ERANOS
PARIS • SEOUL

Heart Leadership University

Les imaginaires du leardership

Une enquête sur les imaginaires du leadership chez les jeunes, leur fabrique et les aptitudes clés désirables du leader.

Auteurs
Stéphane Hugon, Anthony Mahe,
Morgane Beyrend, Camille Lorrain

RAPPORT DE RECHERCHE
Juin 2023

Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible

Antoine de Saint-Exupéry

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

I CONTEXTE ET OBJET DE LA RECHERCHE SUR LES IMAGINAIRES DU LEADERSHIP CHEZ LES JEUNES 1

II *POSITION PAPER* ERANOS 2

A L'art de naviguer à travers les crises 2

B L'art de décider : le leadership entre *entrepreneurship* et *followership* 3

C L'art de regarder : les capacités attentionnelles du leader 4

D Cultiver le regard 5

III LES MESSAGES CLÉS DE LA RECHERCHE 6

A Généalogie historique du leadership : observations sur l'évolution de la notion 6

1 *Leadership*, une notion ambigüe 6

2 Une typologie historique 6

3 Une boussole du leadership 7

B La jeunesse et les imaginaires du leadership, approche thématique et pluriculturelle 9

1 Profils, cultures et perception des risques des répondants 9

2 Une définition variée du leadership, mais un consensus autour des valeurs relationnelles 10

3 La fabrique de l'imaginaire du leadership 10

CONCLUSION 11

Contexte et objet de la recherche sur les imaginaires du leadership chez les jeunes

Pour fournir des éléments étayés et nourrir un débat au-delà des frontières du monde des décideurs économiques et à visée prospective, HLU a ouvert une démarche de recherche en partenariat avec le cabinet Eranos sur les cultures du leadership. La mission part du constat d'une transformation forte de la société et des cultures de l'engagement, et a pour objet, dans ce contexte, d'apporter une meilleure compréhension des imaginaires du leadership, de leur fabrique, ainsi que d'identifier les aptitudes clés attendues du leader.

L'enjeu est de comprendre la notion de leadership, sa perspective dans le monde qui vient et sa résonance auprès de la jeunesse.

herche a été réalisée en deux étapes sur la base de quatre sources :

- Une première étape a consisté à réaliser une **généalogie historique du leadership**, qui, pour comprendre sa définition contemporaine, en retrace l'histoire sociale et en identifie les étapes clés et les grands auteurs. C'est une mise en perspective historique de la notion, sur une base de textes académiques et professionnels.
- La seconde étape qui avait pour objectif d'explorer les imaginaires du leadership hez les jeunes d'aujourd'hui a reposé sur trois enquêtes.
  - Une enquête auprès d'un échantillon représentatif de la population nationale française des 18-30 ans visait à comprendre et évaluer **comment ces jeunes s'identifient ou non dans ces formes d'expression du leadership**. C'est l'actualisation des formes du leadership et leur résonance auprès de l'imaginaire contemporain des jeunes Français, avec une approche qualitative, et quantitative ur un échantillon de mille personnes.
  - Une enquête exploratoire (non représentative) auprès d'un échantillon de **près de 140 jeunes actifs et étudiants Français** a été réalisée, avec une analyse lexicologique sur leur déclaratif. Il s'agissait d'approcher la fabrique et l'expression du leadership auprès de publics plus âgés (18-35 ans) et plus exposés aux expériences ctuelles et à venir de la direction d'organisations.
  - Enfin, une seconde enquête exploratoire réalise une approche de cette même **fabrique du leadership, mais auprès de jeunes étudiants anglophones**. Cette partie plus réduite en nombre (40 répondants), ne porte pas de représentativité, mais elle donne une vision extra française qui fournit des éléments de compréhension des trois premières étapes.

II *Position paper* Eranos

Que signifie le leadership au XXIe siècle ? Le *leadership* en entreprise permettra-t-il de préserver notre humanité ? Ce sont les questions, larges et ambitieuses, que nous abordons ici. L'enjeu est surtout de donner quelques clés d'activation pour réfléchir à l'art du leadership, le questionner, le critiquer mais surtout le réinvestir, car il est crucial et absolument incontournable dans le devenir de notre humanité.

A L'ART DE NAVIGUER À TRAVERS LES CRISES

Les leaders d'entreprise d'aujourd'hui, comme ceux de demain, détiennent et pilotent une grande partie des moyens matériels d'agir et d'orienter le changement. Cependant, ils doivent l'exercer dans un climat d'incertitude particulièrement exacerbé. Multiplication des crises, orientation des stratégies sur le court-terme, fragilité des marchés... Comment, dès lors, être un bon leader ? Comment le devenir quand on aspire au rôle de chef d'entreprise ? Ces questions sont cruciales en cette période de polycrise. Les enjeux climatiques et sociaux, la prégnance croissante des technologies du numérique et des systèmes d'intelligence artificielle, ne laissent plus le temps de prendre le temps.

Comme le rappelle le sociologue Edgar Morin, la polycrise n'est pas un empilement de crises qu'il faudrait, courageusement, tenter de résoudre une à une. En effet, dans l'imaginaire contemporain, une crise est le résultat d'un ensemble de perturbations extérieures qu'il faudrait combattre et duquel il faudrait se protéger. Tâche au leader d'anticiper ces perturbations, et d'embarquer les autres dans sa vision et son « combat ». Pourtant, nous dit Edgar Morin, les crises (climatiques, sociales, géopolitiques, etc.) sont en réalité interdépendantes et systémiques.

Il faut alors plutôt adresser une réponse globale basée, notamment, sur la réorganisation des relations, *c'est-à-dire* les relations entre les entreprises et, dans la conception la plus large possible, leurs parties prenantes. Dans sa "crisologie »[1], Edgar Morin explique que tout système est voué à une désorganisation qui vient de l'intérieur. La crise est systémique, et on y répond par une réorganisation des relations. C'est peut-être là que se joue un rééquilibrage dans l'attention que le leader exerce entre *l'intérieur* de l'entreprise (les interactions sociales, les liens entre les parties prenantes, etc.), et *l'extérieur* de l'entreprise (les tendances, les mouvements de marché, etc.). Dans ce contexte de polycrise, apporter une vision globale tout en étant tourné vers l'intérieur de l'organisation est une clé pour naviguer dans ces temps d'incertitudes.

1 Edgar Morin, *Pour une crisologie*, Communications, vol. 91, no. 2, 2012, pp. 135-152.

B L'ART DE DÉCIDER : LE LEADERSHIP ENTRE *ENTREPRENEURSHIP* ET *FOLLOWERSHIP*

Le leadership consiste à articuler une capacité de transformation avec une manière de tisser des liens sociaux au sein d'une organisation. Au regard des définitions du leadership qui ont ponctué le XXe siècle, on réduit le plus souvent la transformation à la notion de développement (qui sous-tend la croissance, l'expansion, le progrès) et le lien social à ce qu'il a de plus organique, à savoir celui qui repose sur la division des tâches et la mise en place d'un système de hiérarchie entre les individus. Ce point d'articulation correspond à une composante clé du leadership : la vision.

Dans de nombreuses cultures d'entreprises (françaises du moins), on attend implicitement de la vision du leader qu'elle donne l'image cible de l'entreprise dans l'avenir et ce qu'il faudra transformer pour y parvenir. On attend également que cette vision cascade parmi les collaborateurs. Nous serions tentés d'analyser à ce stade que le leadership se confond avec l'*entrepreneurship,* que l'on peut entendre comme l'esprit d'entreprenariat qui consiste à tendre, par le développement d'un business, vers un objectif rationnel (souvent la rentabilité). Le charisme vient ajouter une dimension complémentaire : le leader charismatique agit comme une image attractive, une caisse de résonance dans laquelle chacun peut se « retrouver » et se laisser « embarquer »[2].

Si quelque chose est en train de changer aujourd'hui dans le leadership, ce serait cette caisse de résonance, autrement dit le *followership*. D'ailleurs, on peut être surpris de constater que la réception du leadership est relativement sous-investie dans la plupart des travaux de recherche. Le leadership est immédiatement objectivé en tant que catégorie d'action en soi, découpée en compétences et aptitudes au regard d'une autorité à exercer et d'une efficacité à obtenir au sein d'une organisation. Mais elle est peu mise en relation avec son pendant, à savoir les followers.

Pourtant, est leader celui qui crée du followership. La capacité à mettre en dynamique un réseau de followers constitue l'essence du leadership. Elle précède la capacité de trancher une décision qui est davantage une conséquence de cette capacité originelle. Autrement dit, le followership rend possible la prise de décision.

nporte au moins deux conséquences :

- La première est que le leadership n'est pas un donné. Il est une construction sociale qui se dessine en situation selon un système de conventions, c'est-à-dire un accord tacite[3] entre les acteurs sociaux concernant ce qui relève du bon ou du mauvais eadership.
- La deuxième conséquence est que c'est l'adhésion au leadership qui fait le leader : en ce sens, la meilleure décision sera forcément celle qui sera capable d'embarquer les followers, voire de les impliquer et non la décision la plus rationnelle ou la plus efficace, pour le meilleur et pour le pire. Même si la convergence des deux dimensions peut bien évidemment se produire.

C'est toute l'originalité de cette approche par les imaginaires. Nous avons posé la question de savoir comment chacun conçoit le leadership, l'imagine, le rêve, l'idéalise. Nous partons du principe que ce sont les expériences sensibles du followership qui constituent

2 Comme dans le pari dont parle Pascal, « il faut parier ; cela n'est pas volontaire, vous êtes embarqué. », dans Blaise Pascal, *Pensées*, fragment 397.

3 Voir en ce sens la théorie des mondes dans Howard Becker, *Les mondes de l'art*, Flammarion, 2010.

le leadership. Plus particulièrement, nous traiterons ici des expériences sensibles du followership chez les 18-30 ans. Il ne s'agit pas de décrire au travers des attentes de la jeunesse ce que le leader devrait être mais plutôt de comprendre comment il est idéalisé, fantasmé et rêvé par les jeunes générations.

Il n'appartient pas aux leaders et futurs leaders de se conformer trait pour trait à ces idéaux. Les imaginaires du leadership que nous allons décrire sont plutôt une caisse de résonance pour lire la pertinence des actions de transformation des leaders.

C L'ART DE REGARDER : LES CAPACITÉS ATTENTIONNELLES DU LEADER.

Le leader idéalisé comme visionnaire, capable d'anticiper les secousses à venir et les tournants à emprunter, est aussi invité à regarder vers l'intérieur, dans son propre écosystème avec lequel il est interdépendant.

L'histoire du concept de leadership est une recomposition perpétuelle des mêmes ingrédients, à savoir : la vision, le charisme, la circulation et l'initiation. Tout au long du XXe siècle, l'imaginaire du leadership fait plutôt prévaloir l'importance de la vision et du charisme, dressant le portrait d'un leader héroïque, qui dépasse ses limites, tourné vers le futur et qui s'appuie sur des facultés individuelles pour se construire comme modèle à suivre. Ce portrait est davantage challengé aujourd'hui.

On attend du leader qu'il soit dans le même temps dans le collectif au sens du soutien, de la considération, qu'il implique les autres dans la réussite collective. Ce n'est pas seulement du coaching individuel où il s'agirait de faire réussir un collaborateur individuellement, mais plutôt la capacité de créer une dynamique collective dans laquelle chacun pourrait se sentir impliqué. Ainsi, la clé du leadership qui se dessine consiste à travailler « l'enveloppement » de son entreprise autant que son développement.

Le développement est une évidence, il correspond à des objectifs rationnels, mesurables et quantifiables. Le leader partage une vision, prend des décisions, convainc grâce à son charisme et pilote grâce à des indicateurs. L'enveloppement correspond plutôt à une dimension relationnelle : l'échange des savoirs, des idées, des émotions, les dons-contre dons, le soutien, le soin. C'est à chaque leader de produire sa composition dans cette grammaire du leadership, en fonction de sa personnalité, de ses valeurs, de ses convictions, étant entendu que le leadership devient followership à partir du moment où il y a coopération.

L'art de coopérer – c'est toute sa complexité – tient en la capacité de coordonner des rythmes. Dans une société décrite comme liquide par le sociologue Zygmunt Bauman[4], constituée de flux incessants d'informations, de vitesse, de mobilité, de remplacement de produits (consumérisme), il devient difficile de trouver des points de repère, de la stabilité et d'ancrer des habitudes. Le leader idéal a la responsabilité, dans ce contexte d'« accélération »[5], d'harmoniser la diversité des rythmes pour favoriser le sentiment de participation et d'appartenance à quelque chose de plus grand que soi. La qualité première (au sens de fondamentale) qui est attendue du leader tient finalement dans

4 Zygmunt Bauman, *La vie liquide*, Fayard/Pluriel, 2013.

5 Harmunt Rosa, *Accélération : une critique sociale du temps*, La découverte, 2010.

des capacités d'attention : être vigilant et alerte concernant les dangers qui menacent son organisation -et- être attentif à l'autre, ses sentiments, ses émotions.

Ainsi, au-delà de la vision du leader, c'est son regard qui importe ici, son attention particulièrement maîtrisée. Le leader idéal dirige son organisation et les humains qui la composent, pour autant qu'il sait diriger son attention vers le corps social. Par l'écoute, l'empathie, l'intuition, il connaît et reconnaît les autres, il sait anticiper les réactions des autres. La maîtrise des interactions et de leur ritualisation quotidienne est une clé du leadership idéal.

Dans le sens que donne le sociologue Erving Goffman à la notion d'interaction, on serait tenté d'affiner au-delà des données de l'enquête ce que recouvrent ces compétences interactionnelles, à savoir comprendre et déjouer les malaises, les non-dits, les gênes, les malentendus. Également maîtriser les rites d'interactions, en faisant preuve de déférence et en se rendant digne de la déférence de l'autre, en mettant en scène avec sincérité le respect pour autrui.

Le leader idéal, telle est notre thèse, est défini par la qualité de son regard. Étymologiquement, le regard est aussi l'égard qu'on a pour autrui. Le regard ne se laisse pas déterminer par ce qui se donne à voir. Le regard permet de discerner les choses tout autant qu'il est une manière de prendre soin, de faire attention. Le leader idéal de la jeunesse est celui qui sait regarder au double sens du terme : observer et garder, c'est-à-dire surveiller, protéger et soigner.

D CULTIVER LE REGARD

Pour devenir un bon leader, notre question de départ, il faut donc cultiver le sens du regard. Savoir regarder est un art dans la mesure où cela suppose de détenir des dispositions singulières d'attention tout autant qu'il s'agit d'un acte transformatif. Regarder n'est pas juste contempler, c'est modeler la réalité, pour le meilleur et pour le pire. On pense au regard bienveillant d'une mère sur ses enfants, comme au regard dévastateur de l'homme sur la femme, que les féministes appellent le « regard masculin », qui produit la réification de la femme. Le regard est un acte qui passe par le corps autant que par l'intellect, par les gestes autant que par la théorie. La puissance du regard se constate également dans l'évolution du regard sur le corps anatomique amené par la médecine, un « regard clinique » qui désacralise le « regard religieux » porté jusqu'alors sur le corps et l'intime. La science a transformé le regard sur le corps.

Ce travail de modelage par le regard est une attente fondamentale de la jeunesse pour l'incliner à suivre ses leaders. Il en est potentiellement une dérive. Lorsqu'il analyse la fonction des prisons[6], Michel Foucault a montré comment le regard est un enjeu de pouvoir et de discipline. Le panoptique chez le philosophe est un dispositif de surveillance généralisée qui agit par l'incorporation subjective du regard institutionnel par chaque individu.

Nous décelons ici les dérives possibles d'un dark leadership dans la fonction du regard qui peut rapidement devenir un moyen de contrôle voire de manipulation. Néanmoins, c'est bien un « regard qui écoute et qui parle »[7] qui façonne les styles de leadership.

6 Foucault, Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

7 Michel Foucault, *Naissance de la clinique*, Paris, Puf, 1962, p. 116.

Cela permet de rappeler la différence fondamentale entre la vision et le regard, et d'expliquer en quoi ce dernier conditionne le premier. En effet, la vision est déterminée par ce qui doit être vu; le regard, lui, transforme ce qui est vu dans la mesure où il est déterminé par ceux qui sont regardés et qui participent de cette transformation. Diriger, mener un groupe, c'est définir un regard qu'on porte sur lui.

III Les messages clés de la recherche

A GÉNÉALOGIE HISTORIQUE DU LEADERSHIP : OBSERVATIONS SUR L'ÉVOLUTION DE LA NOTION[8].

1 *Leadership*, une notion ambigüe.

Même si l'on s'accorde généralement à définir le leadership comme *la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs*, il n'y a pas de mot en français pour en exprimer littéralement l'idée. Pourtant, il existe bel et bien une actualité du leadership, par défaut, tant on ressent un écart entre les cultures issues des organisations industrielles et les nouvelles formes émergentes à la fin du XXe. Ce constat d'un décalage croissant, qui se superpose à d'autres décalages hors du champ économique (politique, religieux, militant, charismatique...) indique qu'il existerait probablement une métamorphose contemporaine du leadership.

2 Une typologie historique.

Une recherche sur les grandes formes historiques du leadership, de l'apparition de la notion (mi-XIXe siècle) jusqu'à nos jours permet de proposer une typologie sur la base de sources académiques et professionnelles. Cette synthèse issue d'un important corpus de textes permet de révéler les différences des grandes théories et de les présenter dans un chronologique tel que proposé par Jean-Michel Plane[9].

- La théorie des traits de personnalités est centrée sur les caractères des leaders-nés, et sur l'impact de leur capacité sur la performance organisationnelle. On recherche ici ce qui est distinctif chez les personnes qui témoignent d'un leadership marqué que l'on pense comme inné. L'intelligence, les valeurs, la confiance en soi et l'aspect physique sont retenues parmi les déterminants.
- Les théories comportementales complètent la théorie des traits en apportant une dimension relationnelle, et en recherchant les capacités pour contribuer à la confiance et au développement du potentiel humain. On sera attentif ici à la qualité de contrôle, de maîtrise, de pilotage et de recherche de performance.
- Les théories situationnelles et de la contingence prennent en compte une internationalisation des échanges et intègrent des situations de contexte aux expériences de leadership et aux capacités d'adaptation du leader dans des environnements complexes et intersubjectifs. L'environnement du leader et sa capacité de réponse deviennent clés.

8 Pour en savoir plus voir le rapport *Les imaginaires du leadership. Une enquête sur les origines historiques et les actualisations des formes du leadership économique*, Eranos pour HLU (2023)

9 Jean-Michel Plane (dir.), *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*, Paris, Dunod, 2015

- Les théories transformationnelles et transactionnelles conçoivent le leadership comme la capacité à transformer le monde et à stimuler, pour ce faire, les collaborateurs. La capacité de leadership et d'entraînement des équipes tient à la stimulation des motivations personnelles.
- Les théories de l'authentique, du spirituel et de la perméabilité aux autres. Centrée sur la recherche des qualités d'empathie, d'écoute et de l'éthique, ces théories identifient les aptitudes à mettre en œuvre un monde jugé meilleur, en mobilisant des aptitudes au pardon et à la sagesse. Une place à la spiritualité est faite, et une motivation de recherche de « mise au service de » est clairement identifiée. On parlera alors de servant leader.
- Des théories contemporaines s'orientent vers des aspects de justice – voire de justesse – et d'engagement, mêlant un aspect passionnel pour le travail. Les théories du care, le néo-charismatisme, influencée par l'écoféminisme, et par les outils de l'entreprise libérée font partie de ce vaste ensemble.

Ces différentes théories n'échappent pas au contexte social qui les voit fleurir. On peut noter sur le long terme que les théories du leadership suivent à la fois les transformations sociales, mais aussi les doctrines des sciences humaines au sens large – pour le dire en un mot, *de l'individualisme vers le holisme*.

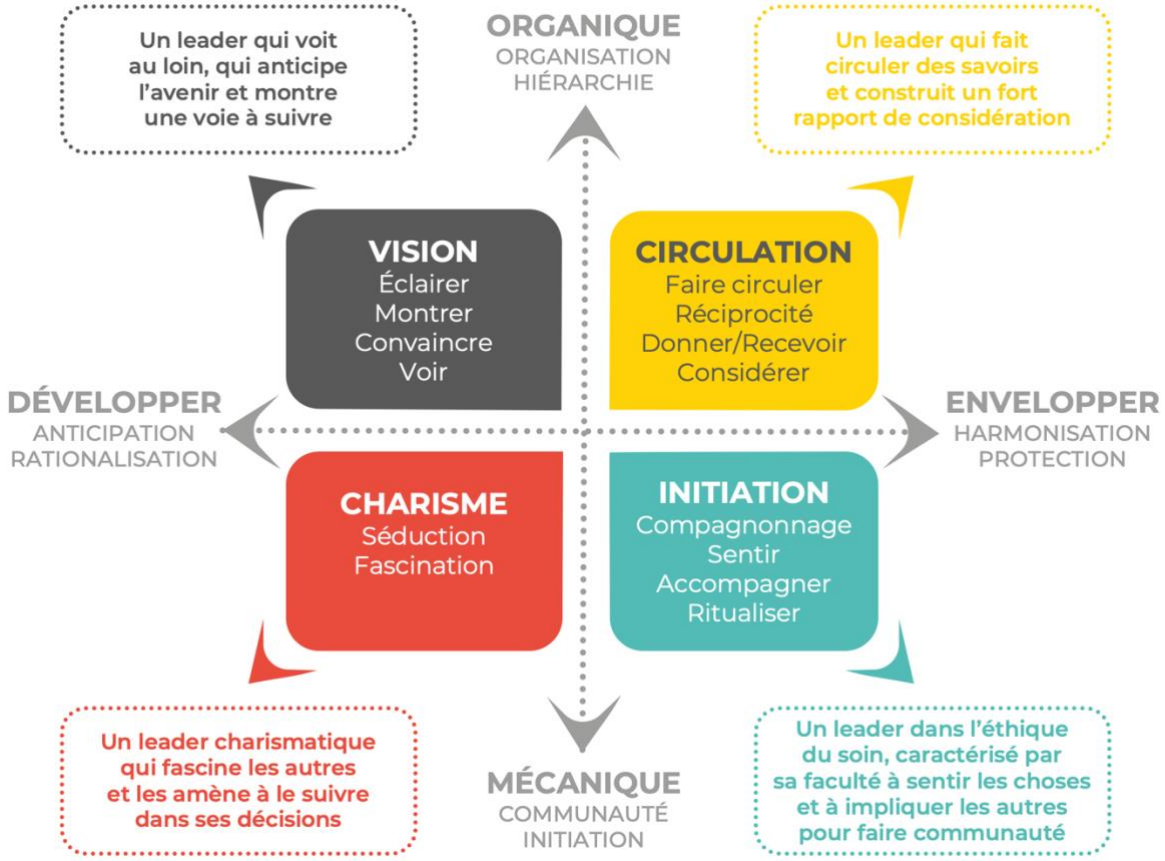
3 Une boussole du leadership.

On retrouve dans cette transformation historique une dynamique culturelle qui est transverse à toute la société et que Gilbert Durand[10] a bien commentée. D'une tradition du leader incarné par une figure héroïque, élective, animé par une culture du dépassement et de la transformation d'un monde imparfait, par la rationalité, on glisse vers un leadership moins incarné, mobilisant la justesse, le sens de l'altérité, et en recherche d'une harmonie et d'une cohérence du collectif. Ce glissement formule de manière exclusive des aptitudes qui sont souvent mêlées dans la réalité de l'expérience vécue.

La recherche menée par Eranos a permis de construire une boussole du leadership (ci-contre). Sur l'axe horizontal, se trouve la variété des styles de la transformation du monde : la logique de *développement*, (à gauche, le dépassement de soi, le déséquilibre, la logique extensive, rationnelle et objectivée) s'oppose à celle de *l'enveloppement* (à droite, la protection, l'équilibre, la préoccupation de l'impact).

Sur l'axe vertical, s'étendent les variations des formes de la fabrique du lien social, c'est-à-dire la capacité à organiser le collectif en vue de la transformation du monde. Logique d'engagement par l'imitation et de la similitude en bas, et logique d'engagement par l'organisation fonctionnelle et hiérarchique en haut.

10 Durand, Gilbert, *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1969.



La dynamique de transformation que l'on constate à travers l'évolution des différentes théories du leadership est celle du passage d'une culture du héros individuel, iconoclaste et dépassant – transgressant – les limites, vers des figures plus altruistes, attentives au contexte et à la qualité de la relation aux personnes, et où l'harmonie de la transformation est tout aussi importante que la finalité de la transformation.

Ceci fait écho aux modèles d'organisation extractives ou contributives. Le contexte actuel vient questionner et situer des formes préférables de leadership, compte tenu des transformations sur la place et le rôle social de l'entreprise, la notion de limites au développement, les nouveaux indicateurs de qualité de relations dans le travail et autour de l'entreprise, sur la redéfinition du scope et du périmètre d'action et de responsabilité de l'entreprise.

Un contexte écologique, sociétal et économique tend donc à favoriser des aptitudes de leadership qui puisent davantage dans la partie droite de la boussole, en complément de base d'aptitudes encore présentes à gauche.

B LA JEUNESSE ET LES IMAGINAIRES DU LEADERSHIP, APPROCHE THÉMATIQUE ET PLURICULTURELLE[11]

Ce chapitre synthétise les imaginaires du leadership de la jeunesse française sur la base d'un échantillon de 1000 personnes représentatif de la population nationale des 18-30 ans sur un plan socio-démographique. Sur cet échantillon, on remarque une jeunesse très éclatée dans ses comportements et ses représentations. Un tiers s'investit dans une activité associative ou caritative, presque 40% une pratique musicale et près d'un sur deux écoute régulièrement des podcasts.

Pourtant, la majorité lit peu (69% lisent moins de 5 livres par an). Ces jeunes ont une forte exposition au numérique sur des thématiques récréatives comme le gaming, la beauté, l'humour, en premier lieu. L'accès quotidien à des contenus plus structurés comme la presse d'information en ligne ou papier concerne moins d'1/3 de ces jeunes.

Cet échantillon représentatif est rapproché de deux autres sources plus exploratoires qui s'exprime sur les mêmes thématiques :

I/ un échantillon de près de 140 jeunes actifs et étudiants Français de 18 à 35 ans et II/ un public anglophone majoritairement issu d'Afrique de l'Est est également consulté, de profils étudiants en université et grandes écoles. Ces échantillons exploratoires n'ont pas de valeur représentative mais visent à tester d'autres publics.

1 Profils, cultures et perception des risques des répondants

- Les résultats quantitatifs indiquent qu'environ 40 % des jeunes Français placent **les risques environnementaux,** en particulier ceux liés au dérèglement climatique, comme la principale menace de notre avenir, bien avant les conflits géopolitiques et les risques sociaux (débordements technologiques, pauvreté, conflits géopolitiques, inégalités). Les échantillons exploratoires apparaissent comme nettement plus préoccupés par les risques globaux que l'échantillon représentatif. Notons en outre que l'échantillon exploratoire français affiche une réelle distance vis-à-vis du système éducatif dans **sa capacité à formuler une réponse** à ces risques, alors que ce dernier point est absent des craintes de l'échantillon anglophone.
- Les risques de dérives technologiques sont globalement moins perçus que les autres. Ceci étant, les jeunes n'ont pas une vision idéalisée du numérique. Dans les enquêtes exploratoires, de nombreux risques du développement des systèmes d'intelligence artificielle (SIA) sont identifiés. Alors que les Anglo-phones évoquent la fragilisation des qualités et des relations humaines, notamment dans le travail, ainsi que le risque autour de la protection des données, les Français voient davantage un impact en termes de **risques écologiques mais aussi de libre arbitre et de biais cognitifs.**
- On constate sur l'échantillon anglophone (très majoritairement issu d'Afrique de l'Est), la persistance d'**une dimension traditionnelle,** notamment sur les sujets de spiritualité, ce qui n'apparaît pas sur les deux échantillons français.

11 Pour plus d'informations voir le Rapport – *Quels leaders pour préserver notre humanité et faire face aux enjeux du 21ème siècle ? – Enquête sur les imaginaires sociaux du leadership* - Eranos pour HLU (2023)

Une majorité des personnes interrogées dans les deux échantillons exploratoires déclare **vouloir incarner une position de leadership dans le futur**. Ils disent vouloir incarner un leader « *sage, juste, humain* » portant une vision, voire une mission en accord avec leurs valeurs écologiques et sociales.

2 Une définition variée du leadership, mais un consensus autour des valeurs relationnelles.

Les jeunes Français formulent assez distinctement les aptitudes d'un bon leader auprès de qui ils pourraient s'engager. Celui-ci doit combiner **deux types d'aptitudes,** parfois perçues comme opposées : **d'une part, savoir écouter et rassembler les collaborateurs, et d'autre part, le discernement, la décision et l'engagement.**

Notons que c'est la capacité d'organisation qui prévaut chez les étudiants anglophones, là où les Français préféreront l'empathie, qui est **la première aptitude du leader idéal dans l'échantillon exploratoire français,** alors que c'est l'avant-dernière chez les Anglophones.

La culture du leader héroïque centrée principalement sur l'anticipation et la vision individuelle **semble ainsi s'essouffler.** Notons que les incarnations de ces leaders restent très rares parmi les personnalités actuelles. Si les jeunes Français identifient quelques personnalités pour leur notoriété, cela ne signifie pas que ces mêmes personnes reconnues suscitent chez eux un effet de légitimité et d'engagement pour leur génération. Ce dernier point ne se retrouve pas du tout chez les Anglophones.

Les jeunes décrivent globalement que les qualités du bon leader sont **la capacité à impliquer les équipes et à faire exister un récit collectif dans lequel chacun trouve sa place.** L'aptitude à définir et partager une vision est donc cruciale. Et à l'inverse, la définition d'un mauvais leader sera, pour les jeunes Français, un dirigeant qui ne développe pas assez de qualités relationnelles. Le leader ne doit donc pas seulement être « suivi », il doit transformer ceux qui le suivent.

Les compétences attendues du leader idéal : l'alliance des aptitudes individuelles et relationnelles sont décrites comme la définition du bon leadership, **le mot « coeur » est formulé par les Anglophones.** La capacité à partager et mettre en œuvre un récit est également clé pour cet échantillon, et rejoint l'expression des Français.

La figure du **« mauvais leader »** est clairement identifiée comme la personne qui justement n'incarne pas ces valeurs sociales, de manière générale et environnementales en particulier chez les actifs français. Le modèle indésirable est « le vieux modèle » du leader, **celui qui place la quête du profit au détriment de l'environnement, de ses collaborateurs, et plus largement, de la société.**

3 La fabrique de l'imaginaire du leadership

La construction de l'imaginaire du leadership se structure encore très fortement par l'environnement familial qui filtre les autres influences. La mobilité sociale, c'est-à-dire la capacité à échapper au déterminisme social d'un individu par son environnement familial, reste très faible en France et soutient donc cette dynamique. On note également ce phénomène chez les Anglophones. Une différence à noter dans l'échantillon exploratoire français qui, eux, bénéficient d'un cercle d'influence élargi au-delà de la famille.

- Les sources d'informations issues des médias digitaux – réseaux sociaux, stream – sont fortes mais restent secondaires dans la construction de l'imaginaire du leadership. Elles varient très fortement en fonction du genre et du niveau social de la famille. Sans surprise, les échantillons exploratoires témoignent d'une consultation de la presse d'information générale plus assidue.
- Les leaders politiques actuels comme ceux issus des ONG et associations ne sont pas structurants dans la construction de l'imaginaire des jeunes Français. On note une absence quasi totale de figures inspirantes féminines, hormis dans le milieu associatif et militant.
- La figure du grand patron dirigeant une grande entreprise qui est une inspiration pour l'échantillon exploratoire anglophone n'a pas le même impact dans l'échantillon exploratoire français où c'est globalement, la figure du petit entrepreneur, de l'artisan qui semble être plus désirable, avec des valeurs attribuées de qualité de considération et d'écoute des équipes.
- Six styles de leadership se détachent et suscitent chacun l'adhésion d'une partie de la jeunesse. Ils se répartissent dans une variation entre un leadership très héroïque, assez traditionnel et incarné, et une autre forme, centrée sur la capacité à rassembler.

CONCLUSION

- La connaissance des risques globaux semble très partielle, et montre la nécessité de réinventer et transformer l'éducation des dirigeants d'entreprise.
- La position de leader aujourd'hui est paradoxale dans ses aptitudes et difficile à exercer aux vues des nouvelles exigences attendues. Une réflexion sur les compétences et les aptitudes à venir pour les leaders de demain semble plus que jamais d'actualité.
- D'une aptitude au leadership, jusqu'à une capacité à être compris et suivi – le followership -, c'est tout le trajet à construire pour les dirigeants de demain et nécessite des formations renouvelées.
- La place des aptitudes du cœur dans les compétences du leadership attendues : l'empathie, le courage et l'intuition sont **les aptitudes clés d'articulation et d'équilibre** entre les différentes composantes du leadership attendues par la jeunesse.

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'intelligenceartificielle 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 : Stéphane Hugon, Anthony Mahe, Morgane Beyrend, Camille Lorrain

Mise en page et conception graphique : Orianne Mazeaud

Date de publication : mai 2023

Impression : Stipa – Montreuil

Papier : Nautilus SuperWhite blanc Recycled

L'imprimerie Stipa est certifiée norme ISO 14001

Heart
Leadership
University

Retrouvez-nous
sur les réseaux sociaux

www.heartleadershipuniversity.org