wunenburger, « S'il est établi qu'à l'échelle d'une aire socioculturelle on observe une montée en puissance cohérente d'un type d'imaginaire, on peut s'attendre à l'avènement d'un type complémentaire d'imaginaire selon une alternance cyclique. Ainsi, société et monde techniques en Occident développé semblent en voie de vivre une régression croissante de régimes héroïques et schizoïdes, typiques de la fin de la modernité, ce qui ne peut que favoriser une actualisation croissante d'éléments

mystiques opposés. »[2] Gilbert Durand montre avec l'exemple de l'Église comment s'opère une bascule des imaginaires.

Ce cadre théorique sera intéressant pour analyser le leadership en entreprise. Il s'agit d'être attentif à l'émergence de certains signaux, parfois faibles, de phénomènes sociaux qui mobilisent des archétypes et des symboles radicalement différents.

Gilbert Durand propose le terme de fleuve pour désigner un régime dominant et de ruissellement pour désigner la montée en puissance d'un autre régime. La confluence correspond au moment de la friction des deux régimes qui va déboucher sur le nom d'un nouveau fleuve.

C'est la théorie dite du « bassin sémantique des symboles »[3]. Cette évolution serait cyclique d'après les spécialistes de l'histoire des imaginaires. Le sociologue Michel Maffesoli précisera par la suite que la dynamique de changement des imaginaires est consécutive d'un effet de saturation (un terme qu'il emprunte au sociologue américain Pitirim Sorokin) des idées et valeurs dominantes à un moment donné qui laisse la place progressivement à un autre système de pensée et de valeurs.

B UN EXEMPLE POUR COMPRENDRE : LES IMAGINAIRES DE LA NATURE

La nature est un cas emblématique pour cerner les différences entre le régime diurne et nocturne des imaginaires. La nature telle que nous la définissons depuis le XVIIe siècle est une invention culturelle de l'Occident comme aime à la rappeler l'anthropologue et Professeur au Collège de France Philippe Descola. Dans la lignée des propos de Descartes qui énoncera qu'il faut « nous rendre comme maîtres et possesseurs de la nature », la philosophie de Lumières va grandement contribuer à installer un nouveau régime d'imaginaire. C'est-à-dire qu'à ce moment-là, émerge une conception dominante de la nature fondée sur le savoir scientifique dont le principe est l'objectivation. L'homme va concevoir la nature comme un objet mis à distance, séparé de lui-même.

Cette séparation symbolique entre l'homme et la nature (l'image de la séparation est fondatrice du régime diurne) s'articule avec un rapport de maîtrise et de domination par la technique, c'est-à-dire des images héroïques de l'homme triomphant de la nature. Les façons de faire de l'agriculture en occident (un rapport technico-scientifique), de pratiquer la nature (par les loisirs, le sport, etc.) ou de mettre en place des politiques de protection de l'environnement sont imprégnées de ce même schéma de pensée diurne.

Cette vision du monde articule toutefois une tension avec d'autres conceptions de la nature dont le schéma de pensée est nocturne, centré sur les valeurs de subjectivation et d'intériorisation. L'homme fait ici davantage appel aux émotions et à une pensée plus intuitive dans son rapport à la nature. L'animisme par exemple consiste à croire qu'il y a une continuité intérieure entre soi et la nature, l'analogisme consiste lui à voir dans les éléments du cosmos des correspondances (entre l'alignement des planètes, la situation des étoiles, l'état de la lune, etc.) qui permettent de comprendre et d'agir sur la nature[4].

2 Jean-Jacques Wunenburger, *Imaginaires des techniques: liberté et contraintes symboliques à partir de Gilbert Durand* in Plateforme Prairial, 2015.

3 Gilbert Durand, *Introduction à la mythodologie*, Albin Michel, 1996.

4 Sur ces distinctions voir Philippe Desola, *Par-delà nature et culture*, Gallimard, 2005.

En ce sens, l'agriculture en biodynamie, qui ne représente certes que 1% des terres agricoles biologiques en France[5], intègre une dimension ésotérique dans ses pratiques (celle consistant notamment à enterrer rituellement des cornes de vaches remplies de boues censées fertiliser le sol ou de concevoir un calendrier des récoltes basées sur des mythes cosmogoniques).

Au-delà du caractère ésotérique de certaines pratiques agricoles, c'est la différence d'attention et de soin qui est marquante. L'agriculteur en biodynamie développe un autre regard, apprend à détecter intuitivement des anomalies et en vient, par suite, à se passer de certaines technologies (en particulier les intrants chimiques). De ce point de vue, c'est bien son schéma de pensée qui est différent et qui transforme sa pratique et l'efficacité de sa pratique. L'agriculture biologique par comparaison, bien qu'animée par une volonté de bienveillance vis-à-vis de la nature, ne propose pas un changement radical de logiciel. Elle est scientifique, elle objective tout autant la nature et maintient une distance. Par extension, l'écologie (au sens scientifique et politique du terme) est souvent imprégnée de ce logiciel diurne.

C'est là que l'on comprend l'intérêt de fabriquer de nouveaux imaginaires et ne pas se contenter d'innover avec de nouvelles techniques. La biodynamie a pour elle une telle radicalité dans le changement de mentalité qu'elle propose. Loin d'être l'unique voie possible (ni même souhaitable), elle montre un chemin de transformation. Le biomimétisme, la permaculture sont tout autant de conceptions plus nocturnes de la nature dans la mesure où elles remettent en question le postulat de cette séparation et de domination de l'homme héroïque sur son environnement.

C LA MÉTHODE DE LA SOCIOLOGIE DE L'IMAGINAIRE

L'imaginaire est le point de départ de l'évolution radicale d'une pratique. Que ce soit celle de la nature, ou, pour ce qui nous concerne, du leadership. On peut faire évoluer un imaginaire diurne, le sophistiquer. Le logiciel à l'origine de nos actions restera le même et les conséquences de nos actions également. L'enjeu consiste alors à détecter les composantes d'un autre régime d'imaginaires afin de contrebalancer l'hégémonie d'une vision du monde et de la synthétiser avec une autre vision radicalement différente. **Les imaginaires nous fabriquent tout autant que nous les fabriquons collectivement, c'est-à-dire selon des normes fondées sur un ordre social.** Ce qui en fait un objet d'étude légitime pour le sociologue.

La méthode qui permet de repérer l'émergence des imaginaires est basée sur la sociolinguistique. Le langage mobilise des symboles et puise dans des réserves d'archétypes pour articuler notre pensée. Ainsi, en analysant les récits du leadership et en étant attentif aux symboles sous-jacents des éléments de langage, il est possible de repérer la forme d'un imaginaire dominant et les archétypes qui le constituent.

Pour analyser les imaginaires du leadership, nous avons eu recours à la lexicométrie. Il s'agit d'une méthode d'analyse linguistique aidée du logiciel Iramuteq qui permet de repérer les termes structurants dans un texte grâce à des opérations de statistiques textuelles. Nous avons ainsi sélectionné et analysé un corpus de textes académiques majeurs (articles, livres) sur le leadership écrits entre 1840 et 2021.

5 https://www.bio-dynamie.org/biodynamie/presentation/#section-8

En retraçant l'histoire du leadership dans son traitement académique, nous avons fait apparaître les univers de sens dominants du leadership sous-jacents aux textes fondateurs. Il ne s'agit pas dans ce travail d'identifier une date historique fondatrice d'une conception particulière du leadership. Il s'agit plutôt de décrire l'origine du leadership comme une matrice autour de laquelle sont structurées différentes formes de leadership.

Nous avons ainsi recensé et cartographié plusieurs références majeures sur le leadership de 1840 à nos jours constitutives des six grands paradigmes du leadership[6] : la théorie des traits, les théories comportementales, les théories situationnelles, les théories transformationnelles, les théories de l'authentique et du spirituel et les théories contemporaines. Nous avons dégagé de cette analyse une boussole qui permet d'avoir une approche métahistorique sur le leadership. Cette boussole nous aidera à problématiser la vision du leadership chez HLU en diagnostiquant la manière dont les mutations sociales actuelles impactent le leadership. De cette analyse, nous pourrons émettre des hypothèses pour aider à la fabrique de nouveaux imaginaires du leadership.

II Généalogie du leadership à travers ses théories

Les théories du leadership constituent un matériau intéressant en ce qu'elles révèlent un contexte de pensée propre à une société. Selon les termes du sociologue Michel Maffesoli, il s'agit non pas d'un reflet de l'opinion publique, mais plutôt d'une forme "d'opinion publiée", reflet d'une ambiance de l'époque. Dans la mesure où ce sont bien les structures de l'imaginaire du leadership que nous cherchons à identifier, le choix de ce corpus s'avère pertinent car il permet d'accéder à un système de valeurs et d'influences de ces valeurs : ces théories sont enseignées et imprègnent les formations des dirigeants et managers d'entreprises. Ce corpus laisse par contre de côté d'autres sources qui permettent d'étudier les imaginaires du leadership comme la culture (le cinéma, la littérature, etc.) ou la presse économique. Il s'agit à travers cet exercice de cerner la logique qui est à l'œuvre plus que le réseau social, soutien de sa diffusion.

La naissance et le développement des idées sur le leadership sont particulièrement complexes à saisir et à situer dans l'histoire du management. Les caractéristiques du leadership et sa genèse amènent à revenir sur quelques expériences fondatrices et travaux pionniers.

La théorie des traits de personnalité est la première grande approche. On parle alors de Great Man Approach. Certains auteurs ont par la suite analysé la personnalité et la mentalité des dirigeants, d'autres, leurs compétences distinctives, la contingence, la place de la spiritualité ou encore, ont fait des parallèles entre éthique et leardership.

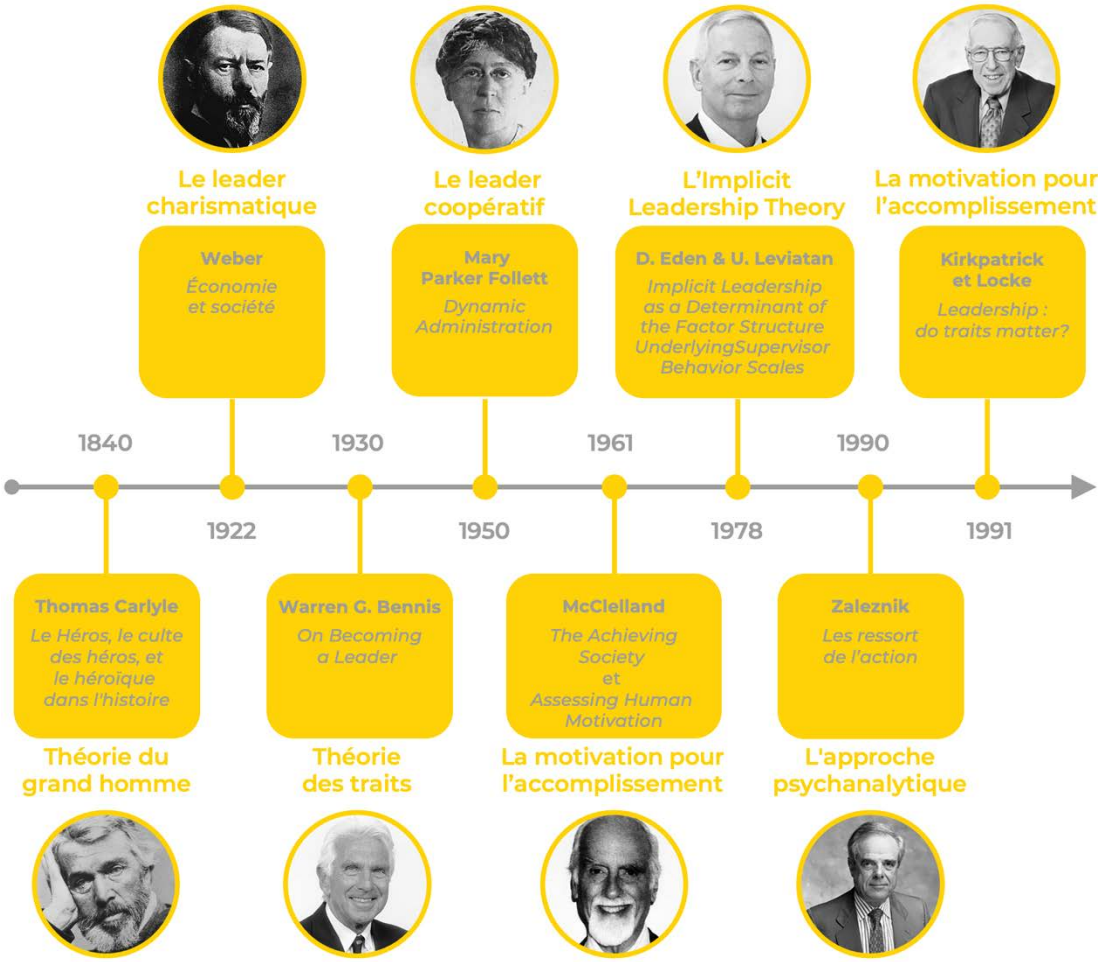
[6] PLANE Jean-Michel, *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*, sous la direction de PLANE Jean-Michel. Paris, Dunod, "Management Sup"", 2015

A LA THÉORIE DES TRAITS DE PERSONNALITÉ (1840-1991)

C'est au cours du XXe siècle que les premières théories visant à identifier et délimiter ce qui caractérise un leader ont été formulées. Sur la base d'enquêtes permettant de mesurer les effets du leadership sur la performance organisationnelle, une première approche par les traits se construit. Cette première théorie vise à isoler les grandes caractéristiques des « leaders nés ». Selon cette théorie, on naît leader, les traits sont innés et ne s'acquièrent pas. Elle accorde donc une grande importance aux traits personnels du leader et attribue son leadership à un ensemble de qualités qui lui permettent de se différencier des suiveurs. Les principales sont : l'intelligence, l'impulsion, la prise d'initiative, la confiance en soi et l'aspect physique.

La recherche dès les années 1920 portée par M. Weber, Follett et Barnard se focalise sur l'identification des qualités distinctives de personnages en position de leader. Ces travaux constituent la base de « la théorie des grands hommes » de T. Carlyle qui affirme le caractère inné des qualités associées au leadership. La grande diversité des traits des leaders étudiés démontre que la plupart des caractéristiques identifiées sont dissociées du leadership. Certaines seront malgré cela retenues jusqu'à nos jours, en particulier celles qui sont liées à l'intelligence émotionnelle comme la confiance en soi, la prise d'initiative, l'intelligence et l'impulsion.

1 LES GRANDS AUTEURS DE LA THÉORIE DES TRAITS DE PERSONNALITÉ



2 UNE SÉMANTIQUE DU HÉROS MANIPULATEUR

LES ARCHÉTYPES[7] DE LA THÉORIE DES TRAITS :
LE DON (ELU) / LE HEROS / LE MANIPULATEUR

L'analyse sémantique des ouvrages clés de la théorie des traits permet de mettre en évidence une sémantique de l'héroïsme. Un leader est forcément quelqu'un de **grand**, de **doué** (il est doté d'un don). Il est **coopératif** (selon la théorie de Mary Parker, 1950) dans le sens ou c'est lui qui permet la coopération, il est le ciment, le pivot qui fait que la coordination va se faire autour de lui. Le leader des traits est également centré sur l'**efficacité**, l'organisation. Il **démontre**, il **fait preuve** d'assurance, de compétences, d'optimiste. C'est quelqu'un qui a **confiance** en lui et inspire confiance sans toutefois qu'il accorde sa confiance aux autres. Il est également **empathique** et **instinctif** dans le sens où il est capable de ressentir les besoins des autres afin de tirer le meilleur parti du groupe. L'empathie est vue dans cette théorie comme un moyen de lire la psychologie de l'autre à des fins d'instrumentalisation, d'utilitarisme et rarement par le seul fait de vivre et comprendre la souffrance de l'autre.

3 FIGURES EMBLÉMATIQUES DE CET IMAGINAIRE DU LEADERSHIP

- Charles de Gaulle
- Louis XIV
- Napoléon (chefs de guerre)
- James Bond
- Churchill
- Bill Gates
- Margaret Thatcher

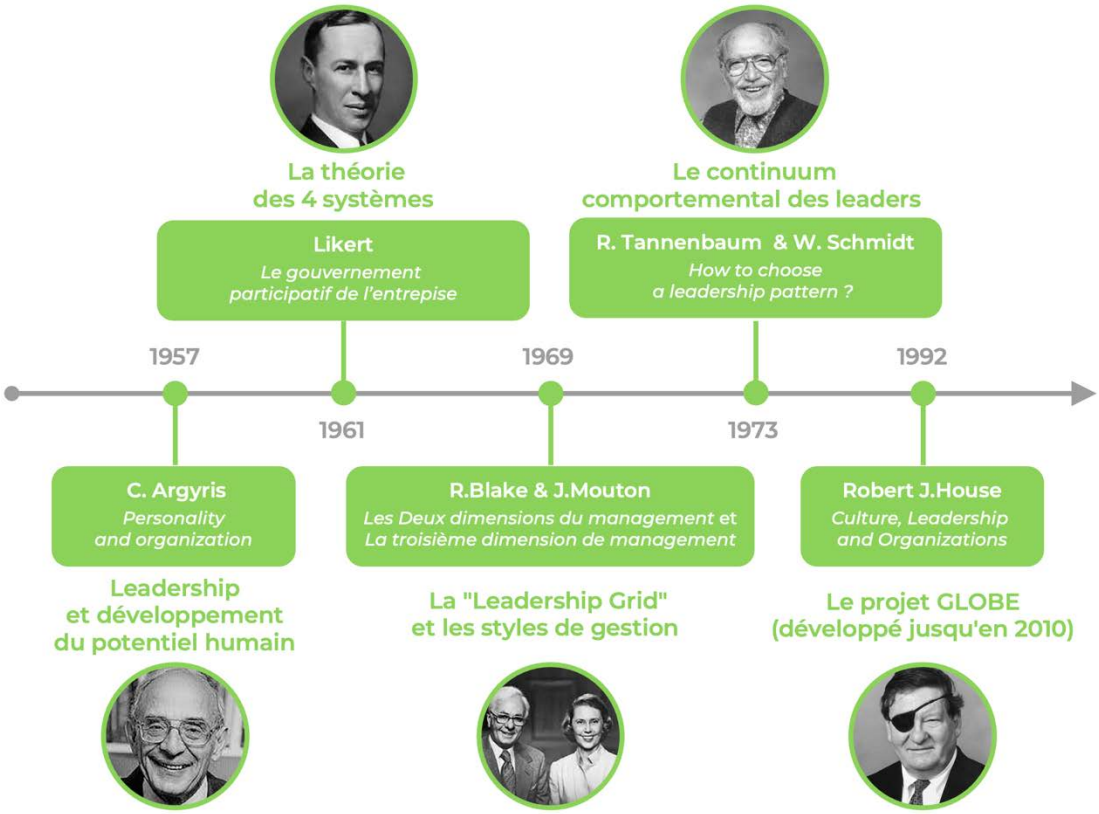
B LES THÉORIES COMPORTEMENTALES (1957 - 2010)

À la suite de l'observation des insuffisances de la théorie fondée sur les traits de personnalité, en particulier celle qui consiste à exclure la possibilité de devenir ou d'apprendre à devenir un leader en fonction de certaines situations[8], les théories comportementales réfléchissent au « style », à la manière de faire du leader en tant que moteur de l'efficacité et de la satisfaction au travail. Les approches comportementales mettent donc l'accent sur la capacité du leader à apporter du soutien, à contribuer à la confiance en soi des collaborateurs, à développer leur potentiel humain, renforcer leurs capacités. Dans les théories comportementales, le leader est celui qui cherche, structure et développe l'efficacité des collaborateurs, dans un souci de contrôle et de performance.

7 Ces archétypes sont des propositions élaborées par Eranos à partir de l'analyse sémiologique réalisée sur le corpus de littérature académique. Ils sont identifiés selon la méthode de l'archétypologie (qui consiste à repérer une image élémentaire propre à une expérience humaine) et à l'aide (en partie) de la classification isotopique des images qui recense de nombreux archétypes propres à chaque régime d'imaginaire, réalisé par Gilbert Durand, accessible dans son ouvrage *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1996.

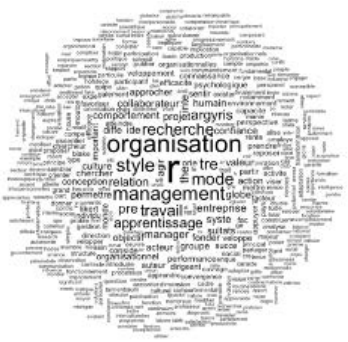
8 Thomas Carlyle, *Le Héros, le culte des héros, et le héroïque dans l'histoire*

1 LES GRANDS AUTEURS DES THÉORIES COMPORTEMENTALES



2 UNE SÉMANTIQUE DU LEADER QUI MAÎTRISE

LES ARCHÉTYPES DES THÉORIES COMPORTEMENTALES :
DÉVELOPPEMENT / ASCENSION / CONTRÔLE / SURVIE (L'ADAPTATION)



L'analyse sémantique des ouvrages clés des théories comportementales permet de mettre en évidence une sémantique de la maîtrise.

Un leader est celui qui contrôle un **système**, une organisation, il **commande** (il est doté d'une autorité). Il met en place et fait en sorte que l'organisation soit **apprenante**, car le leader des théories comportementales est soucieux de l'adaptation permanente au monde afin de faire perdurer l'organisation. Il cherche également la **performance** et **l'efficacité** (centrée sur la bureaucratie et le rationnel).

Enfin, dans son projet de performance et d'efficacité, le leader essaye d'**intégrer** et de mettre au service de ce projet les capacités des autres.

3 FIGURES EMBLÉMATIQUES DE CET IMAGINAIRE DU LEADERSHIP

- Mark Zuckerberg
- Jeff Bezos
- Le Roi Arthur (de Kaamelott)
- Paul Atreides dans Dune
- Angela Merkel
- Élisabeth Ire

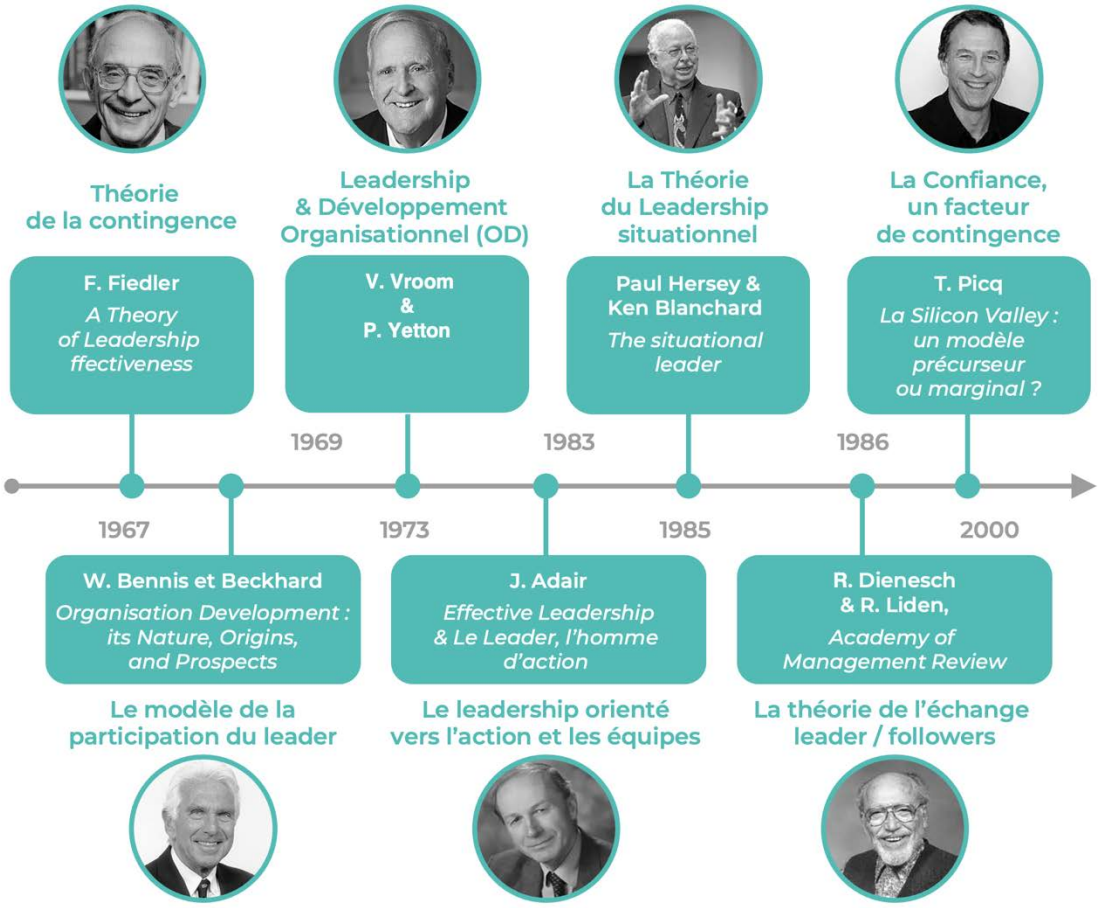
C LES THÉORIES SITUATIONNELLES ET DE LA CONTINGENCE (1967 - 2000)

L'ouverture internationale qui développe les échanges sur le plan mondial et les limites des théories comportementales qui ne prennent en compte que les qualités exclusives, intrinsèques du leader, font que de nombreux chercheurs ont progressivement étudié l'impact de la contingence sur le leadership.

Les théories situationnelles et de la contingence cherchent à comprendre et considérer le contexte, la contingence du leadership. Ces théories réinterrogent le caractère exceptionnel du leader et promeuvent une conception adaptative du processus qui conduit à devenir un leader.

Le leader n'est plus vu comme un être exceptionnel mais comme une personne capable de s'adapter à des situations de plus en plus complexes. Les leaders sont ceux ayant la capacité de s'adapter à toutes les situations, ceux qui obtiennent les meilleurs résultats sur l'efficacité, l'efficience et la satisfaction au travail.

1 LES GRANDS AUTEURS DES THÉORIES SITUATIONNELLES ET DE LA CONTINGENCE



2 UNE SEMANTIQUE DU LEADER QUI MAÎTRISE

LES ARCHETYPES DES THÉORIES SITUATIONNELLES ET DE LA CONTINGENCE :
HABILITE / PROJECTION / INTERSUBJECTIVITE

changer
collaborateur
confiance situation
relation
organisation
management
mode
organisationnel
perspective
contingence
approcher
fiedler
recherche the
veloppement
sentir
travail
objectif
conside
comportement
bennis
groupe
participation
individu
impliquer
orie
compe
valeur
supporter
changement
prendre
besoin
agir
qualite
engagement
adapter
efficacite
subordonner
interpersonnelles
psychologique
importante
gaiement
performance
facteur
followers
capacite
proposer
montrer
formation
capacite
mettre
logique
exemple
chercher
placehumain
systeme
importance
structure
essentiel
premier
tactique
nombreux
fondamental
permettre
action
proble
entreprise
maturite
social
client
acteur
idee
pre
cas
tre
ge
ge
ge

1 LES GRANDS AUTEURS DES THÉORIES TRANSFORMATIONNELLES ET TRANSACTIONNELLES

Le leadership transformationnel et visionnaire (développé jusqu'en 2010)

Koestenbaum
Les quatre vérités du management : vision, éthique, courage, réalité

1985 — 1993 — 1996

W. Bennis & B. Nanus
Leaders: The Strategies for Taking Charge

Le leadership transformationnel

B. M. Bass
A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership

J. MacGregor Burns
Leadership

Leadership transactionnel et transformationnel gestion

2 UNE SÉMANTIQUE DU LEADER HÉROÏQUE (BIS)

LES ARCHÉTYPES DES THÉORIES TRANSFORMATIONNELLES ET TRANSACTIONNELLES : UN DON / UN HÉROS / UN COACH

L'analyse sémantique des ouvrages clés des théories transformationnelles et transactionnelles permet de mettre en évidence à nouveau une sémantique de l'héroïsme.

Ce leader est celui qui transforme les choses, il est visionnaire et stimule ses collaborateurs. Dans ce leadership, le leader est un héros puisque c'est lui qui va **transformer** les choses, il a du charisme, il est porté par l'**intérêt collectif,** et doté d'un esprit de **grandeur** (il voit les choses en grand).

Enfin c'est un leader qui **motive**, et qui est intrinsèquement motivé. Il est extraordinaire, extraverti, etc.

3 FIGURES EMBLÉMATIQUES DE CET IMAGINAIRE DU LEADERSHIP

- Malcom X
- Le Loup de Wall Street
- Bill Gates,
- Michel Edouard Leclerc
- Elon Musk
- Olympe de Gouges

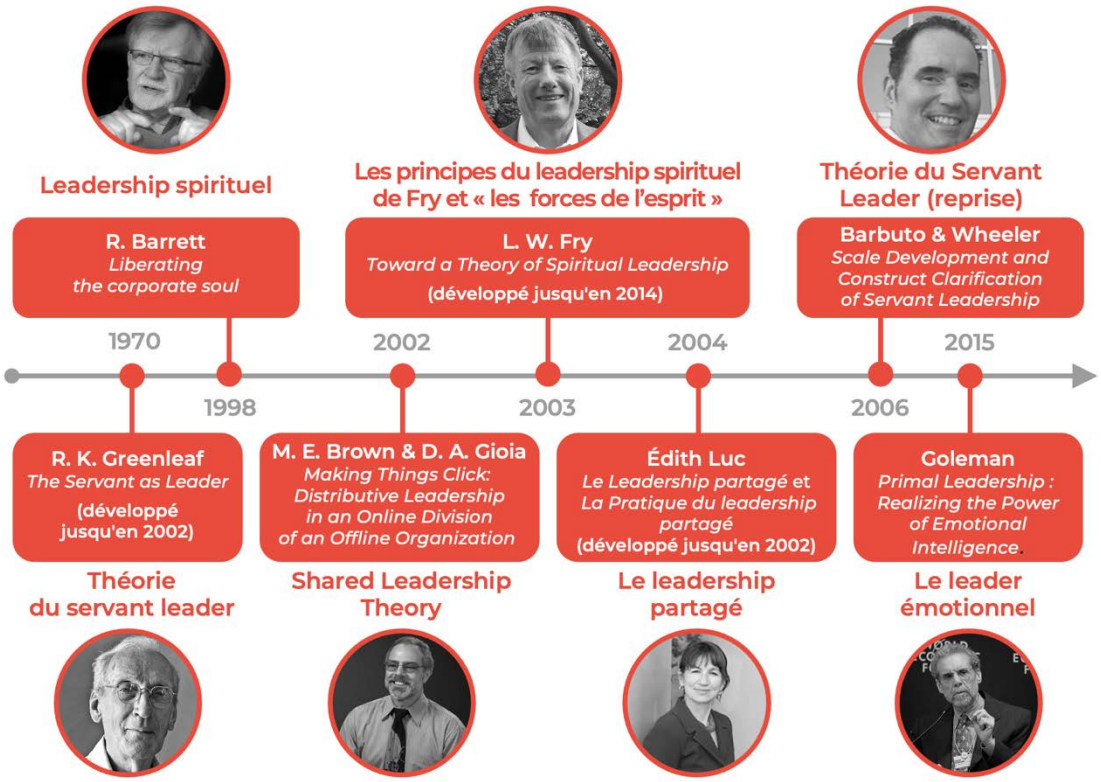
E LES THÉORIES DE L'AUTHENTIQUE, DU SPIRITUEL, DE LA PERMÉABILITÉ AUX AUTRES (1970 - 2015)

Ce modèle de leadership est issu des travaux de Robert K. Greenleaf, qui, partant d'une critique du leadership traditionnel globalement autoritaire, cherche les conditions d'un leadership plus éthique et empathique.

Dans les théories de l'authentique, du spirituel, de la perméabilité aux autres, le leader est préoccupé par les générations futures et par la perspective de la construction d'un monde meilleur, il fait de la sagesse et du pardon ses valeurs de référence. Par spirituel, Kurth Lewin entend la capacité à se connaître soi-même, l'altruisme, être digne de confiance et l'étend jusqu'à la pratique de la méditation[9].

Avec les théories de l'authentique, du spirituel, de la perméabilité aux autres il est question d'accorder de l'importance aux préférences personnelles, aux expériences passées, aux émotions et à la spiritualité. Le leader est apprécié pour ses compétences tout autant que pour ses valeurs personnelles, en particulier son éthique personnelle. C'est dans ce cadre intellectuel qu'émerge la notion de *servant leader*, au sens de celui qui se met au service de l'autre, de ses collaborateurs. Le leader donne ici la primauté au bien-être au travail et des collaborateurs. Il s'agit d'un état d'esprit qui met l'accent en particulier sur l'écoute, l'empathie, ou encore le fait de « guérir » émotionnellement l'autre.

1 LES GRANDS AUTEURS DES THÉORIES DE L'AUTHENTIQUE, DU SPIRITUEL, DE LA PERMÉABILITÉ AUX AUTRES



9 Kurth Lewin, *Psychologie dynamique: les relations humaines*, 1967, PUF.

2 UNE SÉMANTIQUE DE L'HUMILITÉ

LES ARCHÉTYPES DES THÉORIES DE L'AUTHENTIQUE, DU SPIRITUEL, DE LA PERMÉABILITÉ AUX AUTRES : SAGE / ALTÉRITÉ / OMBRE

L'analyse sémantique des ouvrages clés des théories de l'authentique, du spirituel, de la perméabilité aux autres, permet de mettre en évidence une sémantique de l'humilité.

Comme nous l'avons vu, à la différence des précédentes théories, le leader est celui qui **sent**, celui qui écoute son instinct, son intuition. Dans cette forme de leadership, il y a l'idée de **préservation**, de **discernement**, de pleine conscience ainsi que la notion de s**erviteur**. Faisant référence aux théories du servant leader, le leader doit servir, être capable de s'effacer, être capable de laisser faire.

3 FIGURES EMBLÉMATIQUES DE CET IMAGINAIRE DU LEADERSHIP

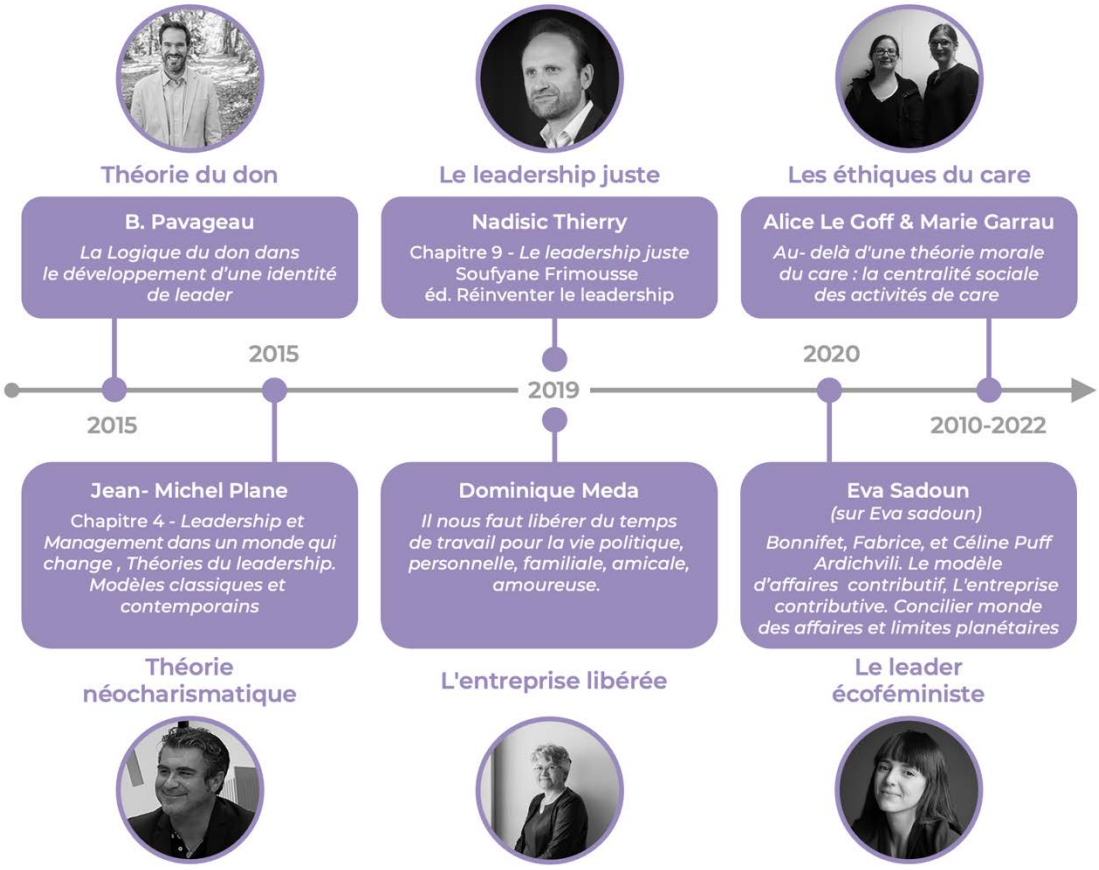
- Gandhi
- Nausicaa de la Vallée du Vent
- Bran Stark,
- Deepak Chopra
- Sir Alex Fergusson
- Chade-Meng Tang
- le Dalaï Lama
- Aspasi

F LES THÉORIES CONTEMPORAINES DU LEADERSHIP (2010 - 2022)

Les théories contemporaines du leadership mettent au cœur de leur éthique la notion d'engagement et de justice. L'engagement est un lien qui pousse à se dévouer pour accomplir une promesse. Ce qui se joue, en dehors de la valeur contractuelle de l'engagement, est un processus impliquant une promesse de dévouement volontaire et responsable réalisée dans un sentiment de liberté.

Les leaders contemporains ont une vision fédératrice, ils ont en commun la passion pour leur travail et pour leur vie en général, ils sont intègres et ont une bonne connaissance d'eux-mêmes. Ils doivent être honnêtes, innover et savoir prendre des risques. Les leaders contemporains seraient plus créatifs, plus responsables et plus authentiques que ceux des théories précédentes. En ce sens, les approches les plus récentes du leadership tendent à revenir aux traits de personnalité des leaders et à leur éthique personnelle. On s'orienterait presque vers une approche néocharismatique du leadership.

1 LES GRANDS AUTEURS DES THÉORIES CONTEMPORAINES



2 UNE SÉMANTIQUE DU LEADER JUSTE

LES ARCHÉTYPES DES THÉORIES CONTEMPORAINES :
LE JUSTICIER / LE JUGE / LE RESPONSABLE

L'analyse sémantique des ouvrages clés des théories contemporaines, permet de mettre en évidence une sémantique de la justesse mais également les attentes de l'époque en termes de leadership.

Le leader contemporain doit être responsable, dans le sens où il se doit d'assumer la décision et de guider. C'est aussi celui qui doit arbitrer, décider, trancher mais également considérer. C'est un juge.

On attend du leader contemporain qu'il change radicalement les modèles. C'est l'idée qu'il y a une justice, une responsabilité.

Il doit incarner d'une certaine manière la justice / la morale (la justesse), l'idée qu'il y a du sentiment, de l'interpersonnel, du respect.

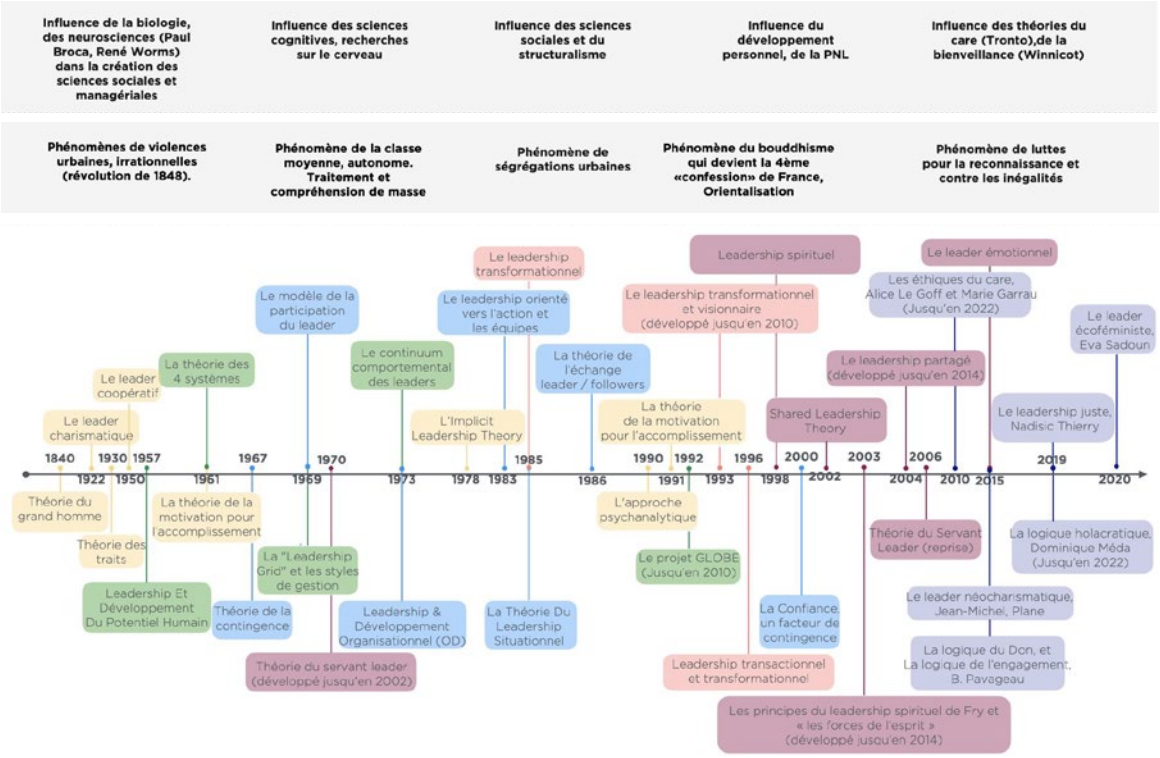
Le leader des théories contemporaines est aussi synonyme d'engagement, de confiance, de juste réussite et de performance.

Enfin, on peut voir apparaître la notion de spiritualité directement issue des théories du servant leader.

3 FIGURES EMBLÉMATIQUES DE CET IMAGINAIRE DU LEADERSHIP

- Flore Berlingen
- Oprah Winfrey
- Michelle Bachelet
- Damilola Odufuwa
- Odunayo Eweniyi
- Eva Sadoun
- Emma Watson
- Greta thunberg

G VUE D'ENSEMBLE DE LA GÉNÉALOGIE DES THÉORIES DU LEADERSHIP



Les premières théories du leadership sont centrées sur l'individu et empruntent largement les cadres d'interprétation de la science [MC2] et de la biologie. Les conceptions du leadership intègrent ensuite progressivement d'autres aspects scientifiques, en particulier en laissant une place importante aux théories psychologiques et cognitivistes pour caractériser les spécificités d'un leader, lesquelles le rendent différent de tout un chacun. La principale évolution dans les conceptions du leadership intervient lorsque les valeurs du leader (son éthique, sa volonté de faire le bien) sont introduites plus centralement. Progressivement, le leadership se comprend comme une capacité à harmoniser un collectif. C'est la relation que génère le leadership qui importe autant sinon plus que les traits distinctifs du leader, sa capacité à permettre aux autres d'agir plutôt qu'à suivre leur leader. Le sens de cette évolution, en tout cas dans ce que cela nous dit, tient peut-être dans le fait que l'enjeu pour un dirigeant est davantage de faire preuve de leadership que d'être « un » leader au sens "exceptionnel" du terme.

III Une lente mutation du leadership

Cette enquête sur les imaginaires du leadership fait clairement apparaître, dans l'histoire du traitement académique de ce sujet, une tension.

D'un côté un régime diurne de l'imaginaire dominant, qui dresse le portrait d'un leader héroïque (influencé par la théorie des grands Hommes de Thomas Carlyle) animé par la performance et le dépassement des limites. Cela signifie que, socialement, nous attendons d'un leader qu'il incarne une posture de héros, implicitement doté d'un don (celui de savoir mener voire de sauver les gens) capable de surmonter toutes les limites.

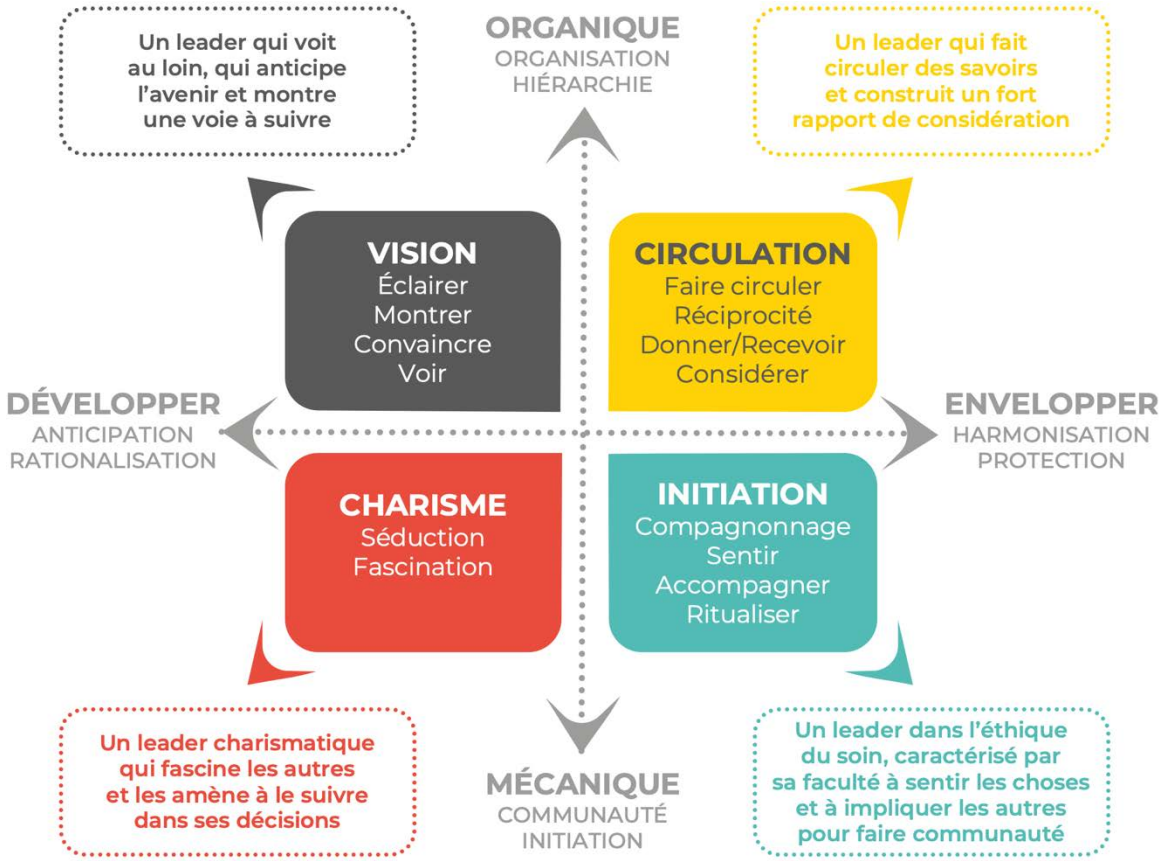
De l'autre, un régime nocturne en gestation, un signal faible dressant le portrait d'un leader au service de l'autre animé par la volonté d'harmonisation et de justesse. Cela signifie que l'on attend d'un leader qu'il soit doté d'un sens très fort de l'altérité, capable de prendre soin des autres et animé par la volonté de générer une harmonie au sein d'un collectif. C'est cet imaginaire nocturne du leadership qui tente d'être défini au moyen d'autres catégories de pensée proposées par les théories de l'authentique et du spirituel ainsi que dans les théories contemporaines du leadership.

Le monde économique reste largement dominé par un leadership de type héroïque, mais il est permis de penser qu'**un ruissellement soit en train de se produire** et fasse émerger un nouvel imaginaire qui reste largement à accompagner.

L'enquête sur les attentes du leadership auprès des « jeunes » qui a été conduite en novembre 2022 permet d'affiner plus largement ces hypothèses.

A LA BOUSSOLE DU LEADERSHIP

Afin de synthétiser les imaginaires du leadership identifiés dans ce parcours généalogique et la manière dont ils s'articulent, nous avons produit une matrice qui permet de cartographier les principales composantes de ces imaginaires. Nous appellerons cette matrice une « boussole » dans la mesure où elle est inspirée de la méthode dite de la « boussole cosmopolitique » théorisée par le sociologue Dominique Boullier. Cette boussole a vocation à faire apparaître les mutations du leadership et ainsi servir de guide pour s'orienter dans la fabrique du leadership contemporain. Cette boussole est construite sur la base de l'opposition entre un régime diurne (partie gauche) et nocturne (partie droite) théorisée par Gilbert Durand (voir partie I-A).



L'AXE DES ABSCISSES CONCERNE LA LOGIQUE ET LES FORMES DE TRANSFORMATION QUI IMPLIQUENT LE LEADERSHIP.

En effet, le leadership s'inscrit nécessairement dans une volonté de transformation du monde, qui peut prendre des manifestations diverses. Nous proposons de la matérialiser par une tension entre :

- **UNE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT :** le leadership est tourné vers le développement de l'entreprise, d'une activité, d'un collaborateur et sous-tend une intention permanente de croissance, de dépassement des objectifs et des contraintes, dans une logique extensive et intensive (productivité, rythme de renouvellement, innovation). Cette intention repose sur une logique de séparation, de rationalisation et de mise à distance du monde (objectivation).
- **UNE LOGIQUE D'ENVELOPPEMENT :** le leadership est tourné vers le contexte et l'altérité et vise à assurer une cohésion, une harmonie voire une protection. L'intention sous-jacente est la recherche du juste équilibre, ni trop ni pas assez. Cette intention est caractérisée par un principe de nuance, une capacité à cultiver un clair-obscur plutôt qu'à trancher définitivement. La logique est la subjectivation du monde, une intériorisation qui mobilise les affects et les sentiments et les perceptions sensorielles (intuitions) dans la relation aux personnes et au monde pour comprendre et décider. Le leadership est ici matriciel au sens où la logique de transformation est moins linéaire (plus de croissance par exemple) que spiralesque (faire progresser tout un écosystème).

L'AXE DES ORDONNÉES PERMET DE DISTINGUER DEUX LOGIQUES DE FABRIQUE DU LIEN SOCIAL OU NORMES SOCIALES.

En effet, le leadership s'inscrit nécessairement dans une relation à l'autre, qu'il soit considéré comme un « suiveur », un disciple, un fan ou un membre d'un collectif. Caractériser le type de lien en jeu dans le leadership est une manière de distinguer des logiques d'action qui en découlent et qui mobilisent des aptitudes différentes (l'empathie ou l'intuition par exemple). En ce sens, nous proposons de distinguer deux grandes catégories de liens sociaux en référence aux travaux fondateurs de la sociologie française d'Émile Durkheim :

- **LA SOLIDARITÉ ORGANIQUE** que l'on peut entendre comme le lien social qui découle d'une organisation rationnelle et fonctionnelle où chaque individu a un rôle assigné qui correspond à une division du travail institutionnalisée. Ce découpage nous permet d'intégrer implicitement des rapports hiérarchiques et de situer les uns les autres au regard d'un principe d'utilité et de contribution. Le lien social organisé autour du travail est dit organique. Toute entreprise est nécessairement le reflet d'une telle solidarité et paraît en ce sens incontournable dans cette grille de lecture.
- **LA SOLIDARITÉ MÉCANIQUE** peut se comprendre comme un lien social qui découle d'un principe de similitude, à savoir le fait de percevoir en l'autre ou un groupe une caractéristique commune qui provoque un sentiment d'appartenance, au-delà de la seule dimension organique. La solidarité mécanique est décrite comme une réaction émotionnelle, souvent face à un danger ou un risque, qui vise à renforcer le rapport à l'autre sur la base d'une croyance en quelque chose de commun et de similaire qui nous pousse, selon Durkheim, à agir ensemble.

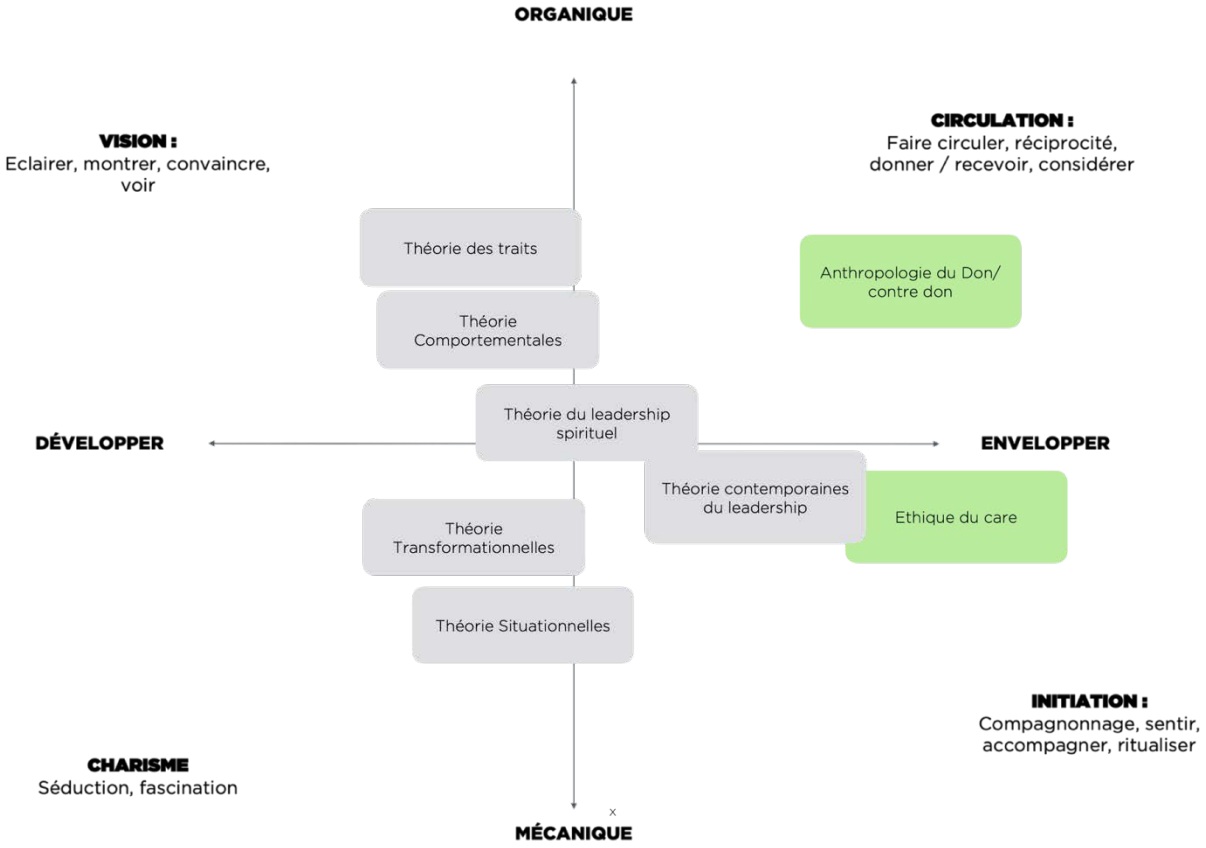
SUR LE RÉGIME DIURNE, à la croisée du développement et de la solidarité organique (sur le quart supérieur gauche de la boussole), on trouve la compoosante d'un leader animé par la volonté d'éclairer les autres, de montrer une voie à suivre qui suppose du discernement et une capacité de conviction. Le leader est celui qui voit au loin, qui anticipe l'avenir. À la croisée du développement et de la solidarité mécanique (quart inférieur gauche), on trouve une composante largement commentée dans l'histoire du leadership avec le leader charismatique animé par la volonté de fasciner les autres pour les amener à le suivre dans ses décisions.

SUR LE RÉGIME NOCTURNE, à la croisée de l'enveloppement et de la solidarité organique (quart supérieur droit), on trouve la composante d'un leadership animé par une volonté authentique de donner et de recevoir. Le leader prend la responsabilité de faire circuler des savoirs, des informations, des émotions afin de construire un rapport authentique de considération. À la croisée de l'enveloppement et de la solidarité mécanique (quart inférieur droit), on trouve un la composante du leadership animé par une volonté d'initiation, de ritualisation du rapport à l'autre que l'on peut assimiler à éthique du soin. Le leader est caractérisé par sa faculté à sentir les choses intérieurement et tente d'impliquer les autres dans ce sentiment pour faire communauté.

La particularité de la boussole telle que définie par Dominique Boullier est qu'elle permet d'interpréter un phénomène social comme un écosystème. Ce sont les relations entre ces quatre composantes et ces deux régimes qui sont importantes. Il n'y a donc pas de positions absolues dans la boussole, mais un équilibre à trouver au sein de ces orientations qui indiquent des positions et des principes à adopter à certains moments. Cela indique également la complexité à concilier certaines composantes du leadership qui s'opposent

dans leur principe : c'est la cas de la composante du leadership de la Vision qui suppose de s'abstraire des autres pour se projeter dans le futur et celle de l'Initiation qui suppose de s'attacher au groupe, se mélanger aux autres et donc soumettre son jugement à leur influence. C'est justement lorsque l'on regarde isolément ces postures de leadership qu'elles apparaissent en soi irréconciliables. Mais, en cultivant l'équilibre de ces composantes et leurs interrelations, cette tension peut devenir appréhendable. Comme le rappelle Edgar Morin, pour appréhender un phénomène complexe il faut sans cesse réorganiser les choses, réévaluer et recomposer. Ainsi, la tension entre ces deux composantes peut être atténuée par l'intégration d'une troisième composante, celle de la Circulation (par la transmission, l'organisation du don de savoir par exemple) qui est une manière pour un leader de créer de la considération et de l'implication et qui a vocation à générer de la réciprocité. Si le leader d'entreprise apprend par la Circulation de ses collaborateurs, il nourrit sa vision et facilite par la même occasion sa transmission et ses efforts de conviction puisqu'il aura créé, par l'Initiation, un socle solide de réception collective de la sa Vision. La boucle est bouclée.

Cette boussole permet aussi de cartographier et de s'orienter dans les définitions du leadership. Chacun peut tenter d'y positionner des grandes figures du leadership, des notions, des actions, etc. Par exemple, on peut essayer, de façon heuristique, de situer sur la boussole les différentes théories du leadership :



Ceci permet de constater que la plupart des théories sur le leadership depuis le XIXe siècle participent de la fabrication d'un imaginaire du héros qui s'affranchit des limites, tourné vers le futur et qui s'appuie sur des facultés individuelles pour se construire comme modèle à suivre. C'est avec les théories du leadership authentique et spirituel qu'un premier pas de côté est amorcé vers la fabrication d'un imaginaire de leadership plus altruiste et surtout contextuel, c'est-à-dire capable d'intégrer les besoins des autres et la contingence (l'ensemble des réalités physiques et matérielles) dans ses décisions.

Certaines théories contemporaines et occidentales amènent plus frontalement les questions de justice, d'engagement et de responsabilité ainsi que les questions des inégalités, de la désirabilité et de la durabilité de nos modèles économiques (mutation d'un capitalisme extractif en matières premières et en data vers une économie moins prédatrice) sur le terrain du leadership. C'est peut-être un signe, même faible, d'un glissement progressif vers un leader qui se concentre sur la relation à l'autre et à son environnement, sur le contexte, le groupe et la nécessité de prendre soin largement commenté dans les théories les plus récentes du leadership. Ce qui suppose de s'appuyer sur des postures et des principes relationnels où l'harmonie dans la transformation est aussi importante que la finalité de la transformation.

On serait tenté d'ajouter d'autres théories, moins directement centrées sur le leadership qui contribuent à fabriquer une vision alternative, peut-être complémentaire, du leadership contemporain. On pense ici aux éthiques du *care*[10] qui modèlent une nouvelle vision de « l'entreprise contributive »[11] (par opposition à une entreprise prédatrice/qui extrait de la valeur pour le/les actionnaires, par tous les moyens), à l'anthropologie du don[12] qui actualise les observations ethnologiques des économies traditionnelles aux modèles contemporains et occidentaux des organisations.

B LE LEADERSHIP ET LA QUESTION DE LA LIMITE

Cette boussole des imaginaires du leadership permet de faire apparaître une complexité de ce que l'on pourrait appeler le territoire du leadership.

Cette complexité **concerne la notion de limite**. Le leadership héroïque basé sur le développement voit dans la limite une dimension qu'il faut dépasser, vaincre, voire dont il faut s'abstraire. D'où la sémantique du développement qui suppose un mouvement vers l'avant, vers le devenir. Ce qui émerge simultanément, est une **conscientisation de la nécessité de composer avec une limite**, à commencer par les limites de la planète, ce qui amène à penser différemment la transformation dans une logique de préservation et d'enveloppement dans un mouvement spiralesque d'évolution.

En des termes différents, c'est la question philosophico-politique que posait Aristote en distinguant deux types de richesse : celle dont le but est de produire de l'argent, ce qu'on appelait dans la Grèce Antique la chrématistique (reposant sur le prêt à intérêt notamment), et la koinonia, fondée sur l'idée de communauté et de ce qui est utile pour la vie de la Cité. La chrématistique par analogie correspond au développement des richesses (par l'utilisation du prêt à intérêt notamment). La Koinonia correspond à la préservation de la vie de la Cité et de ses habitants (souvent dans une perspective d'autosuffisance.

10 Martha Nussbaum, *Capabilités: Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* (trad. de l'anglais), Flammarion Climats, 2012.

11 Fabrice Bonnifet, Céline Puff Ardichvili, *L'entreprise contributive*, Dunod, 2022.

12 Alain Caillé, Jean-Edouard Gresy, *La révolution du don*, Seuil, 2014.

Selon Aristote, l'économie n'est pas pensable en dehors d'une communauté appelée la koinonia qui donnera le nom de l'oikoi nomos que l'on traduira par économie. À l'opposé, la chrématistique est selon Aristote l'art d'acquérir en général et plus particulièrement l'art de faire de l'argent. Dans la koinonia, il doit y avoir une limite, celle de la terre, qui justifie la primeur donnée à la production agricole dans l'Antiquité. Or, la chrématistique renvoie à l'idée qu'il n'y a pas de limites à la richesse et à l'appropriation. Ce qu'Aristote identifiait déjà comme un problème de logiciel de pensée il y a plusieurs millénaires s'actualise de nouveau concernant notre modèle économique fondé sur la croissance.

Le débat sur le rôle et la gouvernance des entreprises[13] met en prise cette question de la gestion des limites. Le schéma de pensée économique dominant est encore très marqué par cette volonté implicite de dépasser les limites, à travers des éléments de langage et des principes d'action qui sur-valorisent la performance. L'hypothèse est que le leadership théorique contemporain (qui n'est pas forcément la réalité empirique des leaders d'entreprise aujourd'hui), face à l'impérieuse nécessité de repenser des modèles économiques plus vertueux, réaffirme la place de la koinonia (la communauté, le bien commun, les communs, etc.) dans l'économie de façon à inventer de nouveaux principes d'action et de transformation tournés vers la constitution d'un corps collectif et harmonieux.

Cette analyse de l'évolution des théories du leadership permet de poser l'hypothèse d'une extension du territoire du leadership. Le leader économique devrait se fixer des limites tout en faisant progresser son entreprise. Cet impératif de composer avec les limites obligerait à faire évoluer la ou les formes du leadership qui donneront, selon notre hypothèse, une place plus importante à la dimension relationnelle du leadership à même, si l'on suit la théorie d'Aristote, de fixer un cadre d'action renouvelé dans l'exercice du pilotage des entreprises. Il s'agirait donc de trouver des modalités de composition au sens grammatical du terme des imaginaires (composantes) du leadership qui ressortent dans cette boussole, composition qui permettra aux leaders les plus efficaces d'intégrer cet impératif de la limite qui sied aux entreprises aujourd'hui.

Afin de préciser ces modalités de composition, nous ouvrons une nouvelle approche dans cette enquête, celle qui consiste à comprendre la manière dont se vit et se perçoit le leadership auprès de ceux qui reçoivent le leadership : les suiveurs, en particulier les jeunes de 18 à 30 ans. Quelle perception ont-ils des leaders ? Qu'est-ce qu'un leader qui réussit ? Quelles sont les compétences attendues qui donneront envie de suivre un leader d'entreprise ?

13 Nicolas Notat et Jean-Dominique Senard, *L'entreprise comme objet d'intérêt collectif*, Rapport aux Ministres de la Transition Écologique et Solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances du Travail, 9 mars 2018.

Bibliographie

ADAIR John, ***Le Leader, homme d'action***, 1997, Top Éditions.

ARGYRIS Chris, ***Personality and organization; the conflict between system and the individual***, 1957, Harpers.

BARBUTO John, WHEELER D. ***Scale development and construct clarification of servant leadership***, Group & Organization Management, vol. 31, 2006, n° 3, p. 300–326

BARRETT Richard, ***Liberating the Corporate Soul***, 1998, Butterworth-Heinemann

BENNIS Warren G. Bennis, ***Organization development : its nature, origins, and prospects***, 1969, Addison-Wesley Pub

BENNIS Warren G. Bennis, ***On Becoming a Leader***, 1989, Basic books.

BERNE Eric, ***The Structure and Dynamics of Organizations and Groups***, 1963, Ballantine Books.

BLAKE R. Robert, MOUTON Jane, ***La Troisième Dimension du management,*** 1987, Les Éditions d'organisation.

BONNIFET Fabrice, ***L'entreprise contributive : Concilier monde des affaires et limites planétaires***, 2022, Dunod.

BROWN, M. E., & GIOIA, D. A. ***Making things click : Distributive leadership in an online division of an offline organization.*** The Leadership Quarterly, 397–419.

CARLYLE Thomas, ***Le Héros, le culte des héros, et le héroïque dans l'histoire***, 1841, Armand Colin.

DIENESCH R.M., LIDEN R.C, ***Leader-Member Exchange Model of Leadership. A Critique and Further Development***,1986, Academy of Management Review, july, p. 618-634

DURAND Gilbert, ***Les structures anthropologiques de l'imaginaire***, 1984, Dunod.

DURAND Gilbert, ***Introduction à la mythodologie***,1996, Albin Michel.

EDEN, D., & LEVIATAN, U, ***Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales***. 1975, Journal of Applied Psychology, 60(6), 736–741

FIEDLER Fred, ***Theory of Leadership Effectiveness***, 1967, McGrawHill.

FRY Louis W, ***Toward a theory of spiritual leadership***, The Leadership Quarterly, 2003, Volume 14, Issue 6.

GARRAU Marie, LE GOFF Alice, ***Au-delà d'une théorie morale du care : la centralité sociale des activités de care***, dans : ***Care, justice et dépendance. Introduction aux théories du care***, sous la direction de GARRAU Marie, LE GOFF Alice, Presses Universitaires de France, Philosophies, 2010, p. 67-107.

GOLEMAN Daniel, ***Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence***, 2001, Harvard business school press.

GREENLEAF Robert, ***On Becoming a Servant Leader***, 1996, Jossey-Bass Publishers

HERSEY Paul, ***The situational Leader***,1985, Warner Books.

HOUSE R.J, HANGES P.J, JAVIDAN M., DORFMAN P.W, & GUPTA. V. ***Culture, Leadership and Organizations : The GLOBE study of 62 Societies***, 2004, Sage Publications.

HOUSE R.J., CHHOKAR J.S, FC BRODBECK, ***Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies***, 2007, Routledge.

KIRKPATRICK, S.A. and LOCKE, E.A. ***Leadership : Do Traits Matter ?*** 1991, Academy of Management Executive, 5, 48-60.

KURTH Lewin, ***Psychologie dynamique : les relations humaines***,1967, PUF.

LE QUÉAU Pierre, « La sociologie comme “savoir-vivre” » dans Le Centre d’études sur l’actuel et le quotidien, ***Dérive autour de l’œuvre de Maffesoli***, 2004, L’harmattan.

LIKERT Rensis, ***Le Gouvernement participatif de l’entreprise***, 1974, Gauthier-Villars.

LUC Édith, ***Le Leadership partagé, 2010, Montréal***, Les Presses de l'Université de Montréal.

LUC Édith, ***La Pratique du leadership partagé***, 2013, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

MAFFESOLI Michel, ***Éloge de la raison sensible***, 1996, Grasset.

MCCLELLAND David, ***Human Motivation***,1998, Cambridge University Press.

MCCLELLAND David, ***The achieving society***, 1961, Golden Springs Publishing.

MÉDA Dominique, ***Il nous faut libérer du temps de travail pour la vie politique, personnelle, familiale, amicale, amoureuse***, Nectart, 2022/1 (N° 14), p. 18-32.

NADISIC Thierry, « Chapitre 9 - *Le leadership juste* », dans : Soufyane Frimousse éd., ***Réinventer le leadership***. Caen, EMS Editions, « Académie des Sciences de Management de Paris », 2017, p. 119-133

PARKER FOLLETT Mary, ***Dynamic Administration***, 2005, Parlux.

PAVAGEAU Benjamin, ***La logique du don dans le développement d'une identité de leader : le cas des managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie, bénéficiant de programmes de développement du leadership,*** novembre 2015, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, (sous la direction de Mathieu Detchessahar et de Pierre-Yves Gomez), Université de Nantes.

PICQ Thierry, ***La Silicon Valley : un modèle précurseur ou marginal ?***, 2000, Revue Française de Gestion, n° 127, janvier-février, p. 131-136.

PLANE Jean-Michel, ***Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains***, sous la direction de PLANE Jean-Michel, 2015, Dunod, « Management Sup ».

TANNENBAUM Robert & WARREN H. Schmidt, ***How to choose a leadership pattern***, Harvard Bus Rev. 1973 May

WEBER Max, ***Économies et Sociétés***, 1971, Plon

WUNENBURGER Jean-Jacques, ***Imaginaires des techniques : liberté et contraintes symboliques à partir de Gilbert Durand***, 2015, in Plateforme Prairial,.

ZALEZNIK Abraham, ***Les ressort de l’action,*** 1997, Intereditions

À PROPOS

Fondée par 15 dirigeants d'entreprise, Heart Leadership University est une association d'intérêt général à visée éducative et scientifique.

Notre mission : révolutionner l'éducation des dirigeants d'entreprise, renouveler les imaginaires du leadership et faire émerger un mouvement de leaders qui dirigent, innovent et décident avec le cœur (intuition, courage, empathie) pour préserver notre humanité et surmonter les défis du 21e siècle (usages abusifs des systèmes d'intelligence artificielle, effondrements écologiques, explosion des inégalités).

Nos activités : un parcours de transformation pour dirigeants d'entreprise, des espaces d'information et de débats et des activités de recherche.

Orienté par son conseil scientifique, HLU mène des travaux de recherche indépendants et interdisciplinaires dans un domaine singulier : celui des relations (des humains entre eux, avec les autres êtres vivants, avec les machines). Largement inexploré, ce champ est pourtant fondamental tant les relations sont au cœur de ce qui fait de nous des êtres humains. Nos programmes actuels se concentrent sur le dirigeant et l'exercice du leadership. Comment, en tant qu'être humain sensible, le dirigeant entre-t-il en relation avec son milieu de vie, son terrain d'exercice ? Peut-il transformer concrètement son entreprise en prenant des décisions stratégiques animées par le cœur ? Quels sont les imaginaires du leadership d'hier, d'aujourd'hui et quels leaders voulons-nous pour le XXIè siècle ? Quelles sont les conséquences du déploiement des systèmes d'intelligence artificielle sur la qualité des relations humaines, sur la capacité des dirigeants à décider en toute liberté ? Autant de questions que nos travaux visent à documenter, diffuser et mettre en débat.

Pour en savoir plus, consultez notre site internet.

NOTRE PARTENAIRE

Eranos est un cabinet de conseil en stratégie, faisant le pont entre les humanités et le business, spécialisé dans la Transformation sociétale des entreprises. Depuis 15 ans et dans plus de 10 pays, l'équipe d'Eranos aide les entreprises à effectuer les premiers pas vers un modèle contributif à la société, dont la fin est le soutien à la vie et les moyens son activité commerciale et productive.

Direction de publication : Heart Leadership University

Auteurs : Anthony Mahe et Morgane Beyrend

Mise en page et conception graphique : Orianne Mazeaud

Date de publication : Mai 2023

Ce rapport a bénéficié des commentaires et relectures des personnes suivantes
que nous remercions vivement. Le contenu ne les engage cependant en rien.
Marion Cohen, Carine Dartiguepeyrou, Guillaume Desnoes, Sara Dupuis, Sébastien Frendo,
Isabelle Gallois-Faurie, Florence Guémy, Clara Houzelot, Stéphane Labranche, Hubert Landier,
Frédérique Martinez, Céline Mas, Benoit Mounier, Nicolas Piau, Cécile Renouard

Heart
Leadership
University

Retrouvez-nous
sur les réseaux sociaux

heartleadershipuniversity.org