

# Quels leaders pour préserver notre humanité et faire face aux enjeux du 21ème siècle ?

Enquête sur les imaginaires sociaux du leadership

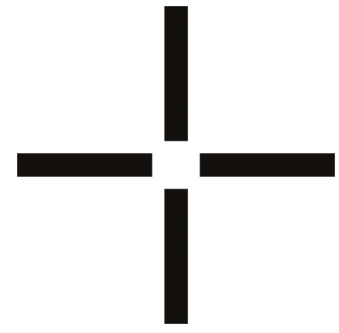
Etude réalisée par Eranos pour Heart Leadership University

*Mai 2023*

# Sommaire

- 1 Objectifs, méthodologie de l'étude et enseignements clefs
- 2 Profil sociologique des échantillons, pratiques culturelles et sources d'information
- 3 Perception des risques globaux
- 4 Fabrique des imaginaires du leadership
- 5 Les aptitudes attendues du leader idéal
- 6 Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership





# Les enseignements clefs des trois enquêtes sur les imaginaires du leadership chez les jeunes

## Perception des risques globaux (p. 18 à 27)

- Les jeunes perçoivent surtout les risques globaux écologiques, et moins les risques sociaux et géostratégiques. Les échantillons exploratoires sont beaucoup plus sensibles aux risques globaux que le panel représentatif de la jeunesse française.
- 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 sont identifiés.
- Dans l'échantillon exploratoire francophone, les répondants expriment un doute quant à la capacité de leur formation à répondre utilement aux risques globaux.

## La Fabrique des imaginaires / des leaders

- La fabrique du modèle de leader passe majoritairement par le cercle familial. Ce cercle s'élargit notamment chez les étudiants et les jeunes actifs auprès de collègues, professeurs ou amis (p. 30 et 31)
- Ainsi, quand il s'agit d'identifier des personnalités représentant leur leader idéal dans le monde politique, la musique, le sport, les séries/ cinéma ou le milieu associatif aucune figure ne se démarque. (p.34-35)
- En plus du cercle familial, les réseaux sociaux du secteur business gagnent en influence dans la formation des imaginaires. (p.36-37)

## Les contre-modèles

- La figure du « petit entrepreneur » semble plus désirable et proche des valeurs de la jeunesse française que celle du grand dirigeant (p. 42).
- Les jeunes identifient certains grands dirigeants comme des contre-modèles et formulent explicitement les raisons de leur rejet (verbatim p. 64-65)

## Les aptitudes et compétences attendues du leader idéal

- Le rapport sur l'histoire des théories du leadership (phase 1 de l'étude) a permis d'identifier deux grands régimes de leadership : l'un très individuel et incarné et l'autre avec une composante relationnelle plus forte (voir boussole p. 45)
- On constate une intensification des attentes relatives à chacun de ces deux régimes : les jeunes attendent d'un leader qu'il concilie à la fois la vision et les aptitudes relationnelles.
- Quand on demande aux jeunes de noter les aptitudes attendues d'un leader, celles du Heart Leadership (en particulier l'empathie et le courage, et dans une moindre l'intuition) ressortent fortement que ce soit dans l'échantillon représentatif de la jeunesse française ou pour l'échantillon exploratoire francophone (p. 50 et p.56).



# Objectif et méthodologie de l'étude (1/5)

Heart Leadership University (HLU) a notamment pour mission de faire émerger un mouvement de leaders qui dirigent, innovent et décident avec le cœur (intuition, empathie, courage) pour préserver notre humanité et surmonter les défis du 21e siècle (risques liés aux usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, effondrements écologiques, explosion des inégalités).

C'est pourquoi, HLU a ouvert une démarche de recherche et mandaté Eranos afin d'apporter une meilleure compréhension des imaginaires du leadership, de leur fabrique ainsi que l'identification des 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.

## Les objectifs

- Mettre en débat la question du leadership comme un moyen de répondre aux grands défis du 21e siècle.
- Définir et documenter les imaginaires du leadership :
  - d'hier, à travers une approche historique des formes d'expressions du leadership occidental.
  - d'aujourd'hui, auprès de la jeunesse française afin comprendre ce que serait pour eux un bon leader ou un leader désirable, quelles sont les aptitudes / compétences plébiscitées, et où se « fabriquent » leurs imaginaires
  - de demain, pour les recontextualiser dans le monde qui vient (au regard notamment de la perception des risques globaux par la jeunesse française).

## Notre partenaire de recherche : Eranos

- Cabinet de conseil spécialisé en transformation sociétale des entreprises
- Équipe de sociologues spécialisés sur la sociologie des imaginaires
- 18 ans d'existence, 10 pays



## Objectif et méthodologie de l'étude (2/5)

### La sociologie de l'imaginaire : pourquoi utiliser cette discipline ?

**L'imaginaire** est un ensemble de représentations agissant comme un langage qui vient filtrer et donner du sens à nos perceptions du monde (interactions, récits, informations, phénomènes sociaux...). Ces représentations constituent une culture collective, un entendement à partir desquels on peut interpréter et interagir avec notre environnement.

L'imaginaire est notamment construit par notre culture et notre apprentissage, et réactualisé en permanence par nos expériences quotidiennes. Il agit donc comme normativité sociale, et génère de fait des convergences de comportements et de jugement. Ceci conduit le public à réagir de manière convergente et cohérente à une situation donnée, du fait du partage d'un imaginaire. Puisque l'imaginaire produit une cohérence de comportement, il est possible d'en faire une sociologie, c'est-à-dire une étude des personnes à partir du critère de la culture qui les rassemble. La sociologie de l'imaginaire étudie donc les sociétés, les publics, les organisations à partir de ces représentations collectives.

#### 2 grands régimes d'imaginaire à travers l'histoire (non exclusifs l'un de l'autre)

##### RÉGIME DIURNE

Archétypes diurnes (rationalité, Lumières, intellect)

Mythe du progrès

Vision scientifique de la transformation

Imaginaire économique centré sur l'individu et la performance

Primeur de l'objectif, ce qui est mis à distance

**VS**

##### RÉGIME NOCTURNE

Archétypes nocturnes (affects, mystique, gestes, matières)

Des micro-récits

Vision initiatique de la transformation

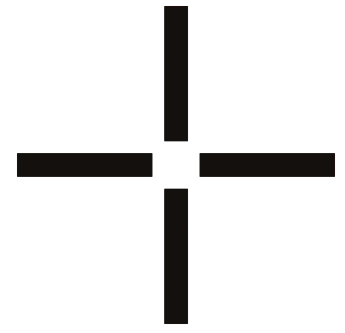
Imaginaire économique centré sur le lien et l'appartenance

Primeur de l'intersubjectif, ce qui est à incorporer

#### La sociologie des imaginaires permet

- De repérer, à travers les récits sur le leadership et les symboles sous-jacents au langage, la forme d'imaginaire dominant et les archétypes qui le constituent
- Détecter les signaux faibles témoignant de l'émergence d'un nouveau régime
- Différencier les publics selon leur imaginaire et comprendre leurs attentes

Source : Gilbert Durand *Les structures anthropologiques de l'imaginaire* (1960)



# Objectif et méthodologie de l'étude (3/5)

## Les trois phases de l'étude



### → La méthodologie développée avec Eranos

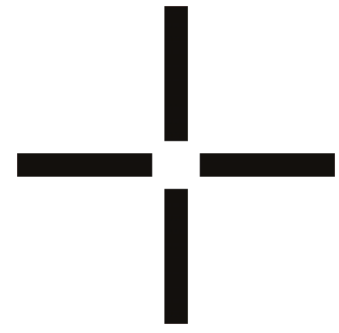
- Phase 1 - Une mise en perspective historique du leadership pour comprendre sa définition contemporaine, en retracer l'histoire sociale et en identifier les étapes clés et les grands auteurs.
- Phase 2 - Trois enquêtes pour analyser l'actualité des formes du leadership chez les jeunes.
  - Une enquête quantitative en ligne réalisée par la méthode des quotas pour comprendre et mesurer comment la jeunesse française s'identifie ou non dans les formes d'expression du leadership.
  - Deux enquêtes à caractère exploratoire auprès d'un public élargi, l'un francophone, l'autre, anglophone.
- Phase 3 - Publication d'un document de synthèse et de positionnement

### → Une conférence de restitution organisée avec Usbek & Rica le 6 juin à Paris

Le présent document constitue la restitution de la phase 2

Retrouvez tous les éléments de l'étude sur notre site

<https://www.heartleadershipuniversity.org/les-imaginaires-du-leadership/>



# Objectif et méthodologie de l'étude (4/5)

## Méthodologie des enquêtes réalisées auprès des jeunes

### → Une enquête quantitative en ligne réalisée par la méthode des quotas

- Les données quantitatives présentées dans ce rapport sont issues d'une enquête réalisée en ligne par Eranos sur le panel Opinéo du 28 novembre au 2 décembre 2022.
- L'étude a été conduite sur la base d'un échantillon de 1014 personnes représentatif de la population de France métropolitaine âgée de 18 à 30 ans. La représentativité de l'échantillon a été construite par la mise en place de quotas sur les critères suivants : âge, genre, catégorie socioprofessionnelle, et région.
- Les questions ont été préparées via 20 entretiens qualitatifs semi-directifs (10 interviews à domicile d'1h30 à Paris et 10 à Nantes).

### → Deux enquêtes à caractère exploratoire

- Sur un échantillon aléatoire : 139 répondants francophones et 40 répondants anglophones (18-35 ans)
- Diffusion via les canaux et partenaires de HLU du 9/12/22 au 14/02/23
- Davantage de questions ouvertes que dans l'enquête quantitative afin d'obtenir des opinions plus qualitatives

### 3 pastilles pour identifier de quelle enquête proviennent les informations présentées dans le rapport



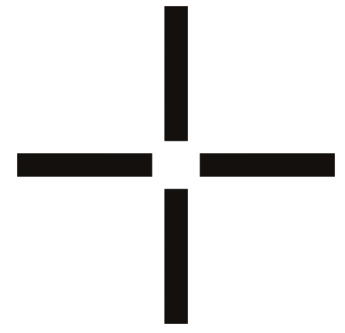
= échantillon quantitatif  
représentatif de la population  
nationale  
(1014 répondants, 18-30 ans)



= échantillon exploratoire  
francophone  
(139 répondants, 18-35 ans)



= échantillon exploratoire  
anglophone  
(40 répondants, 18-35 ans)



# Objectif et méthodologie de l'étude (5/5)

## Zoom sur les canaux de diffusion des échantillons exploratoires

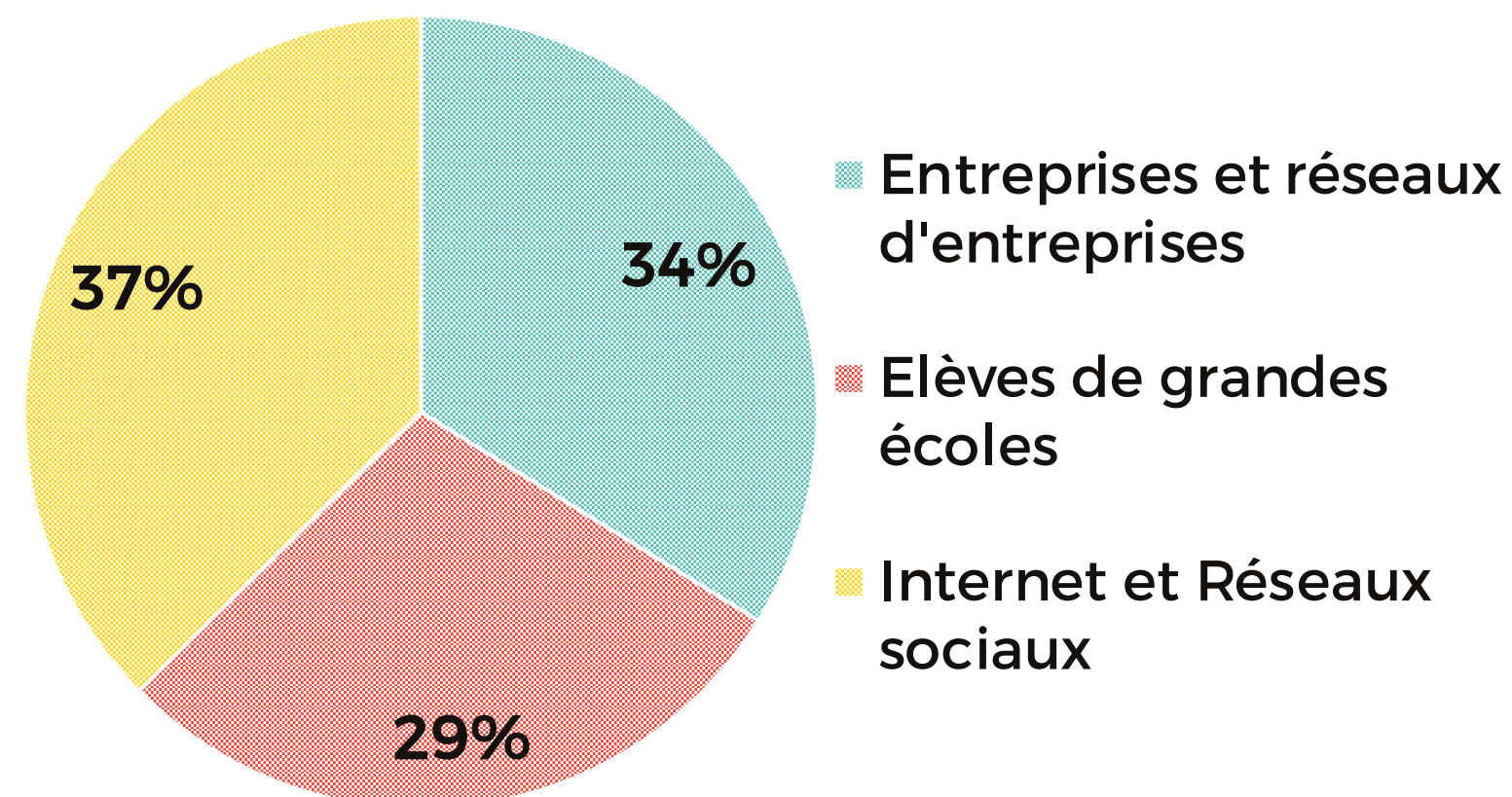
En plus de l'enquête auprès de l'échantillon représentatif des 18-30 ans, Heart Leadership University a souhaité recueillir des données auprès de ses réseaux et partenaires. Deux enquêtes exploratoires ont donc été réalisées via un questionnaire autoadministré en ligne. L'objectif était d'approcher la fabrique et l'expression du leadership auprès de publics plus âgés (18-35 ans) et plus exposés aux expériences actuelles et à venir de la direction d'organisations. Il s'agissait également de recueillir des témoignages et des verbatims (via des questions ouvertes) en plus de l'approche quantitative.

**Attention : les échantillons de ces enquêtes exploratoires ne sont pas représentatifs de la population de 18-35 ans**

### → L'échantillon francophone (139 rép.)

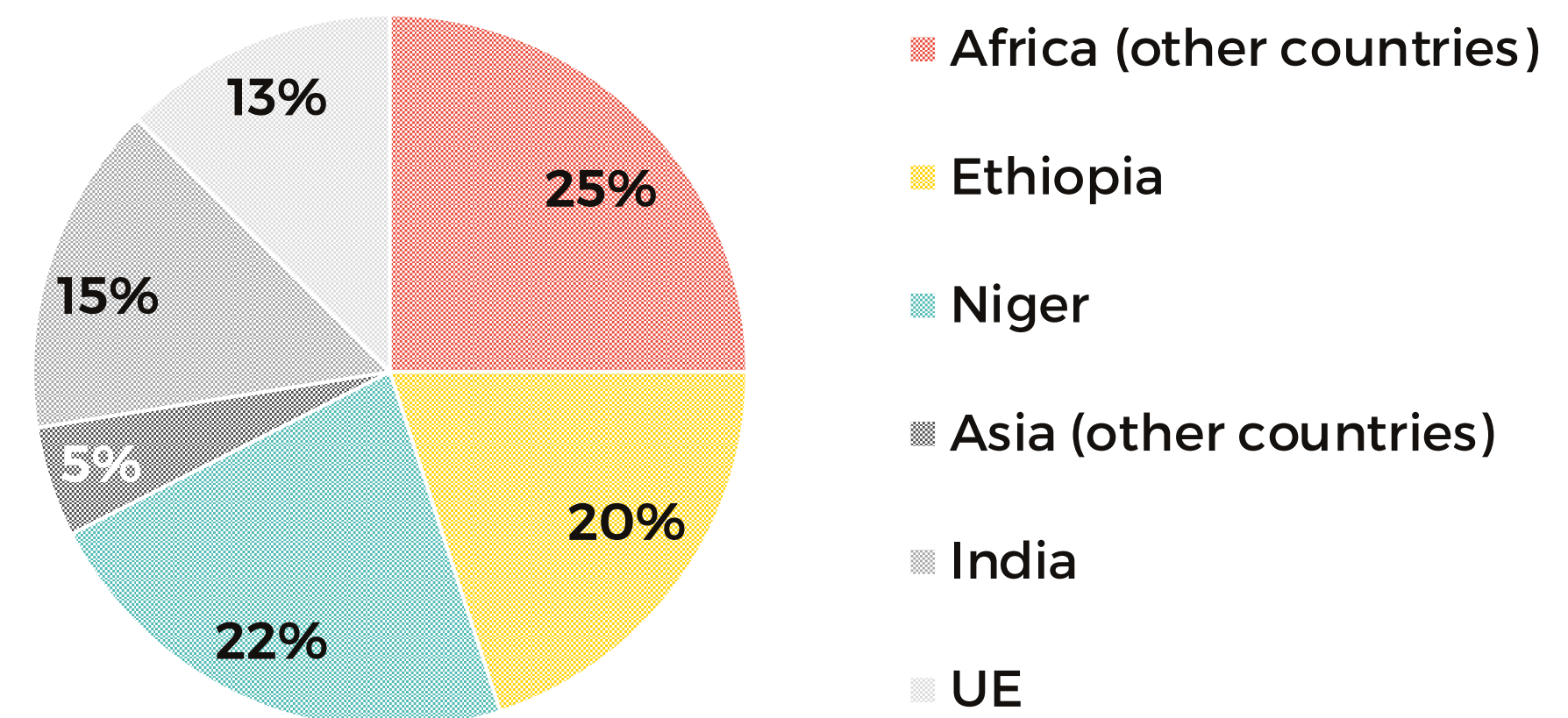
Le questionnaire francophone a été diffusé via internet (RS et newsletter de HLU, tribune sur Usbek & Rica), auprès d'entreprises, d'entrepreneurs et de réseaux d'entrepreneurs proches de HLU ainsi que dans différentes structures d'enseignement supérieur.

Voici la distribution des réponses



### → Provenance de l'échantillon francophone (40 rép.)

Le questionnaire anglophone a été diffusé via linked in, dans des executive MBA, une université anglaise et un réseau d'éducation à destination des jeunes des pays du Sud. Les réponses proviennent à 90% de ce dernier réseau. Voici la provenance géographique des répondants.





# Sommaire

- 1 Objectifs, méthodologie de l'étude et enseignements clefs
- 2 Profil sociologique des échantillons, pratiques culturelles et sources d'information**
- 3 Perception des risques globaux
- 4 Fabrique des imaginaires du leadership
- 5 Les aptitudes attendues du leader idéal
- 6 Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership



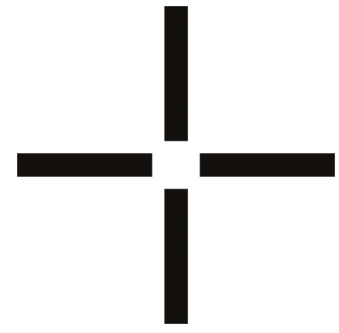
## 2.1 Présentation des échantillons :

- Un échantillon représentatif des Français de 18-30 ans
- Deux échantillons exploratoires (francophone et anglophone) à vocation plus descriptive

REP.  
NAT

EXPLO  
EN

EXPLO  
FR



# Caractéristiques des échantillons

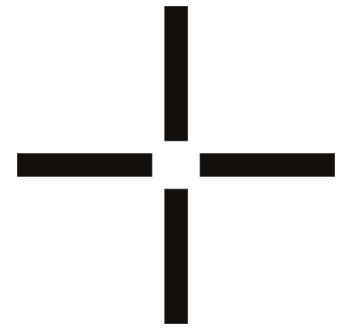
Un échantillon représentatif\* de la population française des 18-30 ans

REP.  
NAT

Genre	
Homme	51,5
Femme	48,5
Âge	
18-25 ans	53%
26-30 ans	47%
Catégorie socio-professionnelle (CSP)	
CSP +	18%
CSP intermédiaire	11%
CSP -	39%
Elèves ou étudiant	25%
Chômeurs	7%
Sans activité professionnelle	5%

Niveau de diplôme	
Sans diplôme	5%
Certificat d'études primaires ou brevet des collèges	3%
CAP ou BEP	11%
BAC Général	20%
BAC techno ou pro	14%
Diplôme de premier cycle universitaire niveau Bac +2 : DUT, BTS, DEUG...	17%
Diplôme de premier cycle universitaire niveau Bac +3	15%
Diplôme de 2d ou 3è cycle universitaire : maîtrise, master DEA, DESS, ou diplôme de grandes écoles	15%

\* Conforme aux données de l'INSEE 2023



# Caractéristiques des échantillons

## Profil sociologique des échantillons aléatoires (1/2)

EXPLO  
FR

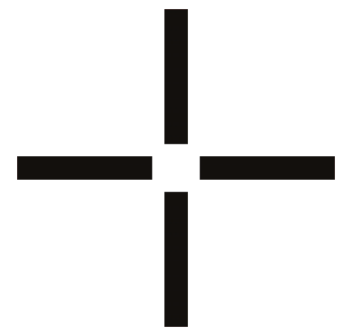
EXPLO  
EN

### Comparaison avec l'échantillon représentatif

- Explo FR : surreprésentation de femmes diplômées, plus âgées (Actifs + Étudiants)
- Explo EN : surreprésentation des femmes, échantillon majoritairement dans la tranche des 18-25 ans.

Genre	EXPLO FR (139 rép.)	EXPLO EN (40 rép.)
Homme	39%	37,5 %
Femme	61%	62,5 %
Âge	EXPLO FR	EXPLO EN
18-25 ans	43,5%	87,5%
26-30 ans	22%	5%
31-35 ans (>35 ans)	24,5%	7,5%
Situation	EXPLO FR	EXPLO EN
Actifs occupant un emploi	60,5%	7,5 %
Elèves ou étudiant	29,5%	90 %
Chômeurs	5%	2,5 %
Sans activité pro	5%	0 %

Niveau de diplôme	EXPLO FR	EXPLO EN
Sans diplôme	0%	0%
Certificat d'études primaires ou brevet des collèges	0%	0%
CAP ou BEP	0%	0%
BAC Général	4%	47,5 %
BAC techno ou pro	1,5%	1,5 %
Diplôme de premier cycle universitaire niveau Bac +2 : DUT, BTS, DEUG...	4%	0 %
Diplôme de premier cycle universitaire niveau Bac +3	9,5%	42,5 %
Diplôme de 2d ou 3è cycle universitaire : maîtrise, master DEA, DESS, ou diplôme de grandes écoles	81%	10%



# Caractéristiques des échantillons

## Profil sociologique des échantillons aléatoires (2/2)



TYPES D'ETABLISSEMENTS	EXPLO FR		EXPLO EN	
Université publique	21 %	Universités 27%	62,5%	Universités 82,5%
Université privée	6 %		20%	
Ecole de commerce ou d'ingénieur	58 %	Ecoles sup 68 %	15 %	Ecoles Sup 15%
Autres types d'écoles (Sciences-po, ENA, journalisme, magistrature, etc.)	9 %		NA	
UPEC	1 %		NA	
Ecole d'art, art appliqué	4 %	Autre : 4%	NA	NA
Ecole préparatoire aux grandes écoles	0 %			
Lycée d'enseignement supérieur (BTS)	0 %			
Médecine	NA	NA	2,5%	2,5%

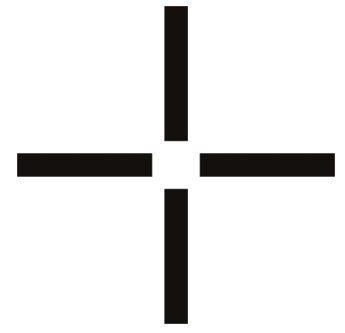
DISCIPLINE MAJEURE ÉTUDIÉE	EXPLO FR		EXPLO EN	
Sciences (science de l'ingénieur, science du vivant, mathématique, physique, chimie, etc.)	29 %	Filières scientifiques : 33 %	35 %	Filières scientifiques 52,5%
Sciences de l'informatique et du numérique	4 %		17,5 %	
Economie, gestion, marketing, finance, commerce	34 %	Filières économiques & droit : 40 %	20%	Filière économiques & droit : 25%
Droit, Sciences politiques	6 %		5%	
Sciences humaines et sociales / Lettres, langues étrangères	9 %	Filière Sciences humaines, Art & Communication 18 %	7,5%	Filière Sciences humaines, Art & Communication 15 %
Communication, journalisme, médias	5 %		5%	
Art, Architecture, Design	4 %		2,5%	
Autres	9 %		7,5%	



2.2

## Pratiques culturelles et sources d'information





# Pratiques culturelles et sources d'information (1/4)



Environ 40 % des jeunes ont au moins une des pratiques suivantes : bénévolat, musique, fréquentation régulière de musées ou d'expositions. La majorité lit peu de livres, n'écoute aucun podcast et près de la moitié s'informe peu via la presse.

Q. Avez-vous une pratique musicale en amateur ? (chant ou instrument, seul ou en groupe)  
Base totale n = 1014

39% OUI  
61% NON

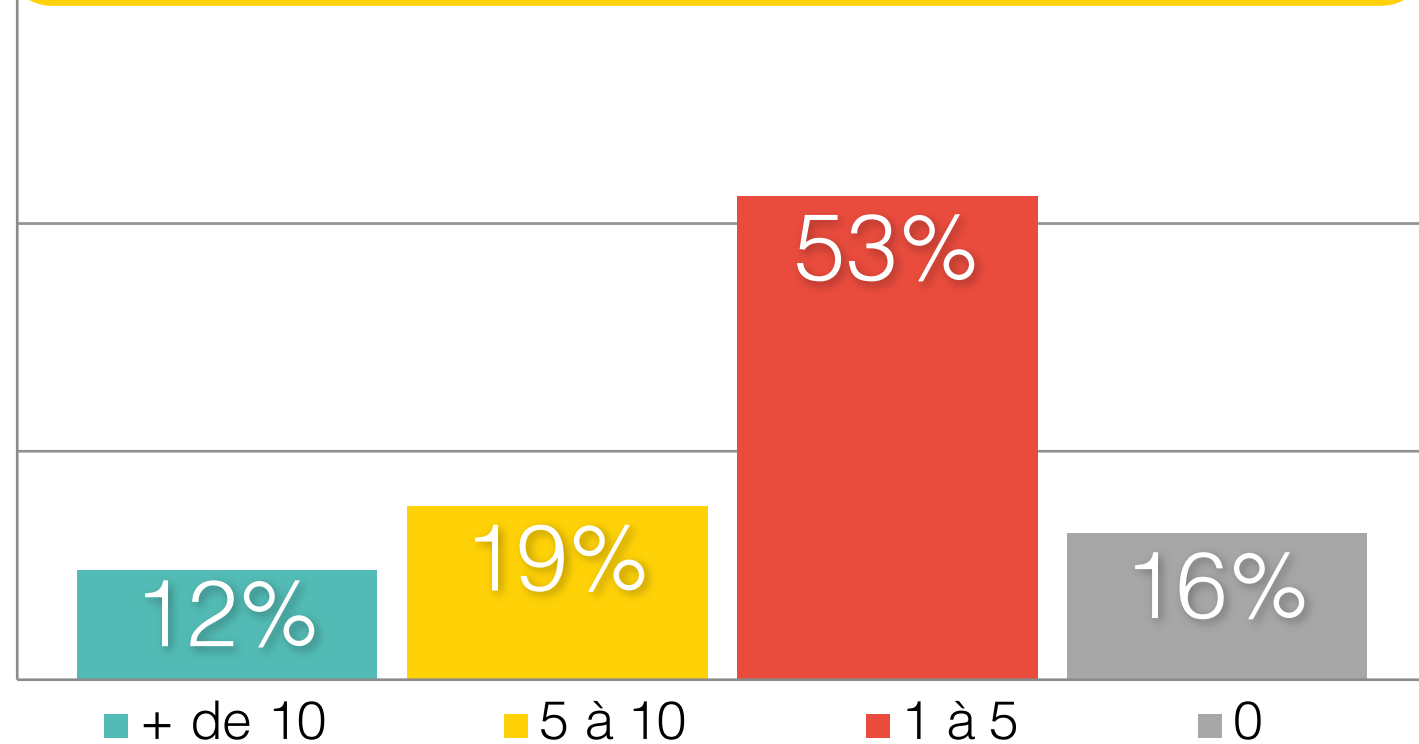
Q. Participez-vous activement à une association ou une œuvre caritative en tant que bénévole ?  
Base totale n = 1014

37% OUI  
63% NON

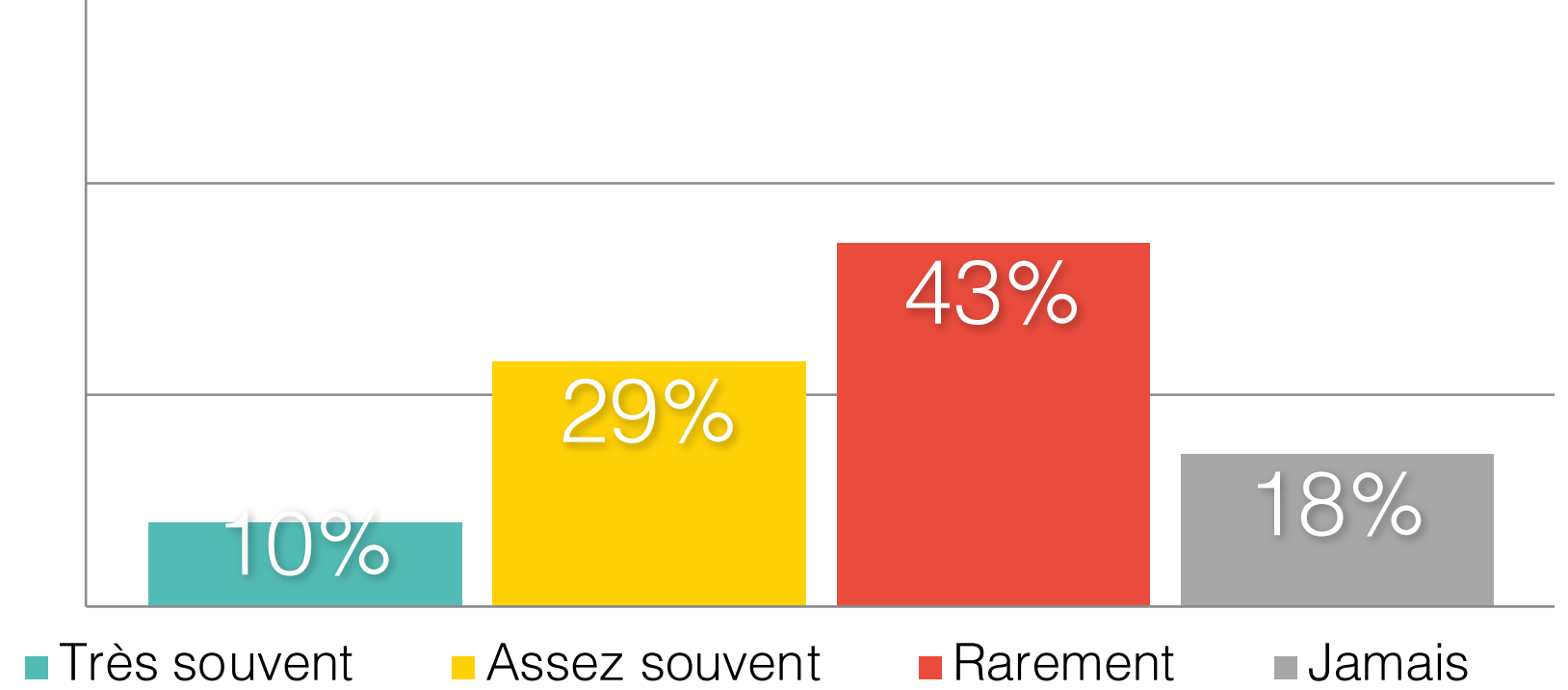
Q. Écoutez-vous des podcasts ?  
Base totale n = 1014

44% OUI  
56% NON

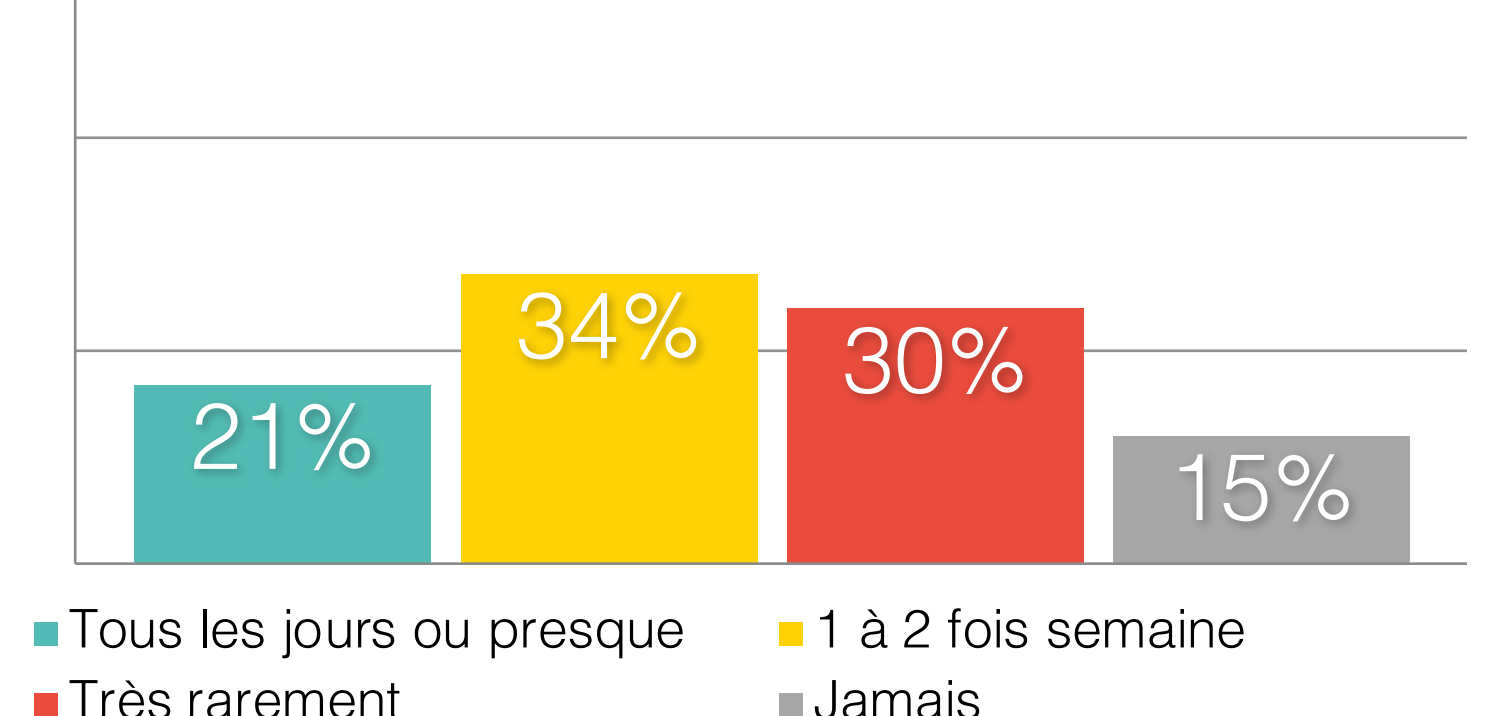
Q. Combien de livres (hors bande dessinée / manga) avez-vous lu au cours des 12 derniers mois ?  
Base totale n = 1014

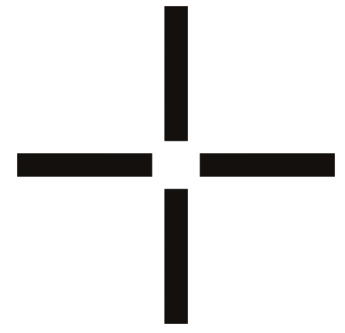


Q. À quelle fréquence allez-vous au musée ou voir des expositions ?  
Base totale n = 1014



Q. Lisez-vous de la presse d'information (en ligne ou papier) ?  
Base totale n = 1014





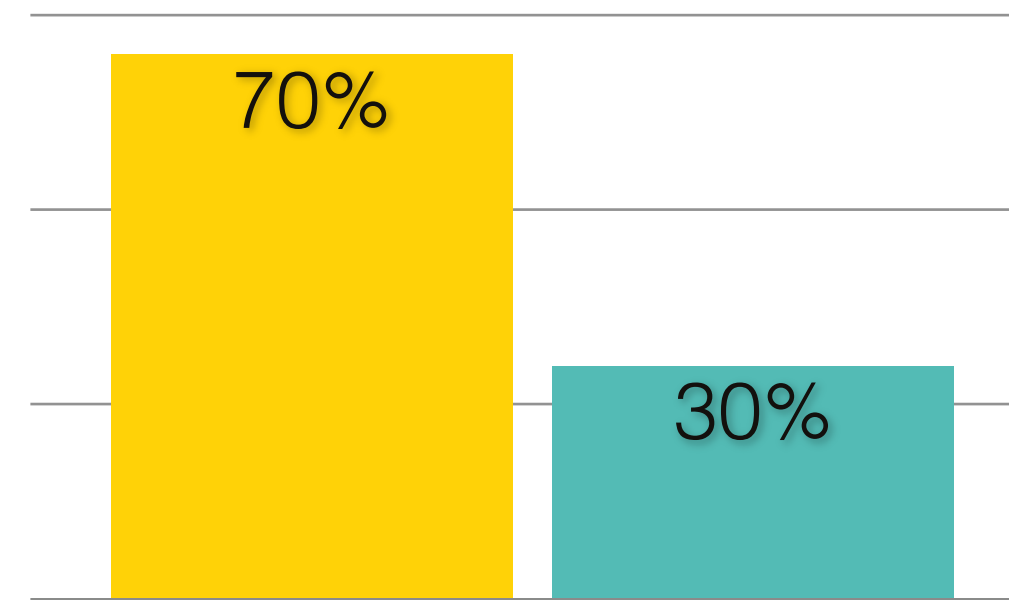
# Pratiques culturelles et sources d'information (2/4)

- Sans surprise, la jeunesse est très connectée : 70% des jeunes suivent des influenceurs et/ou streamers ;
- Leur culture digitale est particulièrement centrée sur le divertissement : gaming, humour, beauté ;
- Une plus petite proportion de jeunes manifeste un intérêt pour des sujets de société (écologie, économie, politique).

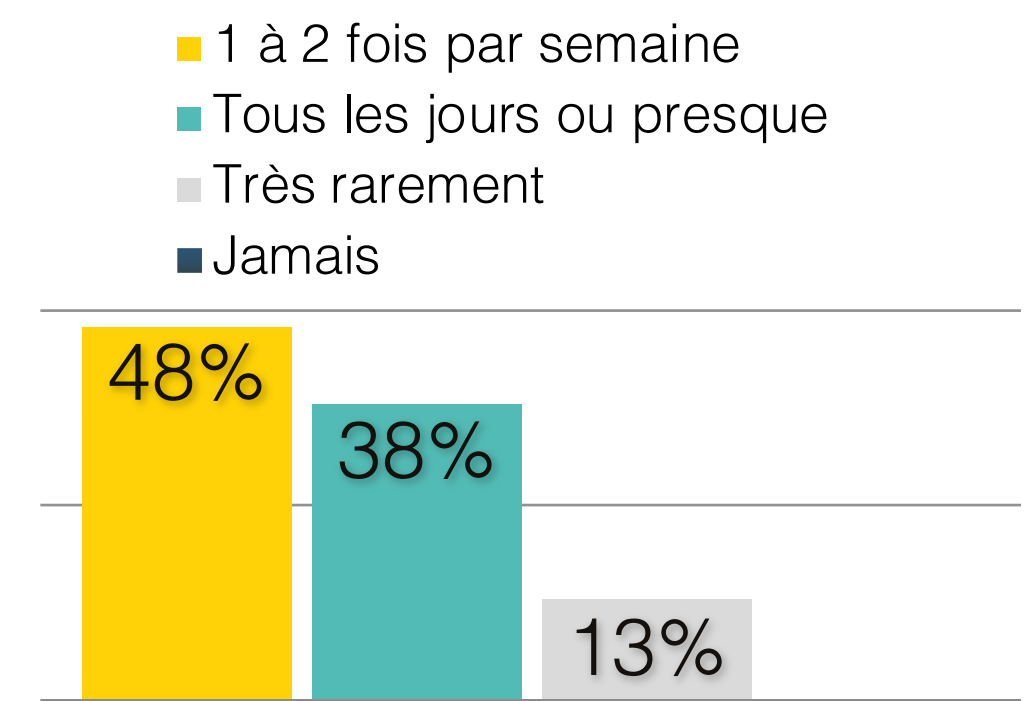
Q. Quels réseaux sociaux utilisez-vous le plus régulièrement ?  
Base totale n = 1014

<b>Instagram</b>	<b>70 %</b>	<b>Twitter</b>	<b>26 %</b>
<b>Youtube</b>	<b>60 %</b>	<b>Twitch</b>	<b>13 %</b>
<b>Facebook</b>	<b>49 %</b>	<b>Autre</b>	<b>9 %</b>
<b>TikTok</b>	<b>45 %</b>		

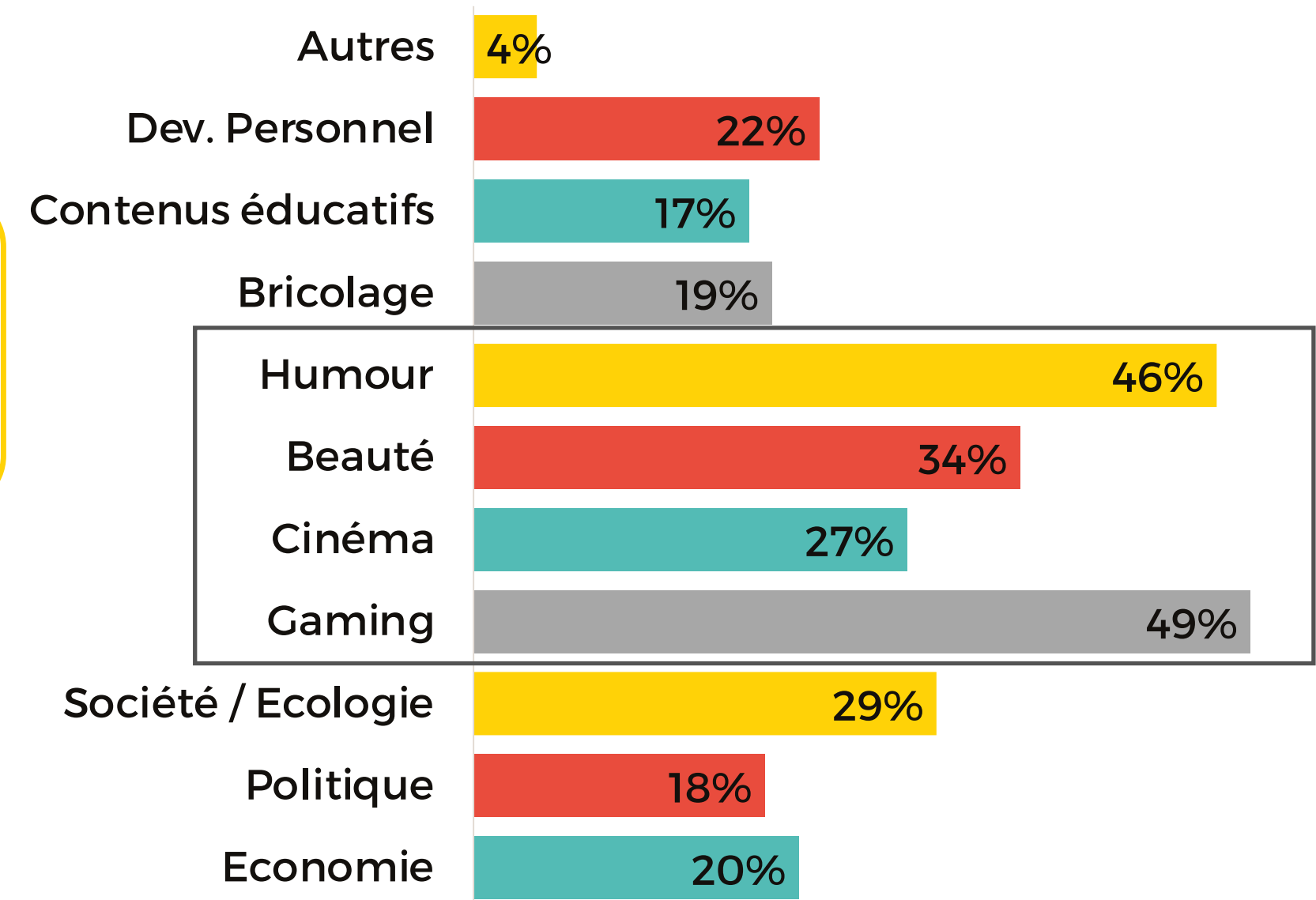
Q. Suivez-vous certains influenceurs et/ou streamers ? Base totale n = 1014



Q. Si oui à quelle fréquence ?  
Base totale n = 709



Q. Si oui, sur quels sujets portent leur propos ?  
(plusieurs réponses possibles)  
Base totale n = 709





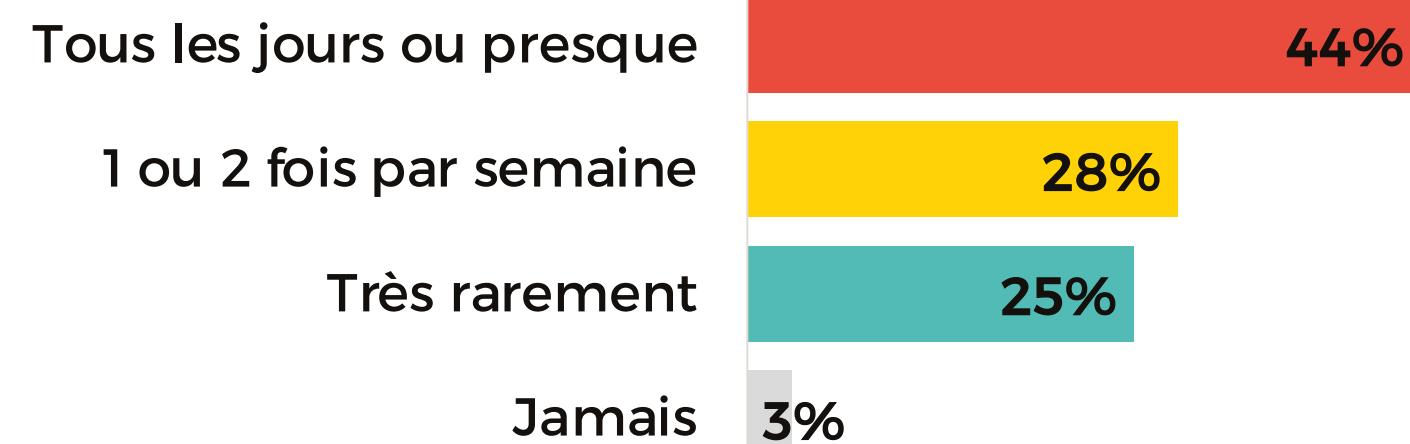
# Pratiques culturelles et sources d'informations (3/4)

- Intérêt pour l'information et fréquence de lecture de la presse papier ou en ligne plus importants que la moyenne nationale.
- Les médias de références sont la source privilégiée, souvent complétée par des sources en ligne variées (Podcasts, YouTube et autres réseaux sociaux...)
- A la différence de l'échantillon représentatif, ces échantillons tendent à écouter plus de podcasts sur des sujets de société.

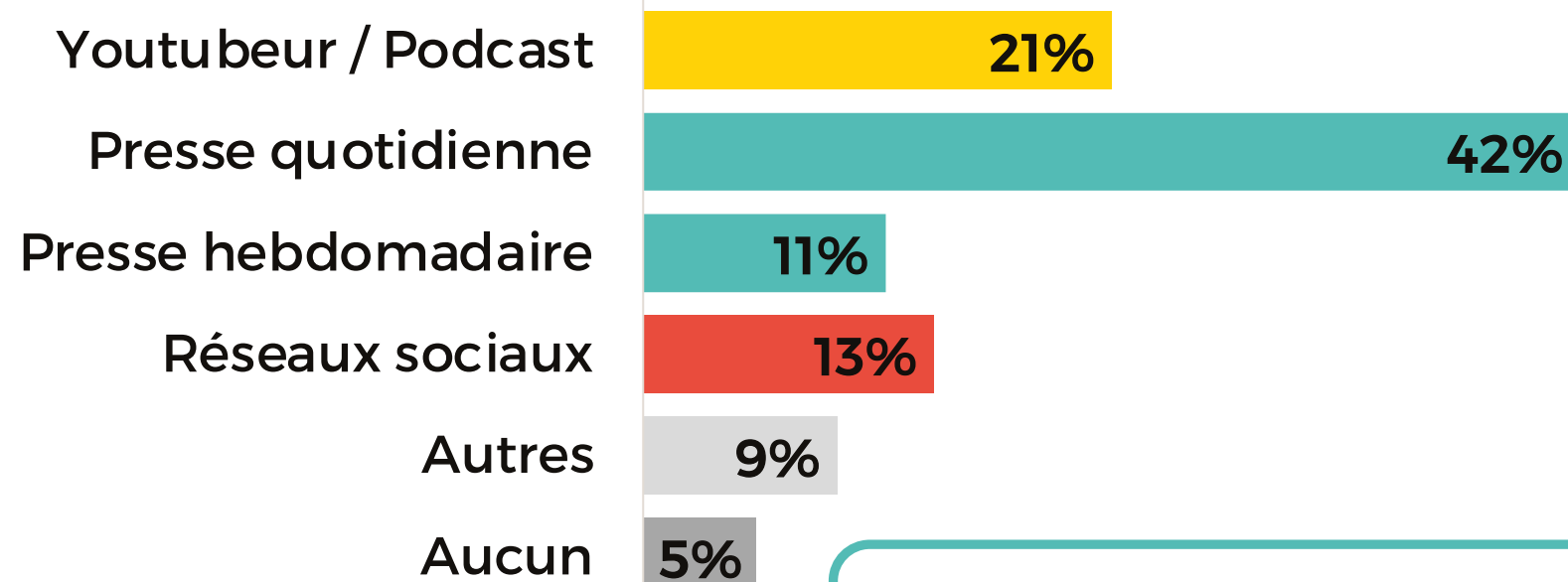
EXPLO  
FR

Q. Lisez-vous la presse d'information  
(en ligne ou papier ?) Base totale n = 139

72% OUI  
(+38 pts)  
27% NON



Q. Parmi ces médias, quel canal privilégiez-vous le plus pour vous informer ? Base totale n = 139



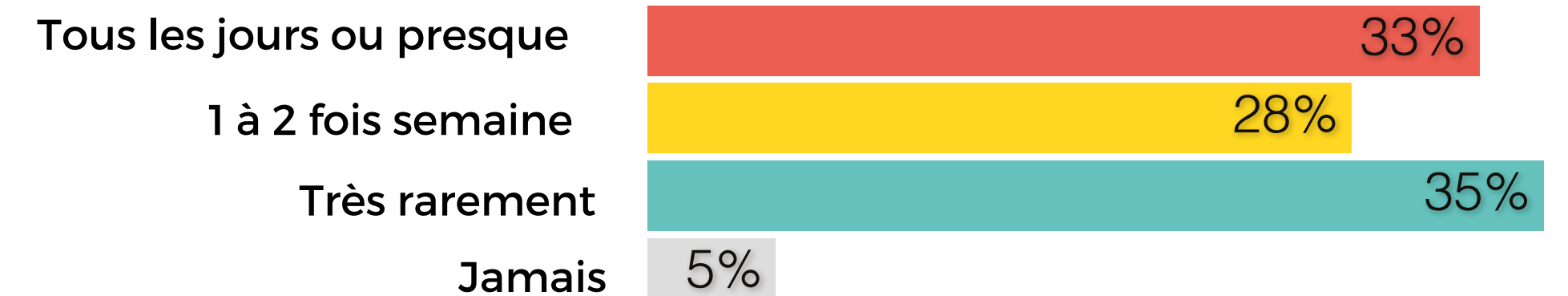
Q. Ecoutez-vous des podcasts ? Base totale n = 139

74% OUI (+29 pts)  
26% NON

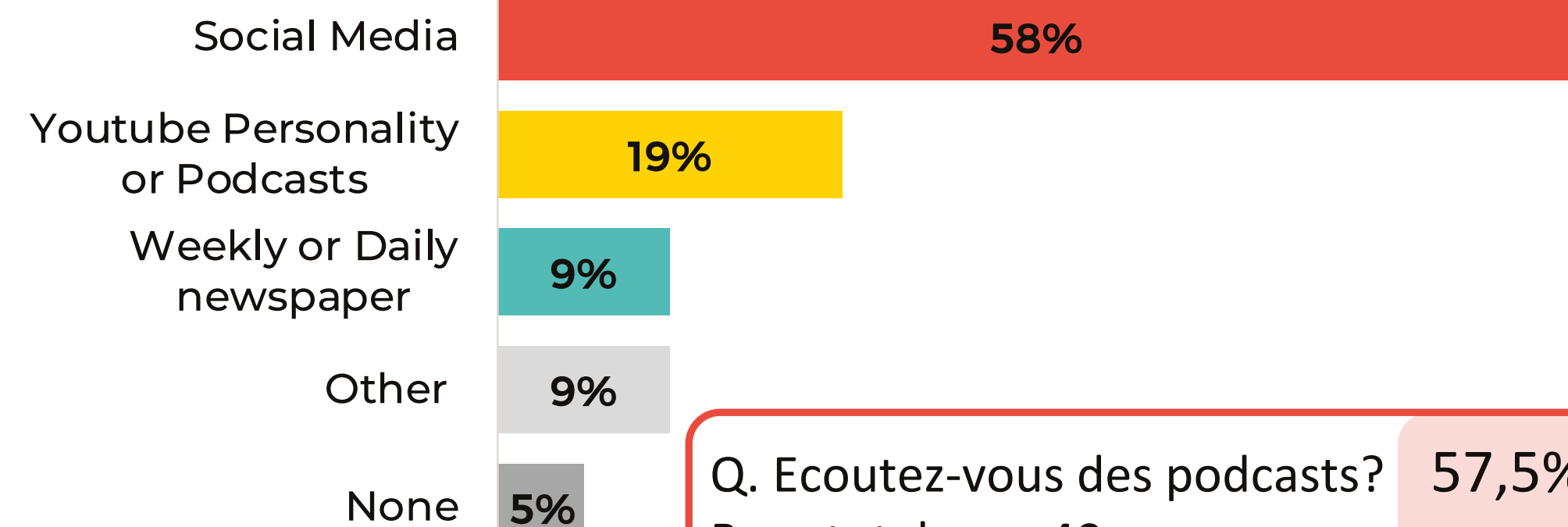
EXPLO  
EN

Q. Lisez-vous la presse d'information  
(en ligne ou papier ?) Base totale n = 40

60% OUI  
40% NON

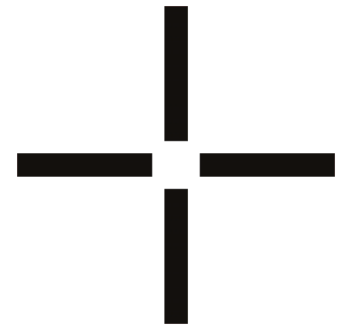


Q. Parmi ces médias, quel canal privilégiez-vous le plus pour vous informer ? Base totale n = 40



Q. Ecoutez-vous des podcasts ? Base totale n = 40

57,5% OUI (+13,5 pts)  
42,5% NON

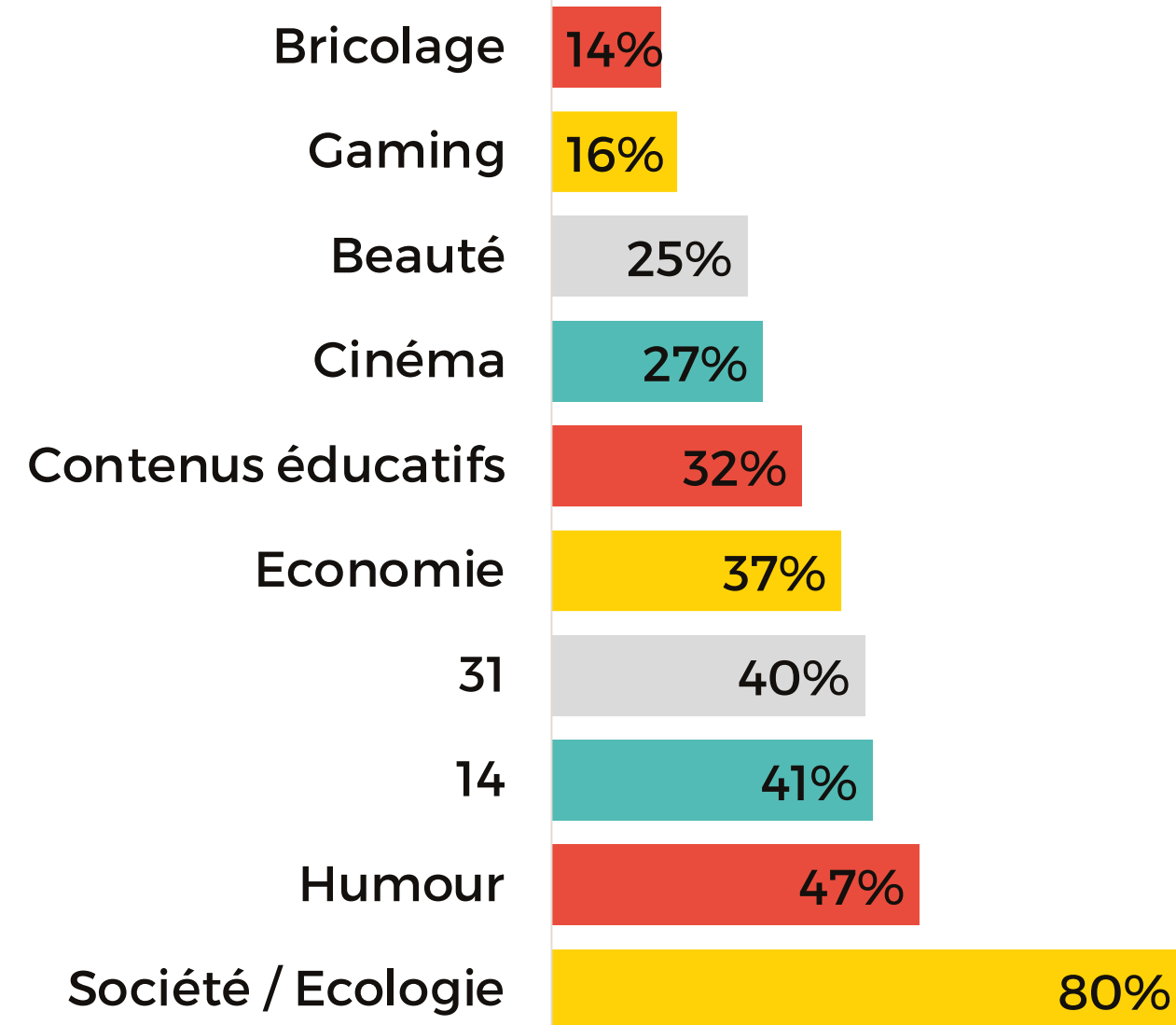


# Pratiques culturelles et sources d'informations (4/4)

- Comme pour l'échantillon national, l'échantillon exploratoire est très connecté
- Les influenceurs et streamers occupent une place prépondérante au sein de la jeunesse.
- On constate un intérêt plus marqué pour les sujets de société et d'actualité (environnement, questions sociales, politique, économique) ou encore de développement personnel, au regard des thèmes choisis par l'échantillon représentatif davantage centré sur les loisirs et les passe-temps (gaming, humour et beauté).

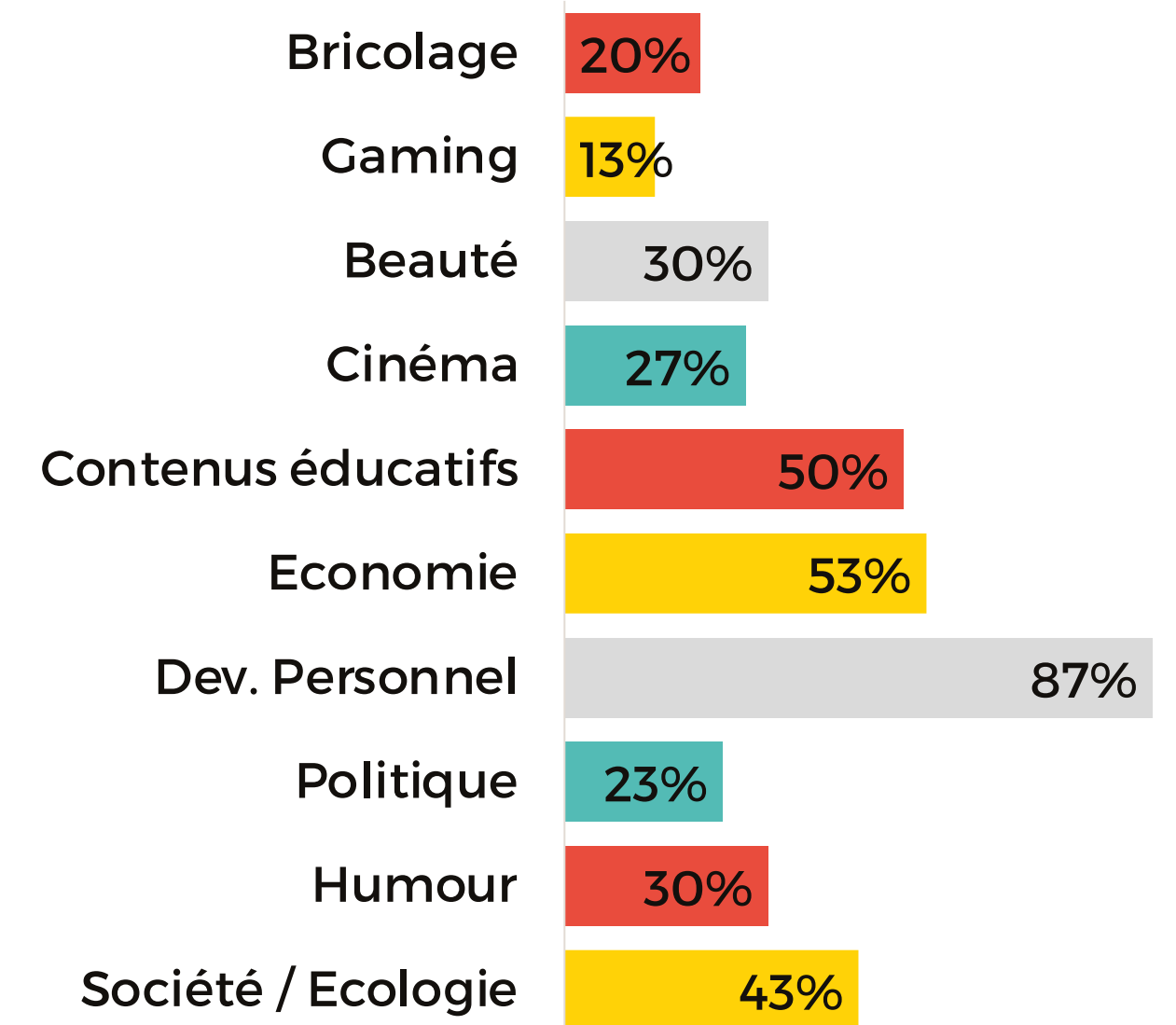
EXPLO  
FR

Q. Sur quels sujets portent leur propos ?  
(plusieurs réponses possibles)  
Base totale n = 101

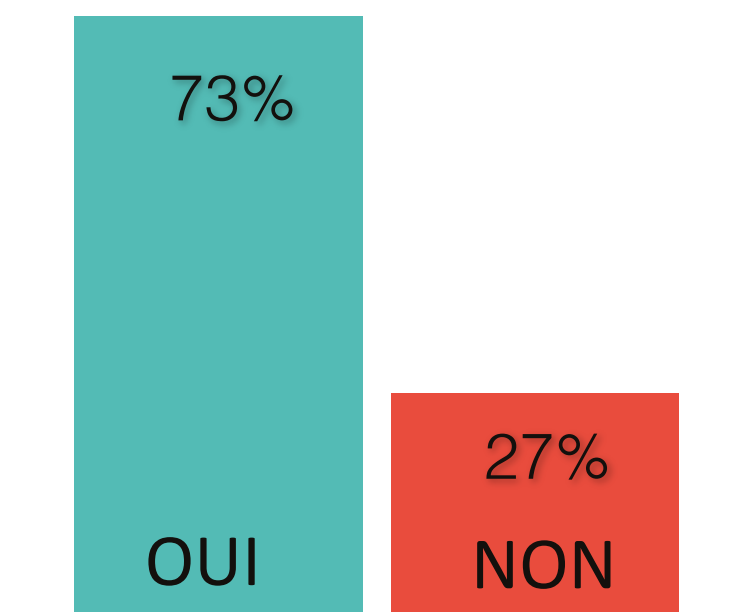


EXPLO  
EN

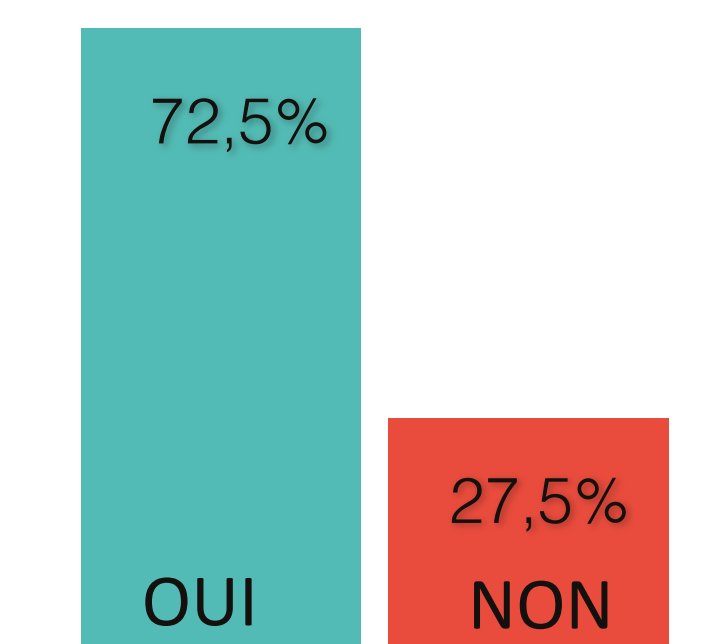
Q. Sur quels sujets portent leur propos ?  
(plusieurs réponses possibles)  
Base totale n = 30



Q. Suivez-vous certains influenceurs et/ou streamers ? Base totale n = 139



Q. Suivez-vous certains influenceurs et/ou streamers ?  
Base totale n = 40

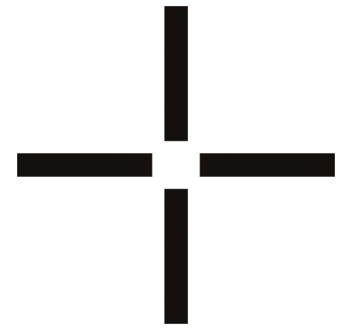


↑  
Sous-représentation des  
filières scientifiques

# Sommaire

- 1 Objectifs, méthodologie de l'étude et enseignements clefs
- 2 Profil sociologique des échantillons, pratiques culturelles et sources d'information
- 3 Perception des risques globaux**
- 4 Fabrique des imaginaires du leadership
- 5 Les aptitudes attendues du leader idéal
- 6 Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership





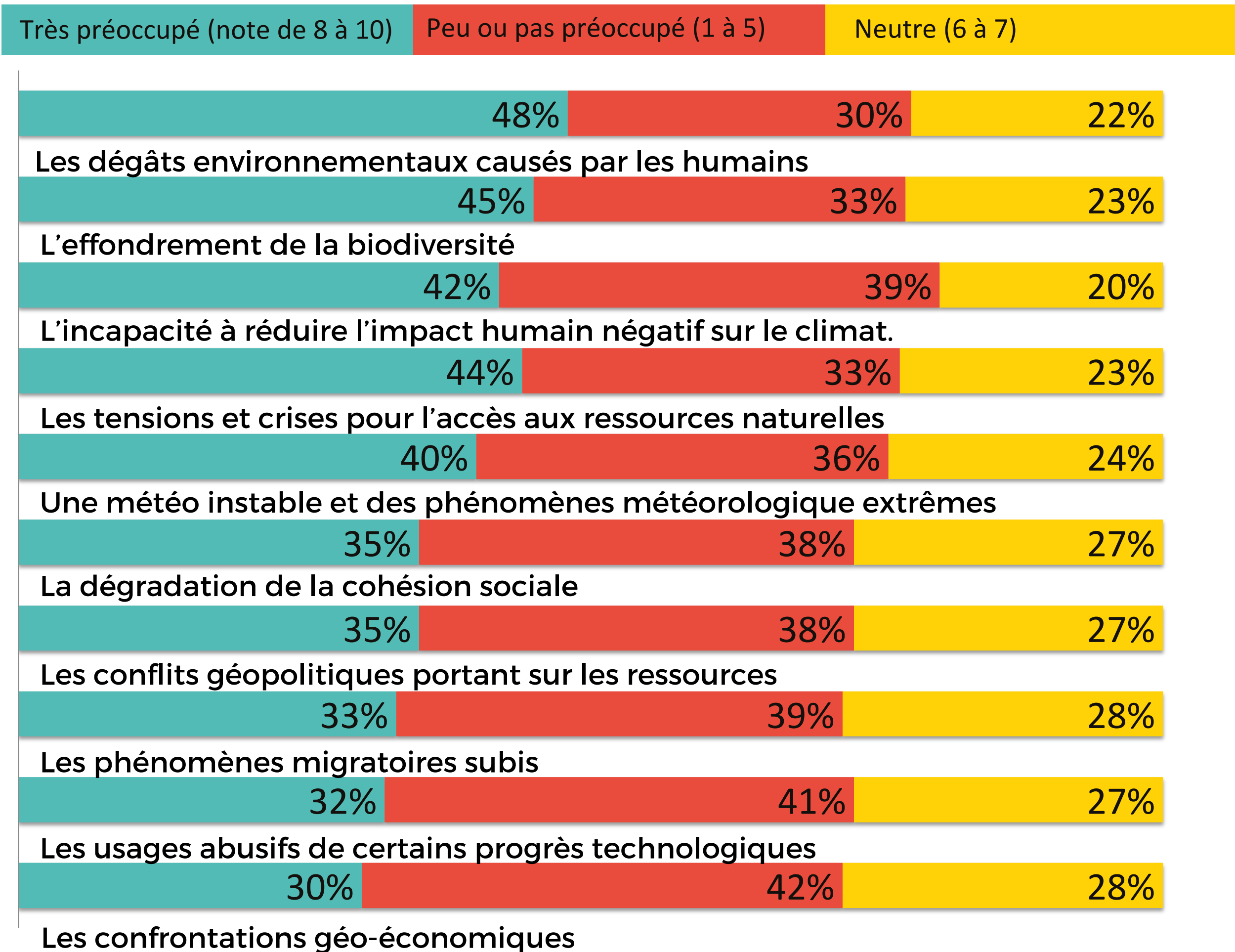
# Perception des risques globaux : les sujets écologiques au premier plan



## Profil des répondants

- Parmi les jeunes très préoccupés par les risques écologiques, les plus diplômés sont surreprésentés. Globalement, plus le niveau de diplôme est élevé plus la préoccupation vis-à-vis des sujets écologiques est importante. Ils suivent plus des influenceurs liés aux thématiques environnementaux / sociétaux que le reste des jeunes.
- La forte adhésion aux sujets écologiques varie peu selon le genre, à l'exception du risque « *une météo instable et des phénomènes météorologiques extrêmes* » qui préoccupe davantage les femmes.
- Ceux qui se déclarent *peu préoccupés* par les risques écologiques sont plutôt des hommes. Les jeunes peu diplômés ou CSP - sont surreprésentés.
- Sur l'ensemble des risques globaux, particulièrement sur les risques de « *dégradation de la cohésion sociale* » et « *usages abusifs de certains progrès technologiques* », les jeunes peu diplômés ou CSP - sont également surreprésentés.

Q. Évaluez sur une échelle de 1 à 10\*, à quel point vous trouvez préoccupant les risques globaux majeurs\*\* suivants. Base totale n = 1014



\* Voir les explications sur la méthodologie de l'échelle numérique page 59

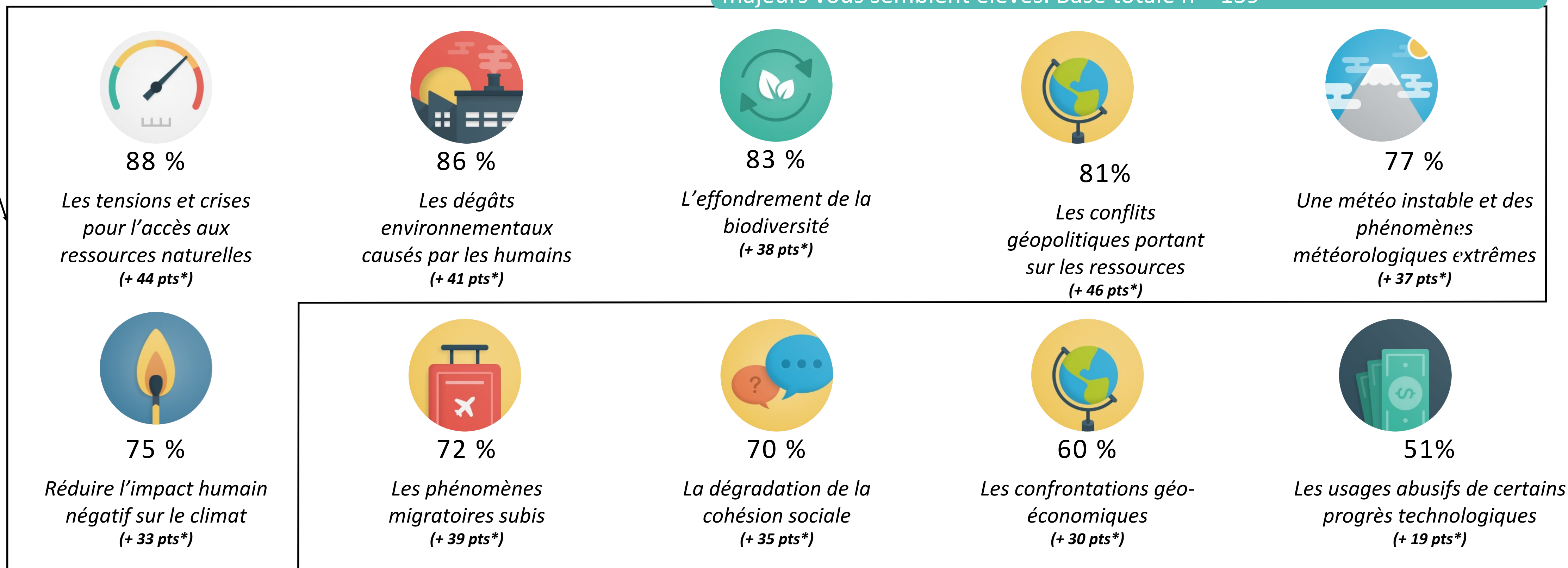
\*\* Risques globaux = les 10 premiers risques à 5-10 ans ans identifiés dans le [Global Risk Report 2022](#) du World Economic Forum.

# Une inquiétude plus forte sur les risques environnementaux. Une prise de conscience plus marquée sur les risques sociaux et géopolitiques.

- Les sujets écologiques sont, comme pour l'échantillon national, majoritairement cités comme étant très élevés
- L'échantillon exploratoire francophone semble témoigner d'une prise de conscience plus marquée des risques sociaux et géopolitiques que l'échantillon national (+30 points en moyenne).

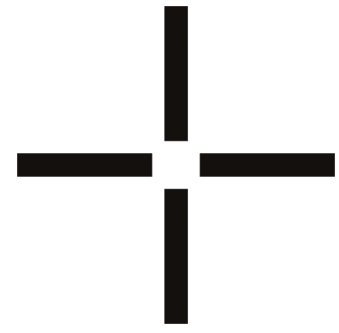
Q. Évaluez sur une échelle de 1 à 10, à quel point les risques globaux majeurs vous semblent élevés. Base totale n = 139

## Risques écologiques



Les pourcentages représentent les répondants qui ont mis une note de 8 à 10

\* Différence par rapport à la moyenne nationale

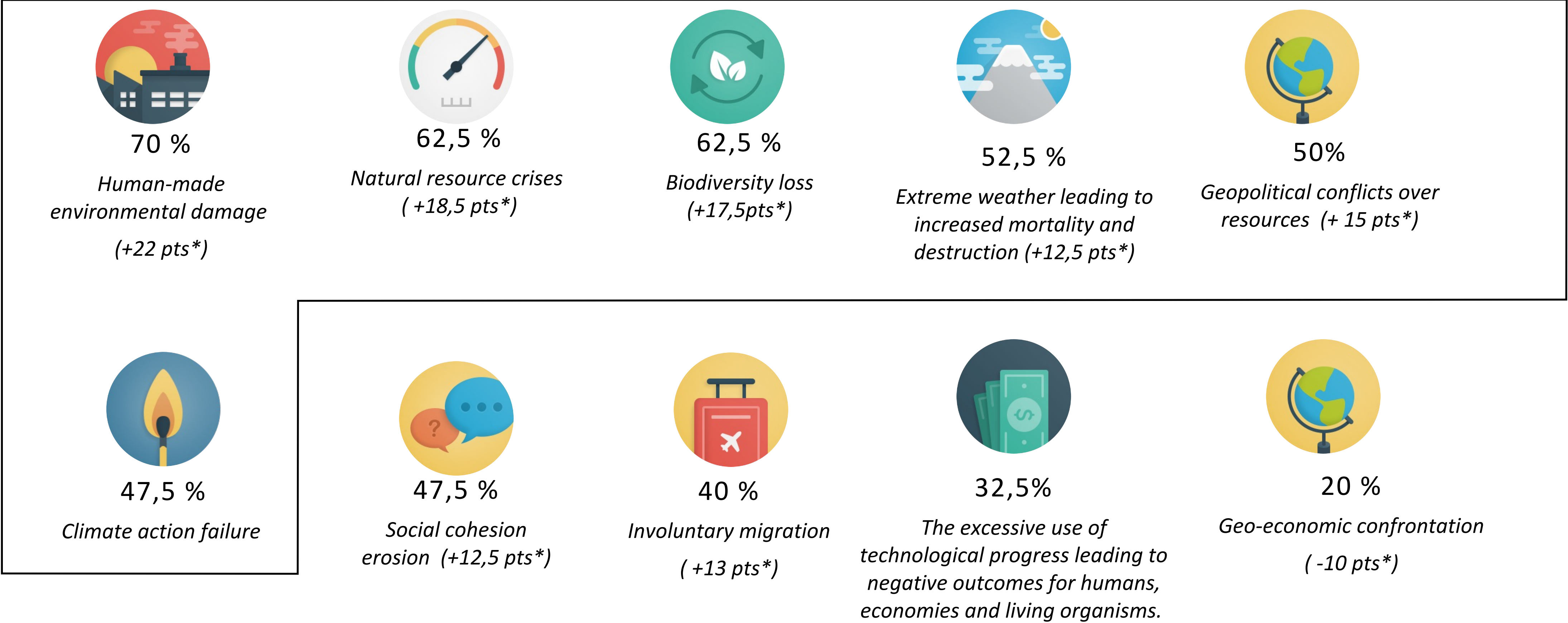


# Les risques environnementaux, première préoccupation devant les risques sociaux et géopolitiques.

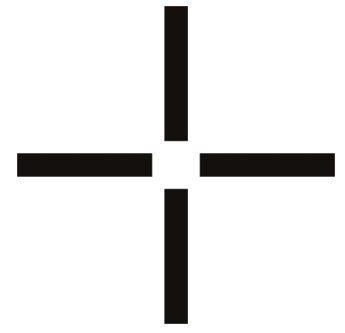


Q. Évaluez sur une échelle de 1 à 10, à quel point les risques globaux majeurs suivants vous semblent élevés. Base totale n = 40

Risques écologiques

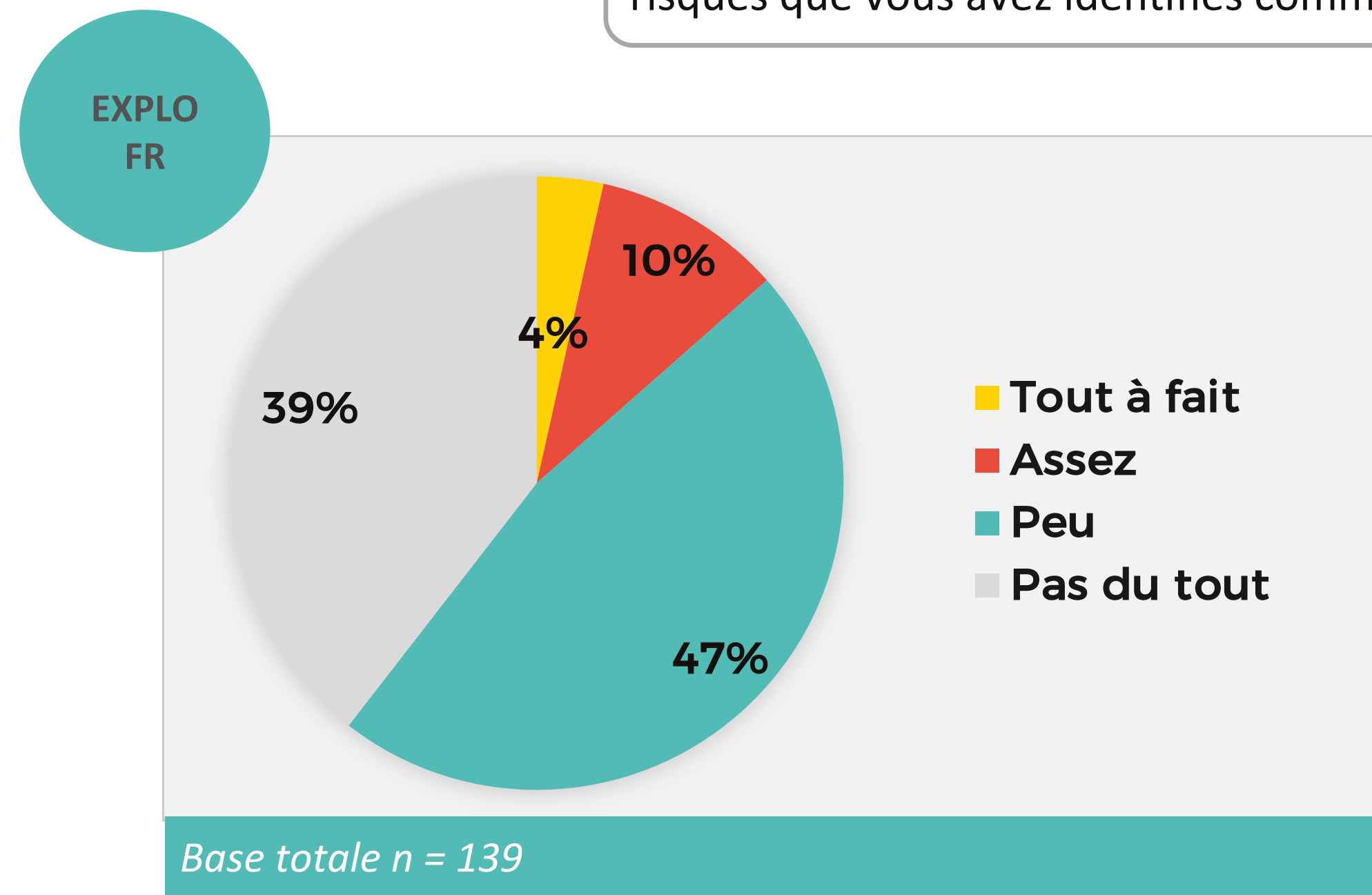


\*différence p/r à la moyenne nationale française

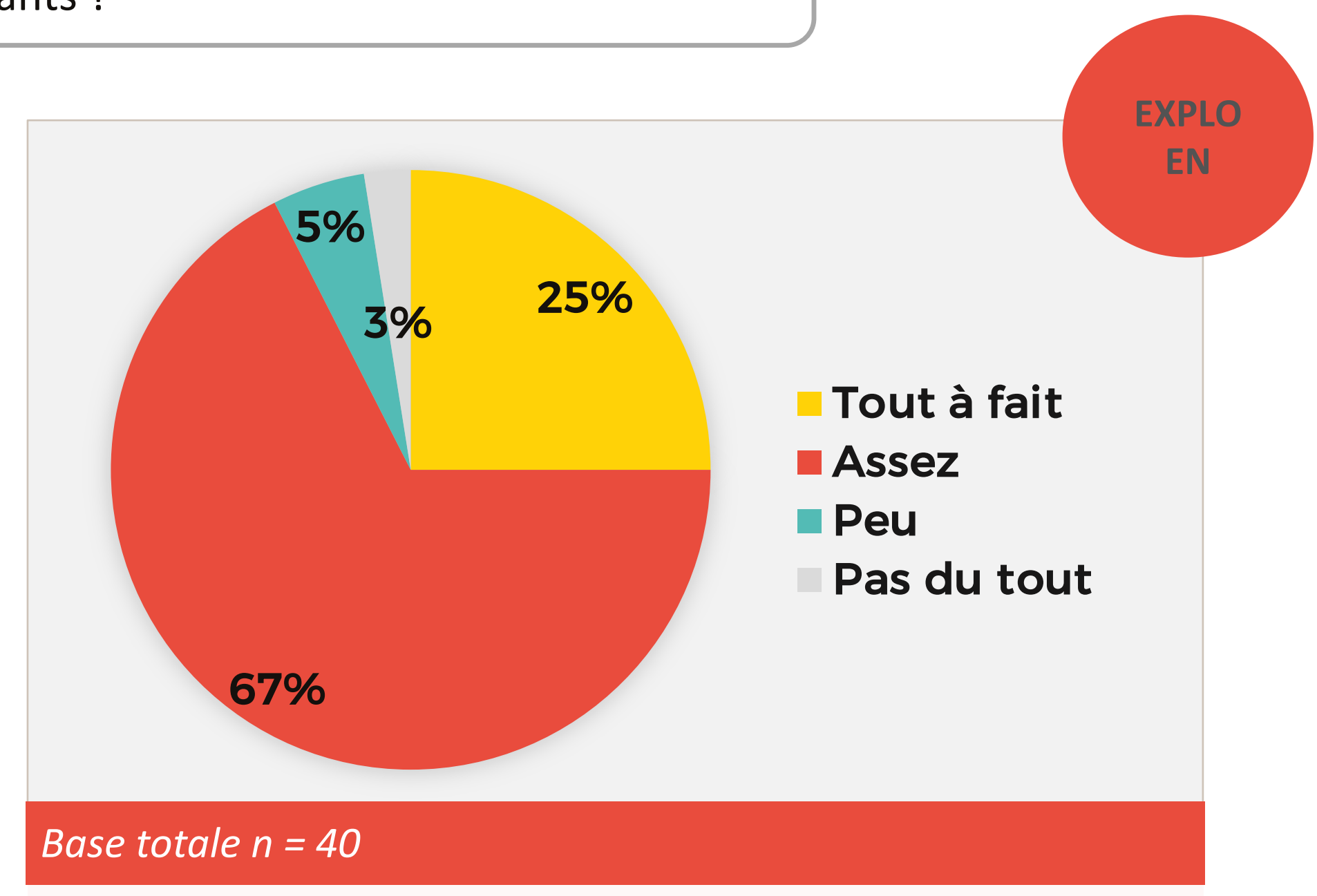


# Les formations ne préparent pas aux risques globaux pour 86,5% des répondants francophones contre 7% des anglophones

Q. Pensez-vous que les parcours d'éducation / formations sont adaptés pour répondre aux risques que vous avez identifiés comme les plus importants ?

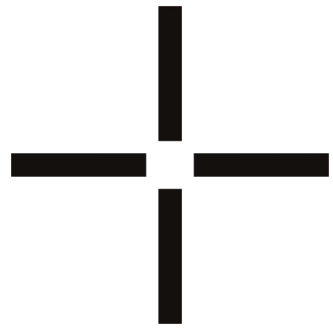


Ceux qui répondent "oui" sont surtout issus des filières scientifiques.



La confiance dans l'Education est plus forte que dans l'échantillon francophone.

*A noter qu'un biais est introduit par le fait que 90% de l'échantillon provient d'un même réseau d'éducation.*



# Quelle perception des technologies numériques par la jeunesse française ?

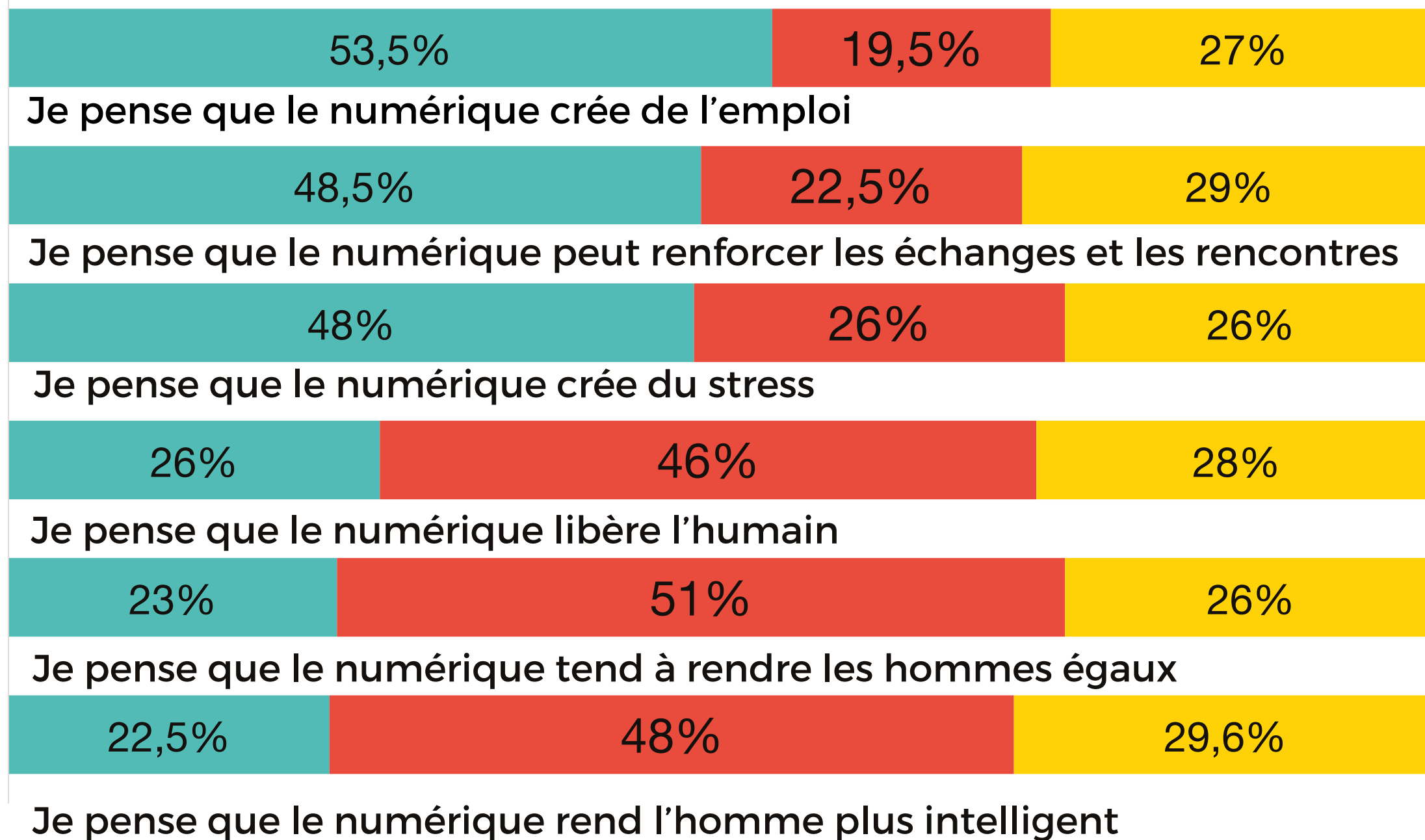


Les risques de dérives technologiques sont globalement moins perçus que les autres par les différents échantillons (voir pages précédentes).

Pour autant les technologies numériques n'emportent pas pour autant une adhésion massive de la jeunesse :

- Les items concernant les impacts positifs du numérique sur l'emploi et les échanges remportent globalement l'adhésion de l'échantillon
- C'est nettement moins le cas des affirmations concernant les impacts positifs pour l'être humain (égalité, liberté, intelligence).
- L'affirmation le numérique crée du stress remporte l'adhésion de près de la moitié des jeunes

Tout à fait d'accord (8-10)    Pas du tout d'accord (1-5)    Neutres (6-7)

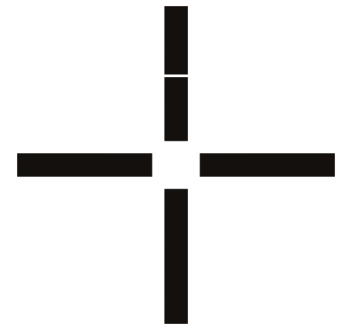


## Le profil des répondants

- L'adhésion à l'affirmation, « *le numérique rend plus intelligent* » est principalement **une opinion masculine**. A l'inverse, les hommes sont sous représentés sur l'opinion le « *numérique crée du stress* ».
- Les jeunes adhérant à l'affirmation « *le numérique crée du stress* », sont plutôt faiblement diplômés.
- L'affirmation « *le numérique crée de l'emploi* » emporte moins l'adhésion des plus faiblement diplômés.
- Une analyse croisée montre que la plupart des personnes qui sont en désaccord avec la question "*Le numérique libère l'humain*" sont aussi en accord avec le fait que "*Le numérique crée du stress*", démontrant ainsi **une cohérence dans l'esprit critique d'une partie de la jeunesse vis-à-vis du numérique**.

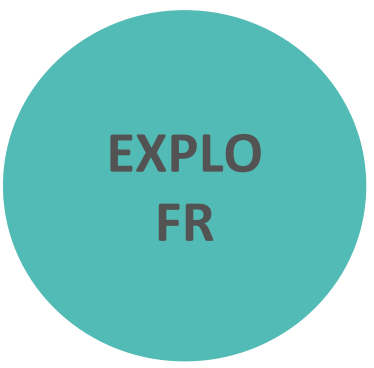
Q. Sur une échelle de 1 à 10, à quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? Base totale n = 1014



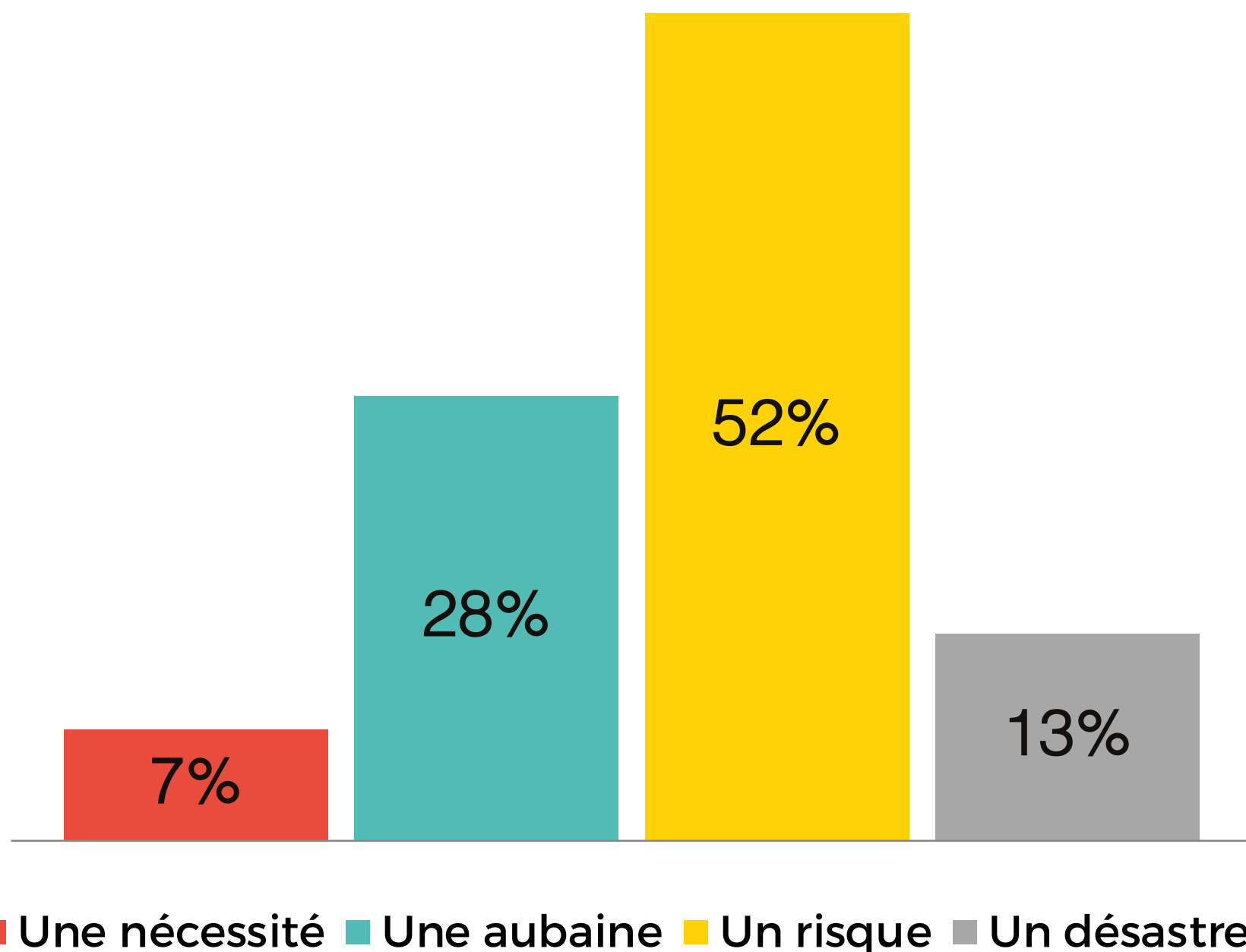


# Quelle perception des systèmes d'intelligence artificielle (SIA) ?

## Plutôt perçus comme un risque par l'échantillon francophone (65%)



Q. Pour diriger une entreprise, pensez-vous que la généralisation de l'intelligence artificielle soit plutôt :  
Base totale n = 139

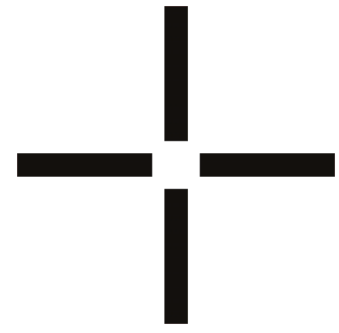


- Contre l'idée reçue d'une jeunesse technophile et enthousiaste du déploiement de l'IA, on constate plutôt que la généralisation de l'IA dans le cadre professionnel est perçue comme un risque (65 % de l'échantillon).
- Plus précisément, elle serait un facteur de dégradation des relations humaines. Pour eux, le recours à l'intelligence artificielle et l'automatisation des procédés réduiraient la communication, fragiliseraient le travail d'équipe, et à long terme produiraient de la solitude.
- L'IA créerait également une perte de spontanéité et de créativité qui déshumaniserait sur long terme la valeur travail.
- Notons qu'une majorité de ceux qui considèrent l'IA comme un risque sont issus des filières sciences sociales, art, journalisme. A l'inverse, les filières scientifiques sont sous représentées dans cette opinion.



« Automatisation des procédés, perte de liberté, manque d'humanité et de communication d'écoute, diminution des liens sociaux qui entraîne de la solitude et du manque d'humanité. »

« Surutilisation de l'IA dans des structures peu adaptées. (Boite noire créée entre les opérationnels humains et les résultats, ce qui réduit la maîtrise du métier et introduit un informaticien fort en IA mais qui connaît peu la réalité du métier). »



# Quelle perception des systèmes d'intelligence artificielle ?

EXPLO  
FR

## Quels sont les risques du développement de l'IA pour l'échantillon francophone ?

### Un risque écologique

- Le risque écologique de l'IA est cité comme l'un des risques majeurs, principalement dû à la surconsommation des ressources énergétiques et son impact environnemental. Selon eux, son utilisation serait à date au service de « la société de consommation » (« publicités ciblées » par exemple).
- L'IA pourrait pourtant optimiser notre modèle de société pour le rendre plus sobre. Le risque ne porte pas sur l'IA en soi, mais sur le fait de ne pas l'utiliser à bon escient.

### Un risque pour le développement des capacités intellectuelles et de réflexion

- Des risques de dérive pour les humains sont souvent soulignés : le lissage de nos manières de penser, la perte de la capacité de réflexion et d'esprit critique.
- De plus, la dépendance à de tel programme pourrait mener à la perte du libre arbitre.

### Un risque d'accentuation des biais discriminatoires.

- L'IA est perçue pour beaucoup comme comportant de nombreux biais. Parce que cette dernière est créée et alimentée par des humains, elle ne peut être impartiale. Pour l'échantillon, cela constitue un risque de renforcement de ces biais dans le développement de nos sociétés sur des sujets qui nécessiteraient un débat et une posture critique, par exemple l'accentuation des inégalités et des stéréotypes.

”

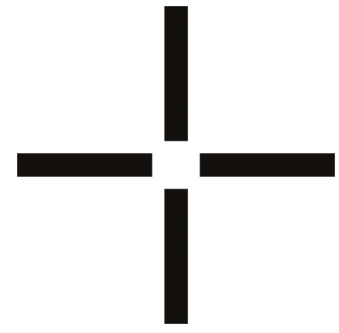
*Épuisement des ressources (minerais et métaux pour la fabrication des terminaux, fossiles pour l'énergie lors de la fabrication et l'utilisation). »*

*Il y a un risque d'aliénation de l'être humain, une perte de contrôle du libre arbitre. Esclavage comme en Chine, dégâts écologiques. Les acteurs de l'IA sont aujourd'hui principalement privés donc absorbés par la quête du bénéfice financier à court terme »*

*Le manque d'empathie, de créativité. Le risque d'accélération massive déjà enclenché au-delà du rythme humain. Le risque de lissage des pensées, des manières de fonctionner, de s'informer. Le manque de place laissé à l'inattendu, à l'amour, à la faiblesse, au vivant »*

*Suivre aveuglément des algorithmes construits par des mains humaines en ne comprenant plus leur complexité et du coup gober comme Vérité absolue un point de vue situé*

*Effet très négatif sur l'emploi, risques de biais induits par les training sets inadéquats ou qui traduisent des choix de valeurs faits par quelques ingénieurs informaticiens sans une réflexion adéquate sur les conséquences que ces choix peuvent avoir. »*



# Quelle perception des systèmes d'intelligence artificielle (SIA) ?

## L'échantillon anglophone perçoit moins les risques des SIA (45%)

EXPLO  
EN

### Quels sont les risques du développement de l'IA pour l'échantillon anglophone ?

#### Un risque pour le futur de l'humanité

- 20 % des répondants s'inquiètent de la possibilité que les SIA "prennent le dessus" sur l'humanité. Dans cette représentation dystopique du futur, les humains ne sont pas seulement « remplacés par l'IA, mais l'IA prendrait le pouvoir et le contrôle sur les humains ».
- Dans d'autres scénarios, le risque est indirect, lorsque le développement des SIA est opérée par des sociétés puissantes, ces dernières pourraient finir par "tout contrôler".

#### Un risque pour les relations humaines

- 15 % des répondants anglophones craignent que le développement des SIA entraîne une perte de la valeur des relations humaines dans la société. Ces préoccupations sont exprimées par le fait que la dynamique humaine, les compétences sociales et les perspectives individuelles deviennent de moins en moins importantes.

#### Un risque pour la protection des données

- 12 % des personnes interrogées se disent préoccupées par les problèmes de protection de la vie privée résultant de l'expansion des SIA. Les questions portant sur la protection des données, le piratage et le fait que les SIA ne soient pas entièrement fiables ont toutes été citées comme des risques potentiels.

”

*La quantité de données nouvelles et existantes auxquelles l'IA est exposée pourrait conduire à ce que l'IA soit trop puissante pour être plus intelligente.*

*Prise de contrôle des machines, exploitation de l'IA à des fins malveillantes, diffusion de fausses nouvelles.*

*La perte de caractéristiques humaines telles que l'empathie. La perte de la compréhension sociale n'est pas quelque chose qui peut toujours être quantifié par la science et cela créerait donc une marge d'erreur.*

*L'absence de débat éthique sur son utilisation appropriée*

*Cela conduit à une focalisation sur les résultats à court terme et à l'oubli des relations humaines.*

*Piratage de données, envoi de messages de menace.*

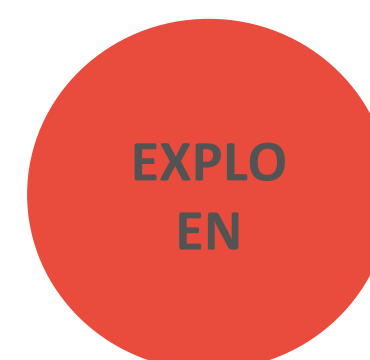
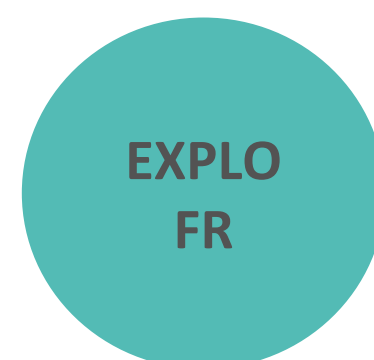
# La perception des risques globaux par la jeunesse actuelle

## Conclusions sur les risques perçus

Les risques environnementaux sont identifiés dans des proportions variables selon les échantillons, mais toujours devant les autres risques.

### La perception des risques globaux par les trois échantillons :

- La prise de conscience des risques environnementaux est variable et croît avec le niveau de diplôme, et reste toujours devant les autres perceptions des risques.
- La différence de la moyenne française avec les deux autres échantillons se fait à la fois sur l'ordre des risques perçus et sur leur importance respective : l'échantillon francophone - sensiblement plus diplômé que la moyenne nationale - perçoit nettement les risques environnementaux, climatiques, et de biodiversité, mais également les risques sociaux, géopolitiques et technologiques qui sont bien moins perçus par la moyenne des jeunes Français.
- Notons également que le risque de l'incapacité à réduire l'impact humain sur le climat est davantage perçu par l'échantillon francophone, au regard de la moyenne nationale et des anglophones.



# Sommaire

- 1 Objectifs, méthodologie de l'étude et enseignements clefs
- 2 Profil sociologique des échantillons, pratiques culturelles et sources d'information
- 3 Perception des risques globaux
- 4 Fabrique des imaginaires du leadership**
- 5 Les aptitudes attendues du leader idéal
- 6 Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership



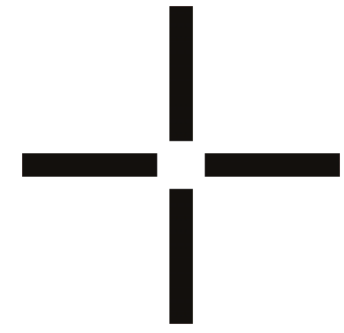


**4.1** Où les jeunes Français construisent-ils leurs imaginaires du leadership ?



REP.  
NAT





# La culture du leadership se structure d'abord par le cadre familial

La famille construit une grille de référence très structurante pour l'individu et cette influence perdure sur le temps long.

Même si certaines personnes se définissent en opposition aux opinions et positions familiales, le premier cercle reste structurant sur la référence des modes de vie de la personne.

*Mon père est une source d'inspiration, j'ai pu faire des études, lui non, mais il a toujours voulu être le meilleur et il a su s'en sortir dans la vie. Je peux m'en inspirer, il me suit au niveau professionnel et m'a aussi appris à investir.*

Le parcours de formation et leurs sociabilités (camarades, amis, professeurs) influencent à la marge la vision du leadership des jeunes adultes. D'autant que la France est l'un des pays de l'OCDE où le niveau social des parents est le plus corrélé aux résultats scolaires et aspirations professionnelles des jeunes : le parcours de formation suivi est fortement influencé par le cadre familial.

*Je suis dans un incubateur, il y a plein d'entreprises autour de moi, le plus souvent c'est autoritaire (...) Moi je suis dans une super équipe, mon patron il est extra, bienveillant, gentil, il sait nous écouter, on a tous un rôle à jouer (...) dans mon master, y'a plein d'élèves qui sont dans des situations, je serais partie depuis longtemps.*

Les premières expériences professionnelles sont lues et décryptées grâce aux valeurs et au bagage familial dont les jeunes ont hérité.

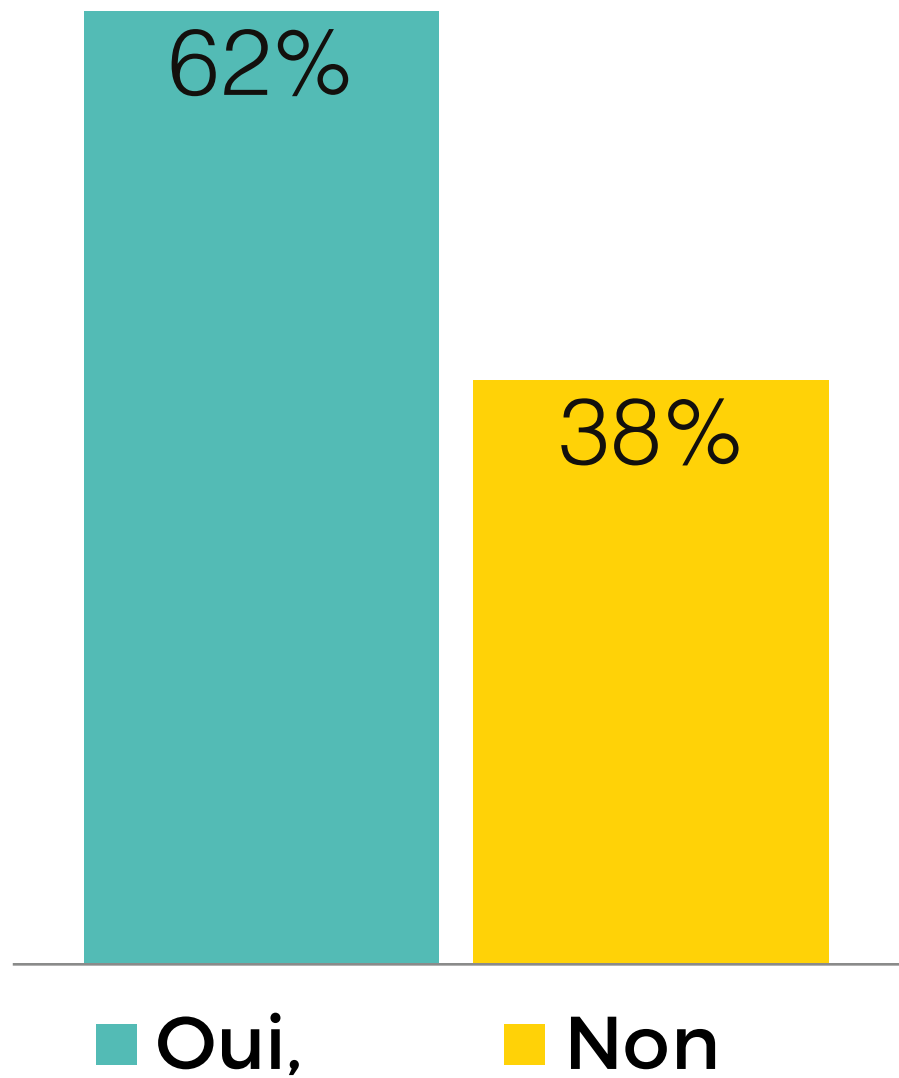
Elles leur permettent de construire une vision plus personnelle du leadership, de ce qui est souhaitable ou acceptable de la part d'un leader en entreprise.

*Dans cette boîte, je retrouve bien ce que j'attends d'un dirigeant, et en fait, ça colle assez bien avec ma culture. Je retrouve des choses qui me parlent, et c'est peut-être lié à mon éducation, mais en tout cas ça me plaît bien.*

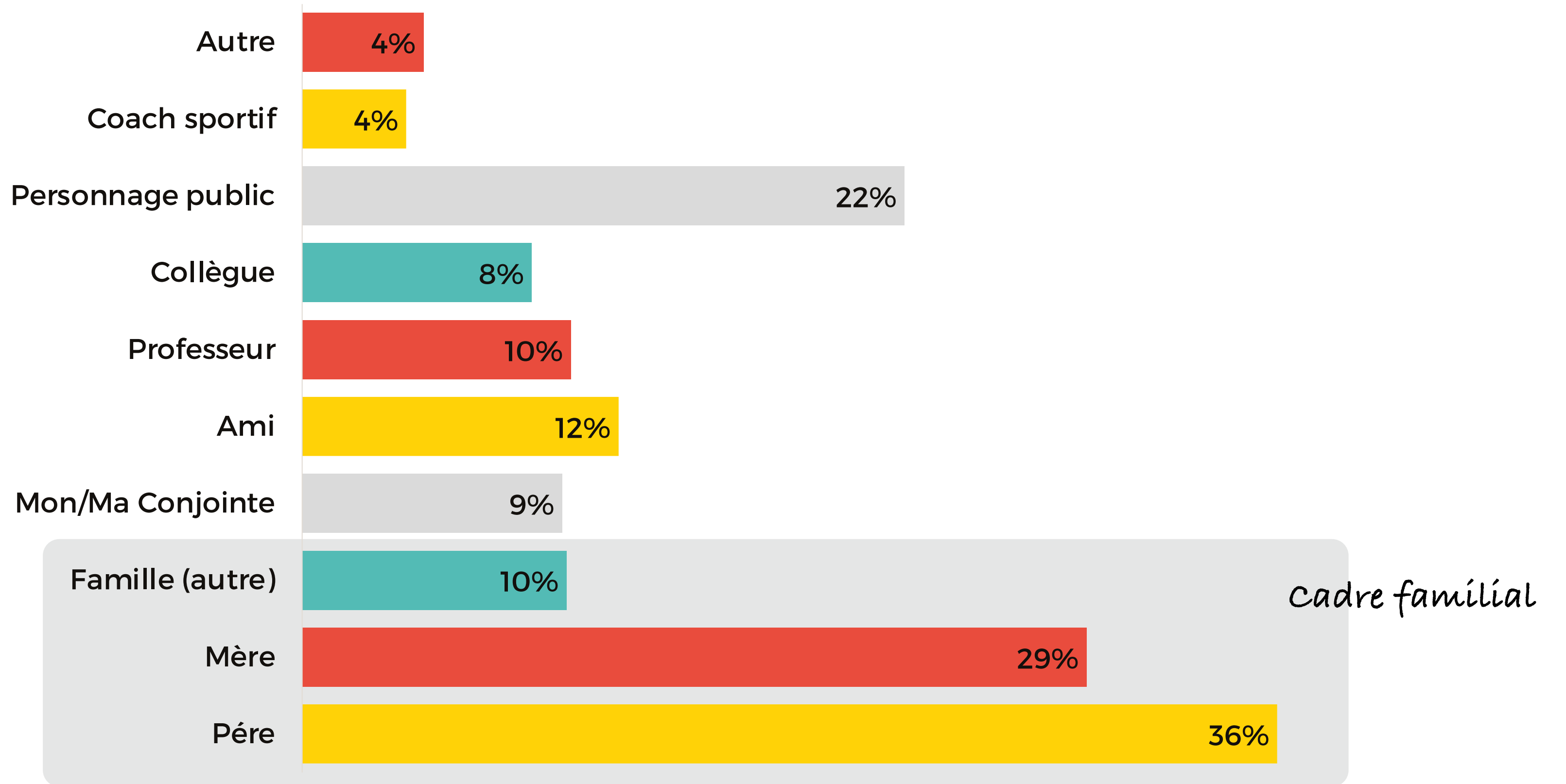
# Plus encore que le cadre familial, les parents comme premier rôle modèle inspirant la réussite



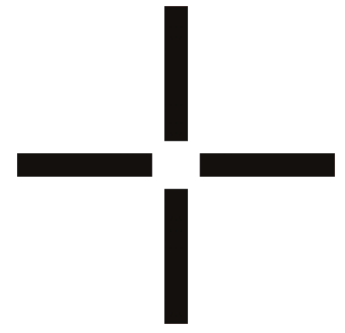
Q. Avez-vous un modèle ou un mentor qui vous inspire la réussite professionnelle ?  
Base totale n = 1014



Q. (Si oui) Parmi cette liste, avez-vous rencontré des personnes qui incarnent votre vision du leadership ?  
(Plusieurs réponses possibles). Base totale n = 632





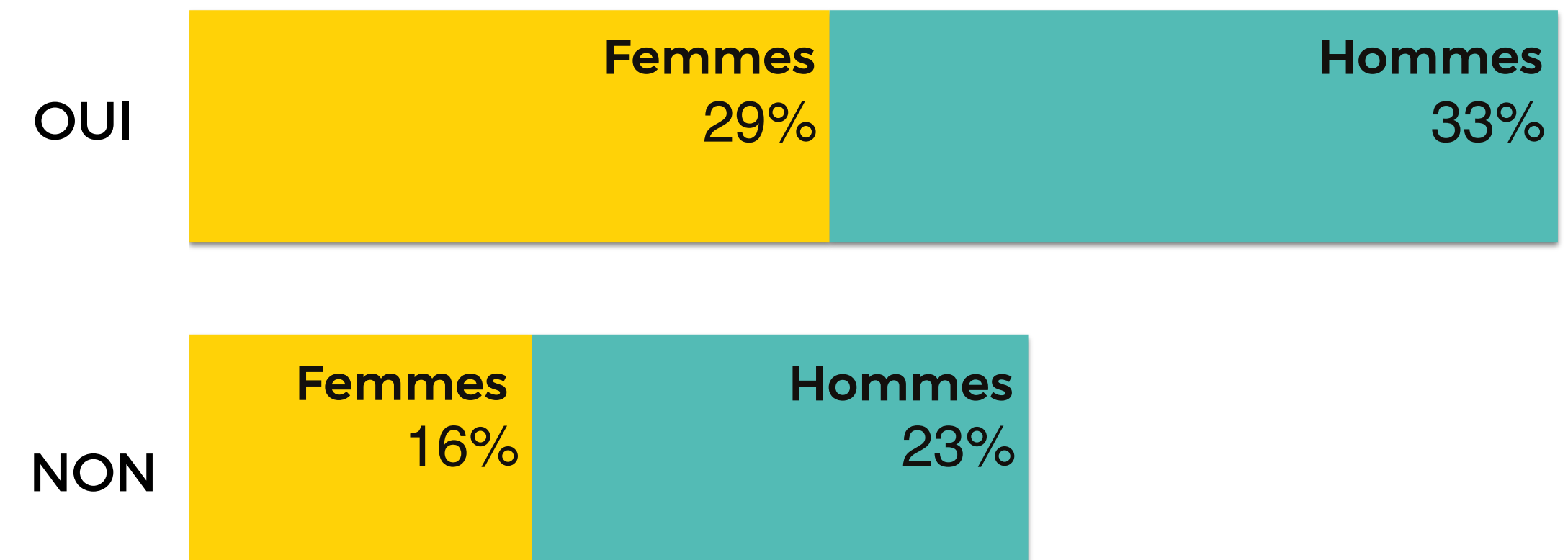


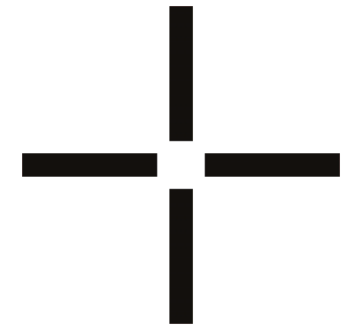
# L'influence d'un modèle se fait de manière genrée

## On observe des distinctions genrées

- Les femmes ont moins souvent des mentors ou modèles que les hommes. Lorsque c'est le cas, il se trouve dans leur cercle proche (parents, amis, conjoint et famille). Les femmes choisissent des modèles qui sont majoritairement des femmes, et plus généralement leur mère, surtout pour celles de la tranche d'âge des 18 -24 ans. Contrairement aux hommes, le conjoint ou un professeur peut également incarner une figure de mentor.
- Les hommes ont une très nette propension à prendre des figures masculines comme mentor. Figures qui s'avèrent être régulièrement leur père, un personnage public et dans des proportions moindre un autre membre de la famille.
- À noter, qu'avec l'âge les relations s'horizontalisent légèrement : les amis et collègues représentent plus souvent des modèles pour les 25-30 ans que pour les plus jeunes pour qui les parents et les professeurs sont plus souvent des modèles.

Q. Avez-vous un modèle ou un mentor qui vous inspire la réussite professionnelle ?  
Croisé avec le genre  
Base totale n = 1014





# Une jeunesse très exposée à l'entrepreneuriat

REP.  
NAT

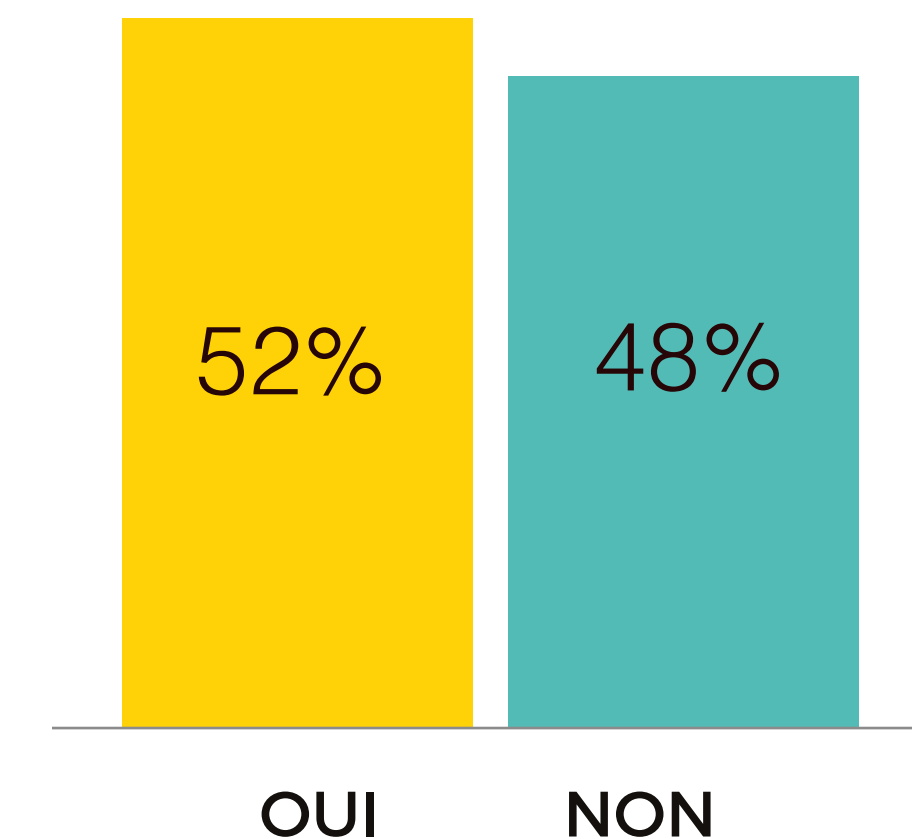
Un jeune sur deux déclare avoir un patron d'entreprise dans son entourage proche. Cela traduit un certain habitus entrepreneurial propre à démontrer un intérêt aux formes du leadership et à son exercice.

Une majorité des jeunes déclare avoir un dirigeant ou un entrepreneur dans sa famille ou dans son entourage. Ce chiffre qui peut paraître important est à interpréter avec précaution. En effet, si l'on compte environ 4,5 millions d'entreprises en 2020 (des secteurs marchands non agricoles et non financiers) près de 2,6 millions sont des entreprises individuelles.

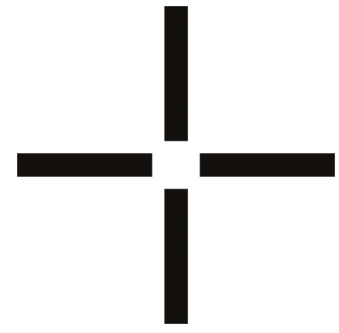
Quand plus d'un jeune sur deux déclare connaître un dirigeant d'entreprise ou un entrepreneur cela traduit probablement une vision assez large qui va du dirigeant de grand groupe au micro-entrepreneur.

## Les profils des répondants

- Parmi les 52% des répondants déclarant oui, les très diplômés sont surreprésentés (par rapport à leur proportion dans la population globale). Nombre d'entre eux déclarent suivre de manière régulière des influenceurs dans le domaine de l'entrepreneuriat et considèrent que ces influenceurs entrepreneurs sont également des leaders.
- Les 48% déclarant non sont le plus souvent ceux qui déclarent ne pas suivre d'influenceurs dans le domaine de l'entrepreneuriat.



Q. Avez-vous dans votre famille ou dans votre entourage des entrepreneurs / dirigeants (patron) ?  
Base totale n = 1014



# Parmi les incarnations politiques et culturelles du leadership, peu de grandes figures ressortent auprès de la jeunesse française (1/2)



- Dans toutes les catégories, le score dominant est celui des personnes qui ont répondu n'identifier aucune personnalité incarnant le leadership. C'est particulièrement notable dans la catégorie ONG/association révélant soit une méconnaissance soit un faible intérêt des jeunes pour cette sphère.
- Qu'il s'agisse des personnalités politiques, des sportifs ou de la musique le peu de voix attribuées aux mêmes personnes tendent à montrer qu'elles ne sont pas déterminantes dans la construction de l'imaginaire du leadership.
- Toutes catégories confondues les deux personnes les plus citées sont Emmanuel Macron (12% des jeunes) et Cristiano Ronaldo (11% des jeunes).
- Par ailleurs, vu les personnalités le plus citées on peut se poser la question de la confusion entre notoriété et leadership.
- On peut enfin noter que peu de figures féminines sont identifiées et perçues comme des leaders ailleurs que dans la sphère militante, associative.

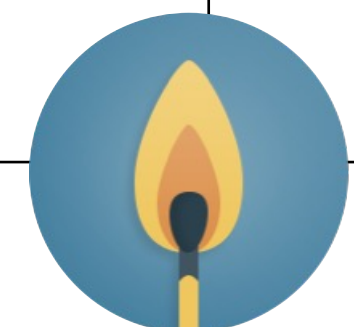
Q. Lorsque vous pensez au monde politique et ses grandes figures, quelles seraient celles qui incarnent votre leader idéal ? Pouvez-vous donner des exemples. Base totale n = 1014

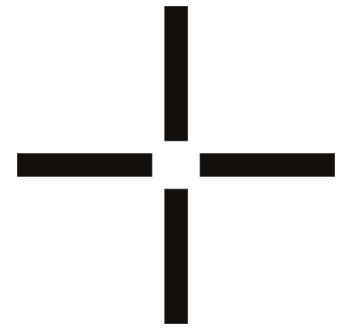
PERSONNALITÉS CITÉES	NOMBRE DE VOIX
Aucun(e)	467 (46%)
Emmanuel Macron	125 (12%)
Barack Obama	72 (7%)
Jean-Luc Mélanchon	57 (5%)
Général de Gaulle	48 (4%)
<i>Marine le Pen</i>	44 (4%)



Q. Lorsque vous pensez aux activités ou responsables d'ONG ou d'associations, quels seraient ceux qui incarnent votre leader idéal? Pouvez-vous donner des exemples. Base totale n = 1014

PERSONNALITÉS CITÉES	NOMBRE DE VOIX
Aucun(e)	720 (71%)
<i>Greta Thunberg</i>	50 (5%)
<i>Emma Watson</i>	16 (1%)
Les resto du cœur	11 (1%)
Gandhi	11 (1%)
Greenpeace	9 (1%)





# Parmi les incarnations politiques et culturelles du leadership, peu de grandes figures ressortent auprès de la jeunesse française (2/2)



Q. Lorsque vous pensez au sport et ses grandes figures, quelles seraient celles qui incarnent votre leader idéal ? Pouvez-vous nous donner des exemples.

Base totale n = 1014

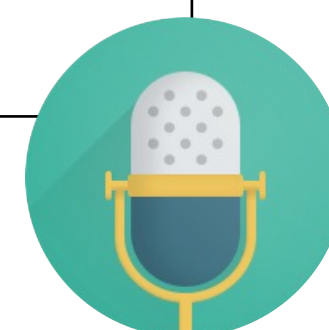
PERSONNALITÉS CITÉES	NOMBRE DE VOIX
Aucun(e)	313 (31%)
Cristiano Ronaldo	113 (11%)
Kylian Mbappé	96 (9%)
Lionel Messi	49 (4%)
Teddy Riner	36 (3%)
Zinedine Zidane	35 (3%)



Q. Lorsque vous pensez à la musique et ses grandes figures, quelles seraient celles qui incarnent votre leader idéal ? Pouvez-vous nous donner des exemples.

Base totale n = 1014

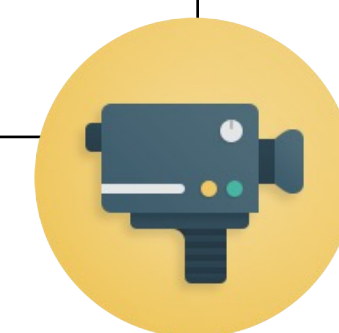
PERSONNALITÉS CITÉES	NOMBRE DE VOIX
Aucun(e)	301 (30%)
Jul	25 (2%)
Rihanna	25 (2%)
Soprano	24 (2%)
M. Pokora	21 (2%)
Ninho	19 (2%)



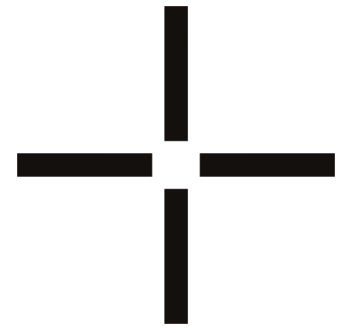
Q. Lorsque vous pensez héros ou protagonistes de séries, quels seraient ceux qui incarnent votre leader idéal ?

Base totale n = 1014

PERSONNALITÉS CITÉES	NOMBRE DE VOIX
Aucun(e)	335 (33 %)
Superman	74 (7%)
Spiderman	61 (6%)
Batman	54 (5%)
Iron Man	38 (4%)
Captain America	35 (3%)



L'imaginaire du leader héroïque agissant seul ressort dans cette catégorie.



# L'influence grandissante des réseaux sociaux du secteur «business» (1/2)

## Près d'un jeune sur deux déclare suivre au moins un influenceur dans le domaine de l'entrepreneuriat

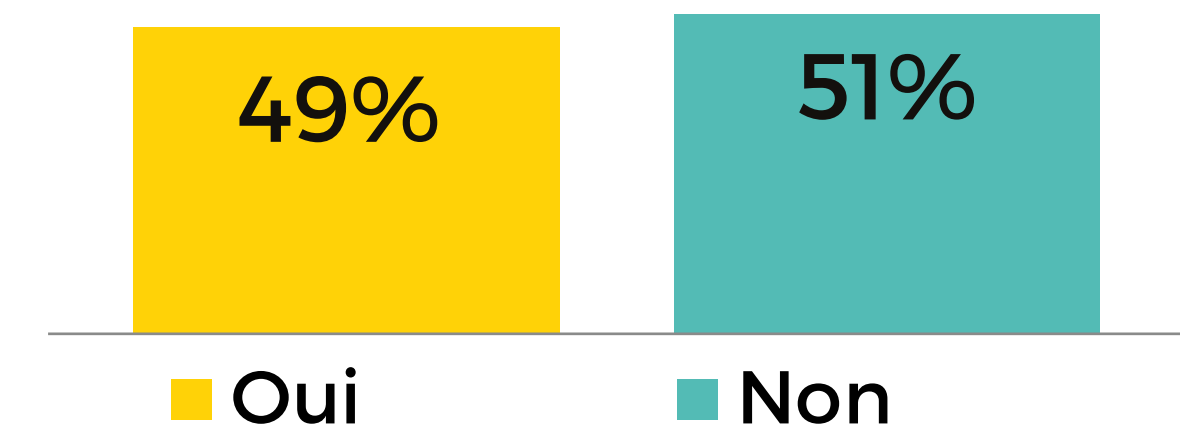


Si l'information économique a longtemps été cantonnée aux milieux économiques (via la presse spécialisée par exemple), on observe aujourd'hui que les publics jeunes accèdent largement à ces thèmes. Ce décloisonnement a un impact sur la nature même des informations, leur traitement et les profils des publics.

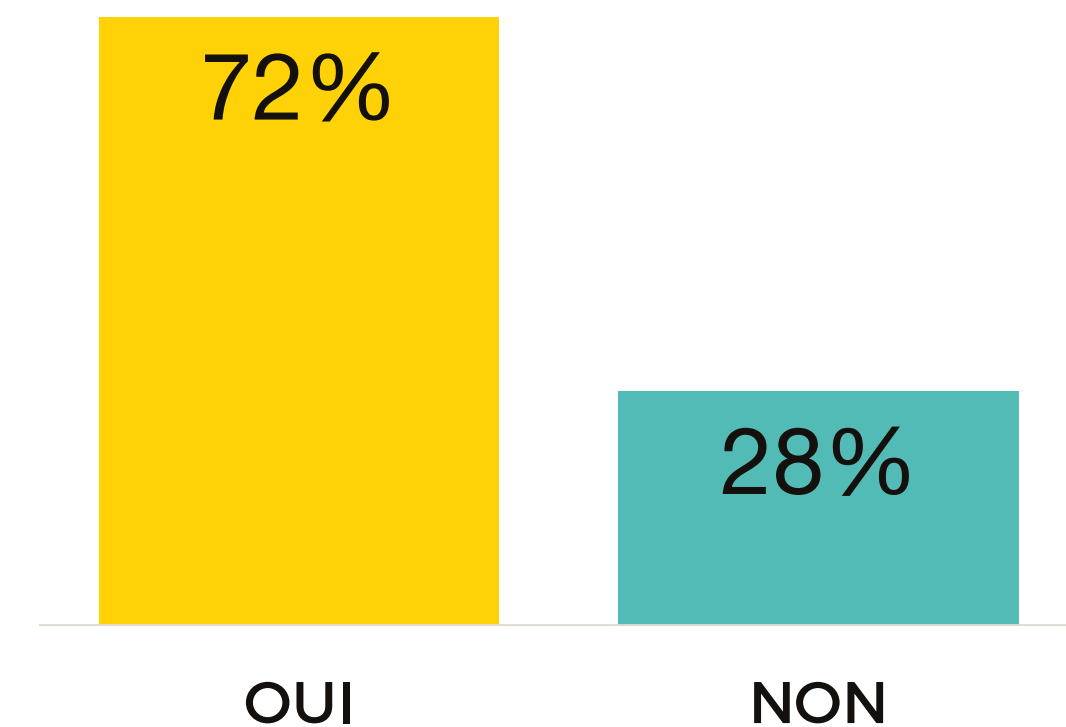
### Le profil des répondants

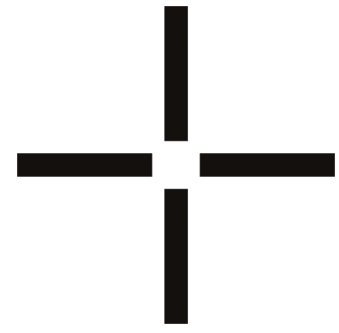
- Presque la moitié des 18-30 suivent au moins un compte d'influenceur dans le domaine de l'entrepreneuriat.
- La différence entre les hommes et les femmes est très peu marquée sur ce sujet: 49,9% des hommes suivent un influenceur dans le domaine de l'entrepreneuriat, pour 47,5% des femmes.
- Les 18-24 ans sont bien plus nombreux à suivre des influenceurs dans le domaine de l'entrepreneuriat que les 25-30 ans : 52,8% des 18-24 ans suivent un influenceur dans le domaine de l'entrepreneuriat pour 43,9% des 25-30 ans.

Q. Suivez-vous des comptes de certains influenceurs dans le domaine de l'entrepreneuriat ?  
Base totale n = 1014



Q. Si oui, considérez-vous que ces influenceurs entrepreneurs sont des leaders ? Base totale n = 493





# L'influence grandissante des réseaux sociaux du secteur «business» (1/2)

## Un décloisonnement des médias économiques vers une culture élargie

Sur l'ensemble des entretiens qualitatifs, on note que la propagation des propos économiques aux nouveaux médias digitaux permet à des publics jeunes de s'approprier ces sujets et cette connaissance. On constate en retour un traitement renouvelé de ces contenus, souvent hybridés avec d'autres sujets, qui génère ainsi une diffusion élargie auprès des jeunes.

On observe une volonté de ne pas choisir entre les préoccupations sociales et écologiques, la défiance envers le monde politique et économique et l'intérêt porté à l'entrepreneuriat, aux beaux parcours professionnels. Les entreprises et les leaders sont perçus comme des acteurs qui se doivent d'être responsables.

Ces nouvelles influences sont l'illustration de l'évolution des mentalités : entre figures traditionnelles du leadership et nouvelles personnalités, plus accessibles, plus jeunes, plus diversifiées.

L'essor d'influenceurs spécialisés et de ressources économiques orientées vers les jeunes et les femmes, renouvellent les médias « business ».

*Aujourd'hui les questions de société doivent être au cœur de l'entreprise, la RSE c'est l'avenir.*

*Je regarde Ousssama Amar, il invite des entrepreneurs, et Théo Lion qui reçoit surtout des business men et des entreprises. C'est surtout des cadres et des jeunes actifs qui les suivent.*

*Lena situation, une influenceuse partie de pas grand chose, elle est dans la mode, les médias, une fille qui de base n'a pas un talent, elle est pas chanteuse, pas actrice, c'est génial de se dire qu'elle a réussi et pourquoi pas moi ? C'est cool de voir des femmes qui ont à peu près mon âge, et qui ont réussi.*

*Citations issues des entretiens qualitatifs réalisés en amont de l'enquête sur l'échantillon représentatif*



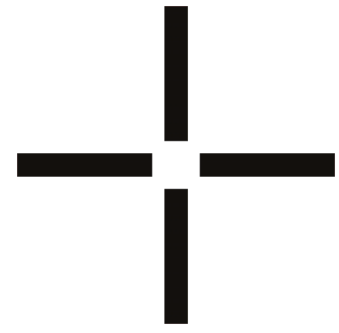
4.2

Quelles aspirations au leadership dans  
l'échantillon exploratoire FR ?



EXPLO  
FR

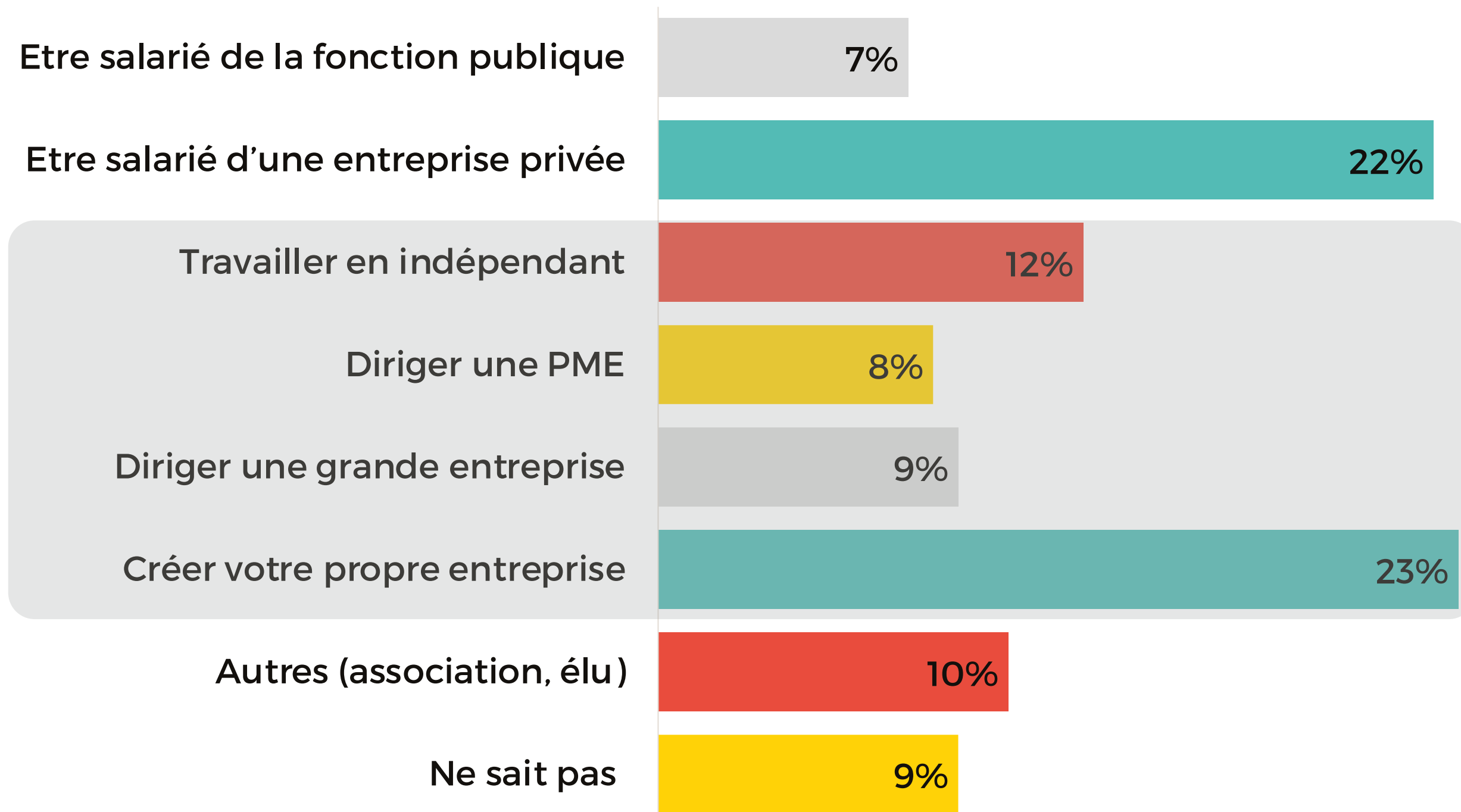




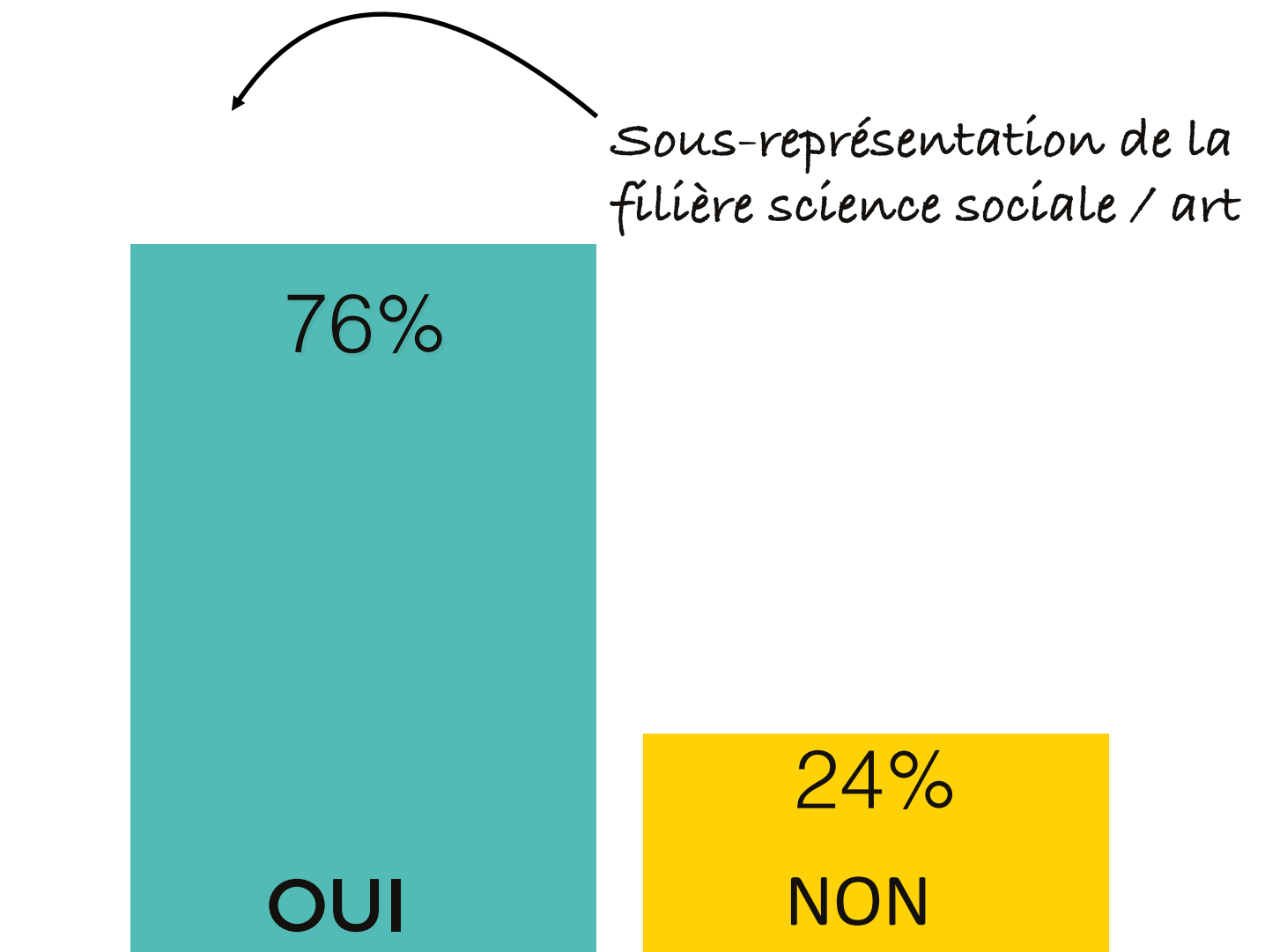
# Une forte aspiration au leadership dans l'échantillon FR

76% de l'échantillon, bien plus diplômé que la moyenne nationale, aspirent à une position de leadership dans le futur. Une volonté d'autonomie affichée pour l'échantillon : plus de la moitié de l'échantillon aspire à l'entrepreneuriat, aimerait créer ou diriger une entreprise

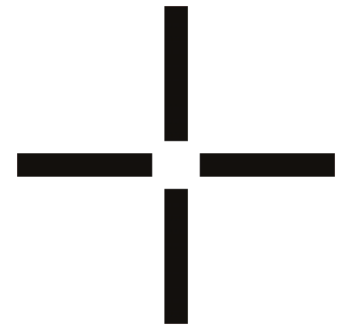
Q. Aspirez-vous à :  
Base totale n = 139



Q. Aspirez-vous à avoir une position de leadership dans le futur ? Base totale n = 139





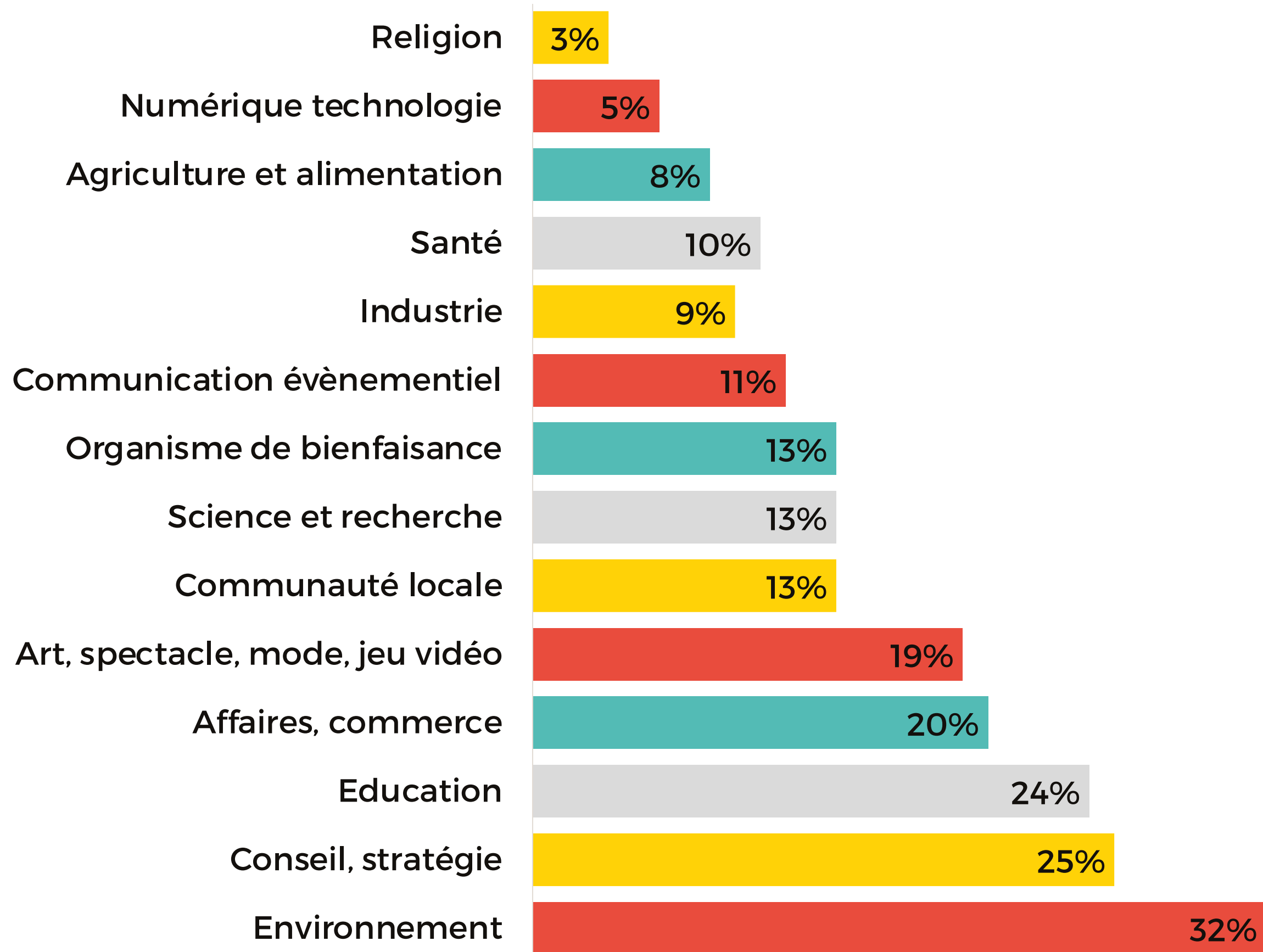


# La Fabrique des imaginaires du leadership

## Les secteurs les plus désirables : l'environnement, le conseil et l'éducation

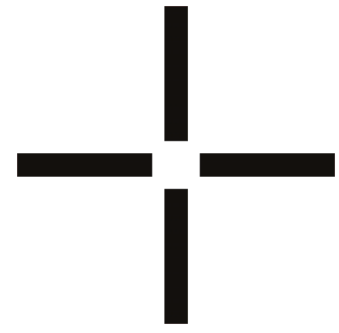


Q. Dans quel domaine aimeriez-vous créer ou diriger votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles) Base totale n = 91



On note un très fort intérêt pour le domaine de l'environnement. Ce résultat peut être corrélé à la forte perception qu'a l'échantillon des risques globaux, à l'inquiétude écologique et à la volonté de responsabilité sociétale des entreprises.

A l'inverse, le numérique ne séduit pas. L'échantillon en a une vision assez négative, notamment sur les impacts pour le climat et l'environnement social.



# Quels modèles de réussite identifiés dans les grandes entreprises ?

- Une grande partie des répondants ne se prononce pas, ou déclare ne pas avoir d'exemple de grands dirigeants incarnant la réussite.
- Deux types de profils : des « patrons de la tech » controversés et des profils plus engagés
- Seul le second modèle semble susciter l'adhésion de la jeunesse qui aspire à le suivre

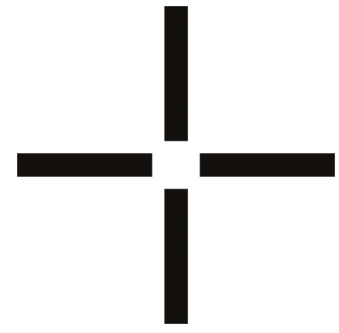
Q. Pouvez-vous nous donner un exemple ou un type de <b>dirigeant de grande entreprise</b> qui incarne la réussite		Q. Aimeriez-vous être comme lui ou elle ?	Q. Aimeriez-vous travailler avec lui ou elle ?
Base n = 139	Nbr de voix	% de l'échantillon	Réponses : « Tout à fait » ou « Assez » (nbr de voix)
Aucun, ne sait pas	38	27%	
Formulent un type idéal	5	4%	4
Elon Musk	12	9%	2
Bernard Arnaud	5	4%	1
Steve Jobs	7	5%	1
Faber, Danone	9	6%	5
Yvon Chouinard, Patagonia	7	5%	4
Tous les autres (cités 2 fois maximum)	57	41%	37

- Pour le panel, la réussite est corrélée aux valeurs humaines et écologiques qu'est censé incarner un « bon » dirigeant. Des profils issus de grands groupes, mais engagés et visionnaires sociaux, comme Emmanuel Faber, sont identifiés comme des modèles de réussite.
- Si les figures conventionnelles comme E. Musk ou S. Jobs obtiennent quelques voix et sont identifiées comme des dirigeants ayant réussi, ils ne suscitent pas pour autant l'adhésion.

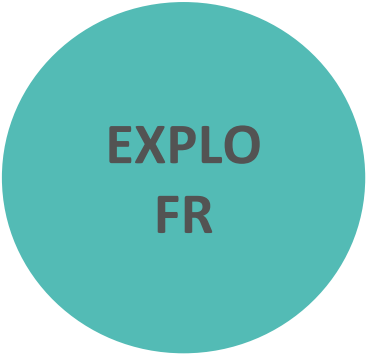
” *Je citerais peut-être l'entreprise Patagonia qui est restée fidèle à ses valeurs - notamment en cédant son entreprise à 98% à une ONG.*

*Ça serait un dirigeant qui investit sur ses collaborateurs pour assurer le changement créateur de valeurs sociales.*

*Aucun à mes yeux, ils sont tous imbus d'eux même*



# La figure du « petit entrepreneur » semble plus désirable et proche de leurs valeurs que celle du grand dirigeant



- Bien que les personnalités restent plus difficiles à identifier que pour les grandes entreprises, un idéal-type d'entrepreneur se dessine : associations, artisans, petites entreprises implantées dans une communauté.
- L'échantillon interrogé corrèle valeurs sociales, écologiques et collectives avec la réussite.



*Des chefs d'entreprises qui réussissent à identifier des besoins locaux et à y répondre. Acteur positif sur le plan social, économique et environnemental de leur communauté.*

*Un entrepreneur qui puisse inspirer, motiver d'autres personnes à se mettre en route dans la construction d'un monde plus juste, inclusif, durable et souhaitable. Qui permet aux autres de grandir et se permettre de grandir.*

Q. Pouvez-vous nous donner un exemple ou un type de <b>petit entrepreneur</b> qui incarne la réussite ?			Q. Aimerez-vous être comme lui ou elle ?	Q. Aimerez-vous travailler avec lui ou elle ?
Base n = 139	Nbr de voix	%	Réponses : « Tout à fait » ou « Assez » (nbr de voix)	
Ne sait pas	49	35%		
Idéal type + artisan (5) + famille (2)	22	16%	18	20
Tous les autres (dirigeants ou entreprises). <i>Seuls A. Nollet, L. Situations, J. Hutteau sont cités 3 fois</i>	68	49%	54	63

## Une figure du petit entrepreneur plus désirable

### Petit entrepreneur incarnant la réussite :

Q. Aimerez-vous être comme lui ou elle ?  
Base totale n =90  
**72% OUI**  
**28% NON**

Q. Aimerez-vous travailler avec lui ou elle ?  
Base totale n =90  
**83% OUI**  
**17% NON**

### Dirigeant de grande entreprise incarnant la réussite :

Q. Aimerez-vous être comme lui ou elle ?  
Base totale n =101  
**53% OUI**  
**47% NON**

Q. Aimerez-vous travailler avec lui ou elle ?  
Base totale n =101  
**63% OUI**  
**37% NON**

# Sommaire

- 1 Objectifs, méthodologie de l'étude et enseignements clefs
- 2 Profil sociologique des échantillons, pratiques culturelles et sources d'information
- 3 Perception des risques globaux
- 4 Fabrique des imaginaires du leadership
- 5 Les aptitudes attendues du leader idéal**
- 6 Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership





5.1

## Trois types de questions pour évaluer la perception du leader idéal par l'échantillon nationale

- La méthodologie du mur d'image
- Les aptitudes du leader idéal
- Les compétences du leader idéal



REP.  
NAT



# Présentation de la boussole du Leadership

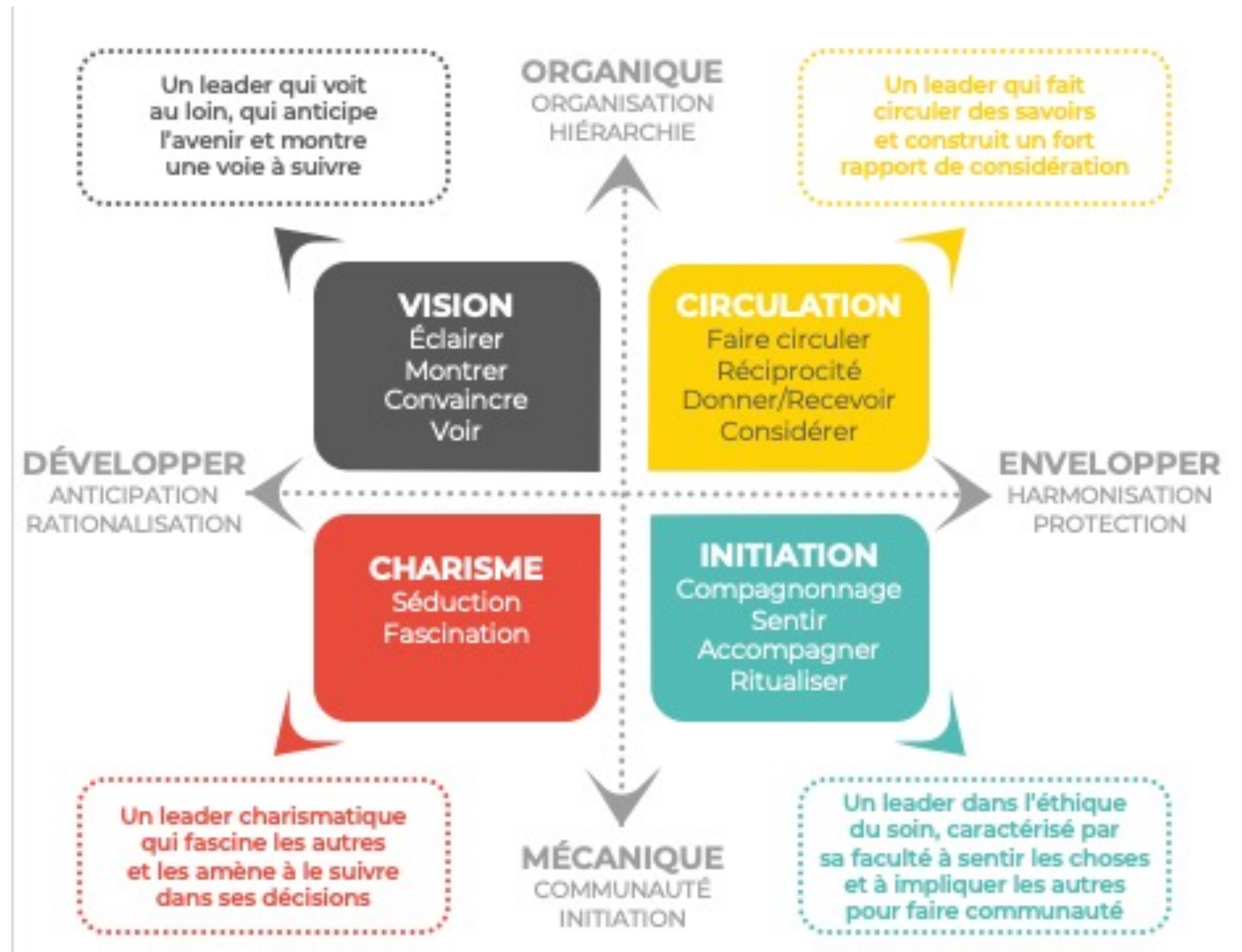
Objectif : cartographier les principales composantes du leadership et situer les différents imaginaires (ou les différents leaders).

## La boussole permet d'identifier

- 2 grands régimes de leadership : à gauche le « développement » avec un leadership individuel très incarné et à droite « l'enveloppement » avec une composante relationnelle plus forte.
- 4 grandes composantes culturelles : la vision, le charisme, la circulation et l'initiation

## Les axes de différenciation des cultures du leadership

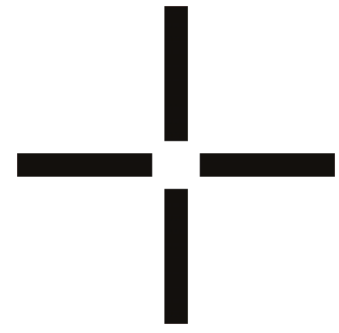
- En abscisse, le mode de transformation du monde porté par le leadership
  - A gauche, le leadership tourné vers le développement, le dépassement des objectifs, sous-tendu par la rationalité et la mise à distance du monde ;
  - A droite, un leadership tourné vers l'altérité et visant à assurer une cohésion, une harmonie voire une protection.
- En ordonnée, le type de lien social que le leader entretient avec les autres et ses impacts sur la structure de l'entreprise
  - En haut, le lien social découlant d'une organisation rationnelle et fonctionnelle, intégrant les rapports hiérarchiques et situant chacun au regard de sa contribution.
  - En bas, le lien social basée sur la ressemblance, l'imitation, la similitude, le sentiment d'appartenance.



Cette boussole a été réalisée lors de la phase 1 de l'étude.

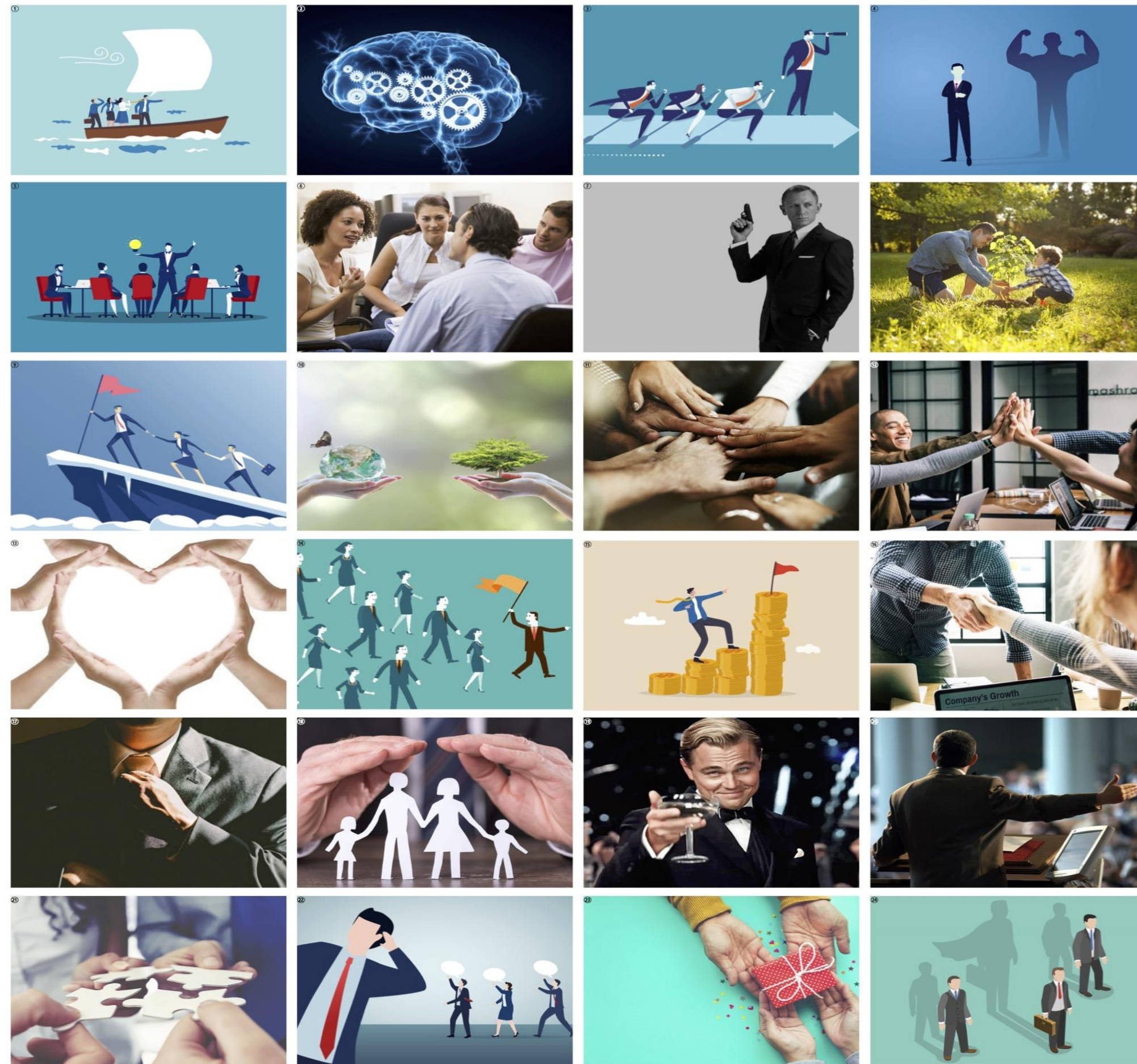
Pour en savoir plus voir le Rapport « [Les imaginaires du leadership](#).

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

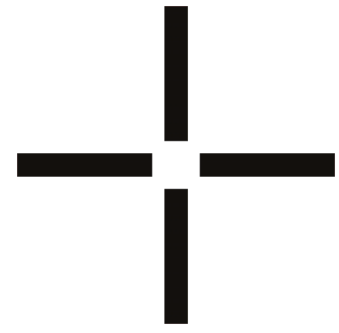


# Le mur d'image (1/4)

## Présentation de la méthodologie

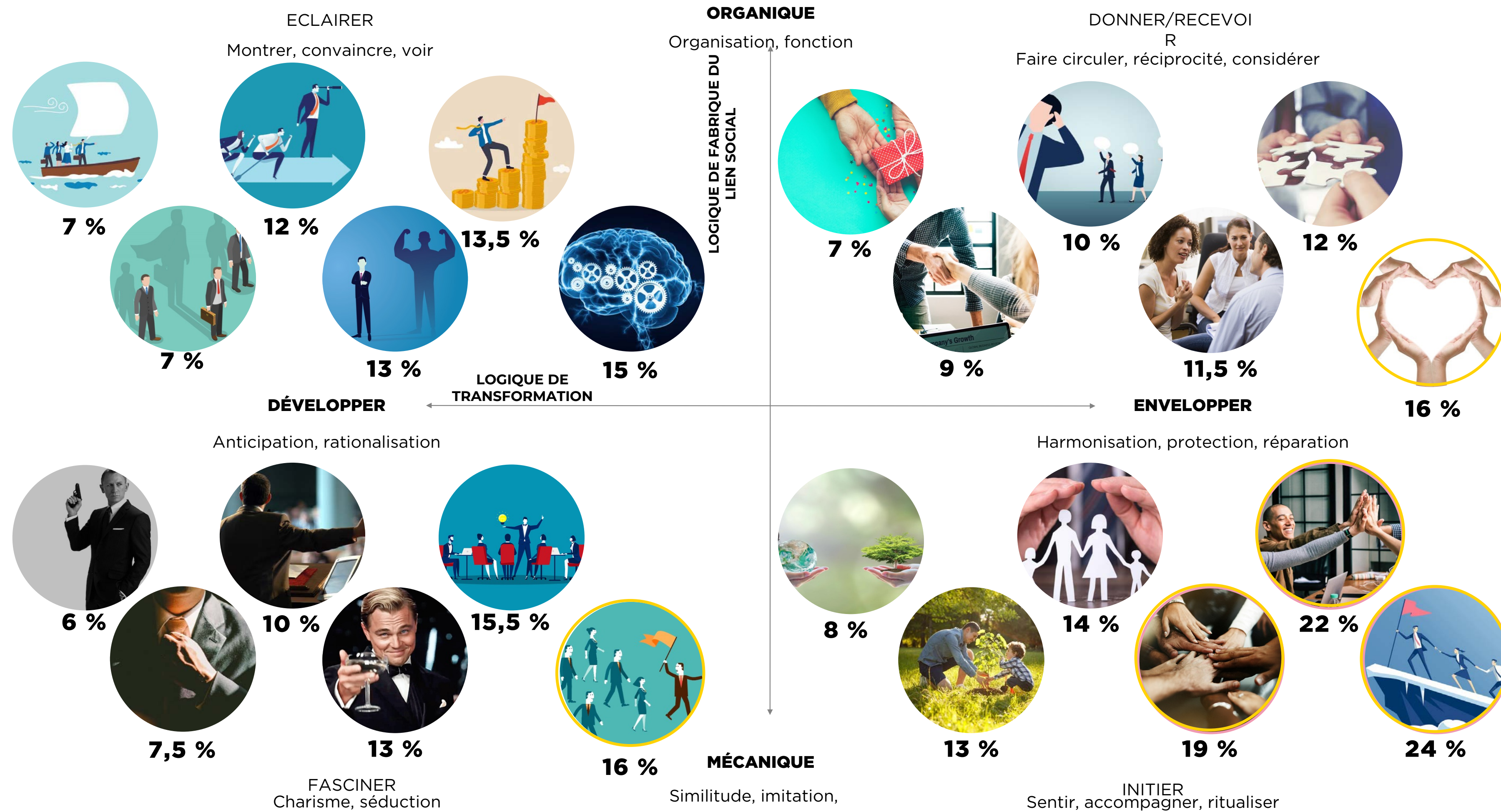


- Les répondants devaient choisir trois images parmi les 24 proposées ci-contre.
- Chacune de ces images illustre les composantes du leadership en fonction de leur position sur la boussole (voir page suivante)
- MAIS les répondants n'avaient pas connaissance ni de la boussole ni de la signification implicite des images.
- L'enjeu était d'interpréter leur adhésion spontanée à l'une de ces images comme caractéristique du leadership idéal.
- Il leur a été demandé ensuite de choisir parmi une liste des mots qui expriment le mieux ce qu'ils perçoivent des 3 images retenues.



# Le mur d'image (2/4)

## Les images choisies par l'échantillon représentatif



*Le pourcentage indique la proportion de jeunes ayant choisi l'image parmi les trois sélectionnées  
 Les cinq images les plus sélectionnées sont entourées en jaune*



# Le mur d'image (3/4)

REP.  
NAT

## Les jeunes Français dessinent un leader idéal caractérisé par la capacité à convaincre ses équipes tout en produisant de l'harmonie

#1



24 %

Mots associés à l'image

- Rationaliser
- Faire circuler le savoir
- Faire circuler le pouvoir
- Doit être à la recherche d'harmonie

#2



22 %

Mots associés à l'image

- Convaincre
- Considérer
- Doit être à la recherche d'harmonie

#3



19 %

Mots associés à l'image

- Considérer
- Faire circuler le pouvoir
- Doit être à la recherche d'harmonie

#4



16 %

Mots associés à l'image

- Convaincre
- Faire circuler le pouvoir
- Faire circuler le savoir

#5



16 %

Mots associés à l'image

- Protéger
- Être enveloppant
- Doit être à la recherche d'harmonie



Les 5 images les plus sélectionnées par les répondants au questionnaire sont issues pour 80% du côté droit de la boussole. Les trois premières représentent des équipes solidaires.

Elles mettent en lumière les attentes d'un leadership plus tourné vers les équipes et la coopération. Les mots associés incarnent les envies de la jeunesse : un bon leader qui doit rationaliser, convaincre ses équipes tout en étant capable de produire une cohésion sociale, de l'harmonie autour de lui.

### Le profil des répondants

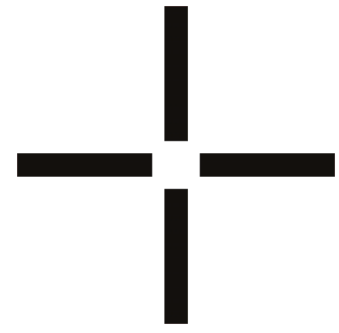
- L'association mots / images tend à montrer que les femmes sont plus tournées vers un leadership chaleureux, qui protège, considère et est à la recherche d'harmonie puisque les images 3 et 5 sont majoritairement sélectionnées par des femmes.
- Sur les autres images, il y a peu de différences majeures entre les profils si ce n'est que plus le niveau de diplôme est élevé, plus l'adhésion à ces images est forte.

Q. Veuillez choisir 3 images dans la planche représentant selon vous le leadership correspondant à vos valeurs.

*Croisé avec*

Q. Pouvez-vous choisir 3 mots qui correspondent aux images que vous avez sélectionné ?

Base totale n = 1014



## Le mur d'image (4/4)

# Conjuguer les aptitudes, le nouveau défi du leadership

REP.  
NAT

Le leader idéal est capable de transformer le monde tout en transformant le collectif qui forme son écosystème.

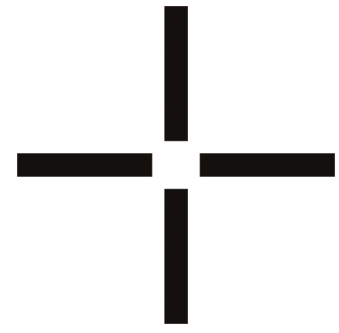
### Leadership et aptitude à créer de l'harmonie

- Les 3 images les plus souvent sélectionnées (entre 19 et 24% des jeunes) sont des représentations de main dans la main, signe de solidarité et de soutien. Les mots associés de façon commune à ces 3 images pour désigner ce qu'ils attendent de ce leadership sont « faire circuler le pouvoir » et « la recherche d'harmonie ».
- Ces images correspondent dans notre boussole à une composante du leadership appelée « l'initiation », centrée sur l'affect et la capacité à harmoniser les relations voire à apporter de la protection.
- Les mots choisis pour décrire ces images démontrent aussi la porosité entre la composante que nous appelons « circulation » avec celle de « l'initiation », les deux relevant de ce régime du leadership de l'enveloppement, à savoir un régime qui s'attache à créer une harmonie et à apporter de la protection.

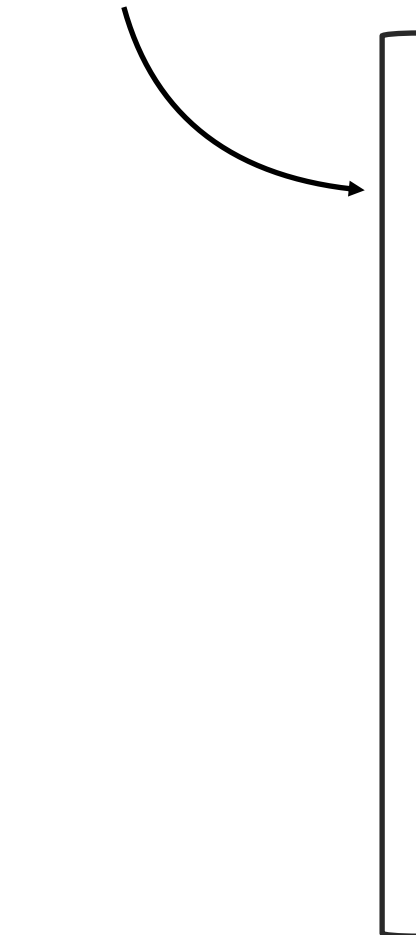
### La capacité à associer des aptitudes longtemps tenues pour distinctes

- En regardant de plus près les différentes combinaisons choisies par chaque répondant, on s'aperçoit que sur les 628 combinaisons 2/3 ont mixé des images relevant à la fois du régime du développement et de l'enveloppement. Les répondants ayant sélectionnés des images relevant d'une seule composante ou d'un seul régime du leadership sont plus minoritaires.
- De plus, les 24% de répondants ayant choisi l'image la plus sélectionnée y ont également associé le mot « rationaliser » comme pour indiquer que l'aptitude à l'affect de la main tendue n'exclut pas une démarche pragmatique de pilotage d'une organisation.
- Cela tend à montrer la nécessité pour un leader de savoir combiner ces approches plutôt que de cultiver l'une d'entre elles au détriment d'une autre.
- On peut y voir aussi une intensification de chacune des 2 composantes et des 4 régimes identifiés sur la boussole qui constitue un Momentum dans la transformation des imaginaires du leadership.
- Cette intensification des attentes envers les leaders d'entreprises met en lumière la notion d'interdépendance. Le leader, longtemps représenté comme un individu doté de compétences en faisant un être « à part », un « héros », apparaît dans l'esprit de la jeunesse comme doué de ces compétences mais surtout dépendant de son écosystème.

# Agir et maîtriser les interactions sociales, une clé du leadership (1/2)



Aptitudes relationnelles

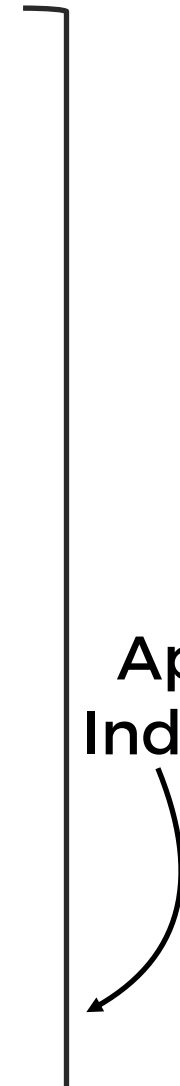


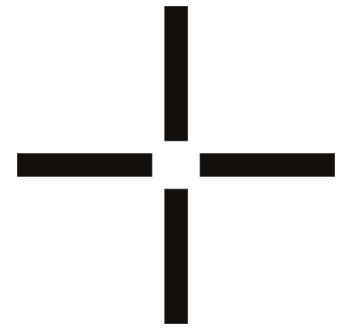
Q. Selon vous, sur une échelle de 1 à 10, le leader idéal doit être : <i>Base totale n = 1014</i>	Très important (note 8 à 10)	Pas important (note 1 à 5)	Neutre (note 6 à 7)
Respectueux, il éprouve de la considération, du respect pour autrui.	61 %	17 %	22 %
Fiable, on peut compter sur lui en toutes circonstances.	59 %	19 %	22 %
Eloquent, il communique efficacement.	59 %	18 %	23 %
<b>Empathique</b> , il comprend les autres, se met à leur place.	58 %	19 %	23 %
Bienveillant, il fait preuve de tolérance, de tact et de sympathie.	58 %	18 %	24 %
Amical : il fait preuve de gentillesse, il est chaleureux.	53 %	22 %	25 %
<b>Courageux</b> , il prend des décisions audacieuses, difficiles.	57,5 %	20 %	22,5 %
Conscientieux : il est minutieux, organisé.	56 %	18 %	26 %
Persévérant : il reste fixé sur ses objectifs, va jusqu'au bout des choses.	55 %	19 %	26 %
Confiant : il croit en lui et en ses capacités.	53 %	22 %	25 %
<b>Intuitif</b> : il suit son instinct.	46 %	24 %	30 %
Déterminé : il adopte une position ferme et agit avec certitude.	46 %	27 %	27 %
Sûr de lui-même : il n'a pas de doute, il est sûr de lui en toutes circonstances.	37 %	34 %	29 %

Deux catégories d'aptitudes testées

- Les deux recueillent un haut niveau d'adhésion.
- Les aptitudes relationnelles sont légèrement plus plébiscitées surtout par les plus diplômés (les plus faiblement diplômés considèrent ces aptitudes comme moins importantes).

Aptitudes Individuelles





# Agir et maîtriser les interactions sociales, une clé du leadership (2/2)

Le leader idéal est tourné vers l'action et capable d'impliquer les autres.

**1** Le leader idéal est perçu comme un individu doté d'aptitudes individuelles tournées vers la capacité d'action : courageux, consciencieux, persévérant, confiant, déterminé et intuitif. Implicitement, ces aptitudes font du leader un modèle à suivre dans le double sens du terme : l'imiter pour devenir comme lui et se mettre dans son sillage pour réaliser un projet.

En revanche, l'item « sûr de lui-même », qui induit l'idée qu'il n'a pas de doutes, recueille 20 points de moins que l'item « courageux » et 16 de moins que l'item « confiant ».

**2** Le leader idéal n'est donc pas nécessairement infailible. Les entretiens qualitatifs ont révélé que, sur ce point, le droit à l'erreur est parfaitement légitime pour un leader.

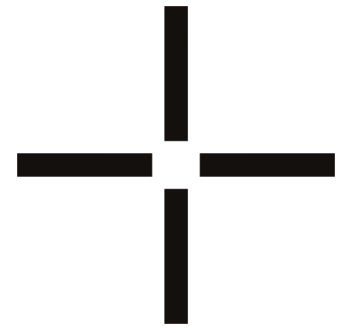
Ces aptitudes individuelles du leader idéal ne sont pas surprenantes au regard de la construction historique du leader visible dans les théories du leadership depuis la fin du 19ème siècle défini comme une personne qui **fait preuve** d'assurance, de compétences et qui a **confiance** en lui.

Il faut de plus noter l'importance accordée aux aptitudes relationnelles, légèrement plus plébiscitées que les autres.

**3** Le leader idéal doit être quelqu'un de respectueux, sur lequel on peut compter, qui sait communiquer, comprendre l'autre, se mettre à sa place (empathique) et fait preuve de tolérance (bienveillant).

Les répondants soulignent ici l'importance de la considération. Un leader ne peut pas se satisfaire d'aptitudes purement individuelles d'exemplarité au travail, il doit aussi faire preuve d'un « souci » marqué pour les autres, et surtout dans une démarche active de considération comme la compréhension de l'autre ou l'empathie.

- 58% des répondants déclarent qu'un bon leader n'existe pas sans une équipe.
- Les jeunes manifestent un glissement net sur la boussole : on passe ainsi du leader héros, l'homme providentiel et qui sauve le monde, vers l'homme qui accompagne une équipe et qui les fait réussir.



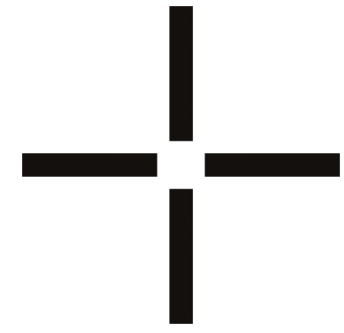
# Décider en coopérant, une clé du leadership (1/2)



Q. Sur une échelle de 1 à 10, à quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? Base totale n = 1014	Tout à fait d'accord (note 8 à 10)	Pas du tout d'accord (note 1 à 5)	Neutre (note 6 à 7)
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un qui travaille avec les autres.	63 %	20 %	17 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un qui sait écouter.	63 %	19 %	18 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un en qui je peux avoir confiance.	63 %	21 %	16 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un qui a la capacité de rassembler les gens.	62 %	21 %	17 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un qui tire le meilleur de son équipe.	61 %	22 %	17 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un de juste.	60 %	17 %	23 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un qui sait prendre des décisions.	60 %	18 %	22 %
Je pense qu'un bon leader est quelqu'un qui sait avant tout s'adapter.	59 %	20 %	21 %
Je pense qu'un bon leader n'est pas seul, il travaille en équipe.	59 %	21 %	20 %
Je pense qu'un bon leader n'existe pas sans les autres, sans une équipe.	58 %	21 %	21 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un qui transmet son savoir.	56 %	18 %	26 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un d'engagé envers la société.	51 %	20 %	29 %
Je pense qu'un bon leader est avant tout quelqu'un de visionnaire.	47 %	23 %	30 %
Je pense que le leader idéal est avant tout quelqu'un qui inspire la peur.	15 %	70 %	15 %

Rassembler

Décider



# Décider en coopérant, une clé du leadership (2/2)

## Le bon leader doit savoir décider tout en prenant en considération le collectif

REP.  
NAT

Un bon leader ne peut pas s'appuyer sur ses seules aptitudes individuelles d'exemplarité, il doit les combiner avec une capacité à impliquer les autres par une démarche active d'écoute et de rassemblement. Pour diriger, il doit savoir coopérer.

Ce propos peut sembler évident : un leader doit prendre des décisions et il ne fait aucun doute qu'il doit être capable de considérer l'avis de ses collaborateurs. Or, dans notre culture occidentale, on a tendance à penser ces deux actions comme séparées et séquencées : je prends une décision d'une part et je fais en sorte d'impliquer les autres d'autre part.

Ce qui est attendu par les jeunes ici, s'apparente davantage à une dynamique complexe, qui pourrait être représentée par un trajet permanent entre la prise de décision et l'action de rassembler (par l'écoute, l'empathie, etc.).

### Les aptitudes attribuées au bon leader

Dans les réponses relativement serrées sur les 11 premiers items, la dimension relationnelle du leadership est particulièrement identifiée. Sur les 5 premiers items qui rassemblent plus de 60% des jeunes, on retient qu'un bon leader sait travailler en équipe, tirer le meilleur de ses équipes, il sait aussi rassembler les gens, les écouter afin de se rendre digne de leur confiance.

Bien évidemment, un bon leader sait aussi prendre des décisions (60%) et surtout faire preuve d'adaptabilité (59%), à son environnement ou aux autres. Ce dernier marqueur du leadership est probablement une compétence clé au regard de la nature des autres compétences qu'il s'agit de coordonner. Elle agit comme un pivot entre la capacité de décision (il faut trancher) et la nécessité de prendre le temps d'écouter et surtout d'impliquer les autres dans la réussite d'un projet. Le bon leader doit combiner cette double exigence de modeler ses décisions par une démarche active d'écoute (60%), de justesse (60%) et de transmission du savoir (56%).

### Trois points d'étonnement

- Une minorité (15%) de jeunes estime qu'un bon leader doit savoir inspirer la peur. On peut y voir une façon singulière de concevoir l'autorité perçue ici comme l'exercice d'une force coercitive, ce qui n'est évidemment (et heureusement) pas la seule modalité d'exercice d'une autorité.
- 47% de jeunes (16% de moins que l'item le plus plébiscité) voient dans le bon leader un visionnaire. La capacité de vision dans l'avenir est pourtant structurante des définitions historiques du leadership. Elle y est présentée comme un don, un génie qui caractérise de nombreuses figures emblématiques du leadership (Jeff Bezos, Elon Musk, Steve Job, etc.). Au regard des compétences relationnelles mentionnées plus haut, elle est sensiblement reléguée à un niveau de priorité moins important. Le mythe du leader héroïque, sans être contesté, montre ici son insuffisance si le leadership ne devait reposer que sur cette capacité de « prophète ».

- Enfin, une courte majorité (51%) pense qu'un bon leader doit être avant tout une personne engagée pour la société. Un item certes important dans la perception des jeunes mais qui indique ici qu'en termes de priorisation, le leader est « surtout » celui qui se soucie de son groupe, de « sa » société. Cela ne remet pas en cause l'importance de l'engagement sociétal en soi. Cela indique seulement les étapes à consolider pour faire valoir cette compétence dans la panoplie du bon leader.

### Le profil des répondants :

- Les compétences relationnelles « écouter » et « rassembler » ont majoritairement la voix des femmes.
- Globalement, plus le niveau de diplôme est élevé, plus l'adhésion aux compétences relationnelles est forte.
- Ces deux constats profilent une certaine segmentation (qu'il s'agirait de creuser) du leadership idéal à appliquer en fonction du profil des collaborateurs d'une entreprise, en priorisant plus ou moins la mise en place des dimensions relationnelles dans l'exercice de son leadership.



5.2

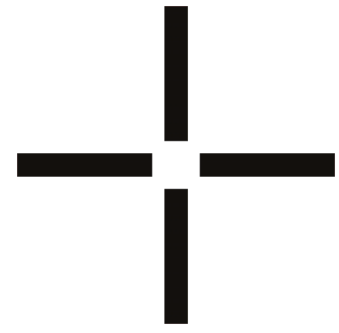
## Le leader idéal pour les échantillons exploratoires



EXPLO  
EN

EXPLO  
FR





# La description spontanée du leadership : Un leader visionnaire et guide bienveillant (1/2)



Un leader qui incarne une vision tout en faisant partie d'une équipe unie qu'il accompagne vers un but commun



#1

37 % (+12% \*)

Mots et expressions associés à l'image

- Le leader qui mène ses équipes / des équipes qui sont unies, qui s'aident.
- Le leader qui montre la voie
- Atteindre ensemble un objectif
- Le leader qui incarne une vision

C'est le leader qui tire tout le monde vers l'objectif ou sa vision. Mais il travaille autant que les autres, il doit diriger par l'exemple et les actes.



#4

21 %

Mots et expressions associés à l'image

- Transmettre, partager des valeurs, des connaissances aux équipes et aux générations futures
- Accompagner, faire grandir (dans l'apprentissage)
- Montrer l'exemple (engagements)

Représente pour moi le passage de l'information, le fait d'apprendre des choses à quelqu'un en les faisant avec lui. Il y a aussi un lien avec la nature qui me paraît nécessaire pour un leader de demain, qui doit prendre en compte les éléments qui l'entourent pour prendre des décisions éclairées.



#2

29 % (+22% \*)

Mots et expressions associés à l'image

- Embarquer les équipes
- Donner une direction / un cap
- Avoir une vision
- Avancer ensemble vers un but / un objectif commun

C'est ce qu'on souhaite que le leadership soit - une aventure commune avec quelqu'un qui donne le cap et un équipage qui arrive ensemble à destination, faire un bout de chemin et garder le cap ensemble



#5

19 %

Mots et expressions associés à l'image

- L'esprit d'équipe (réussir et échouer ensemble, se retrouver, partager)
- Chacun trouve et a sa place

Je crois qu'une composante fondamentale du leadership est d'arriver à avoir les personnes avec qui l'on travaille "on board", que les personnes se sentent impliquées et que les réussites (les échecs aussi, certes) sont des réussites d'équipe - et non pas une réussite du leader.



#3

21 % (+12% \*)

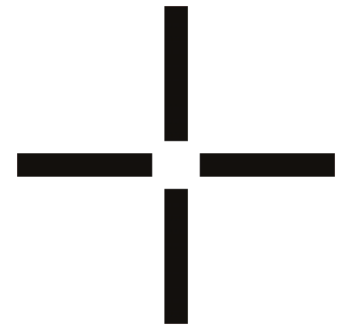
Mots et expressions associés à l'image

- Des équipes complémentaires, qui fonctionnent ensemble où chacun peut trouver sa place
- Co-construire une vision.
- Travailler ensemble à un objectif commun

C'est la capacité à interconnecter des savoirs pour avoir une vision globale et inciter à prendre les bonnes décisions collectivement (transdisciplinarité)

\*différence p/r à la moyenne nationale

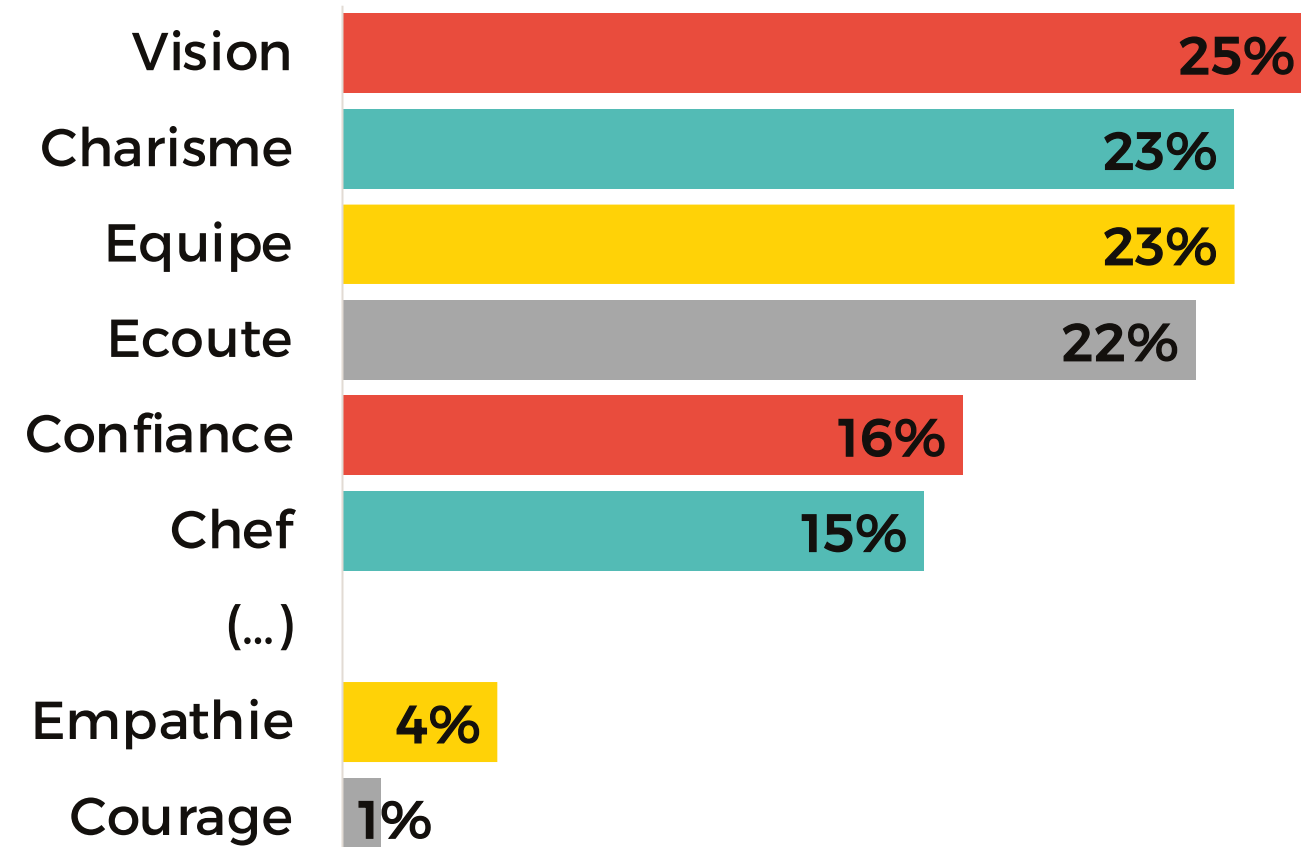




# La description spontanée du leadership : Un leader visionnaire et guide bienveillant (2/2)



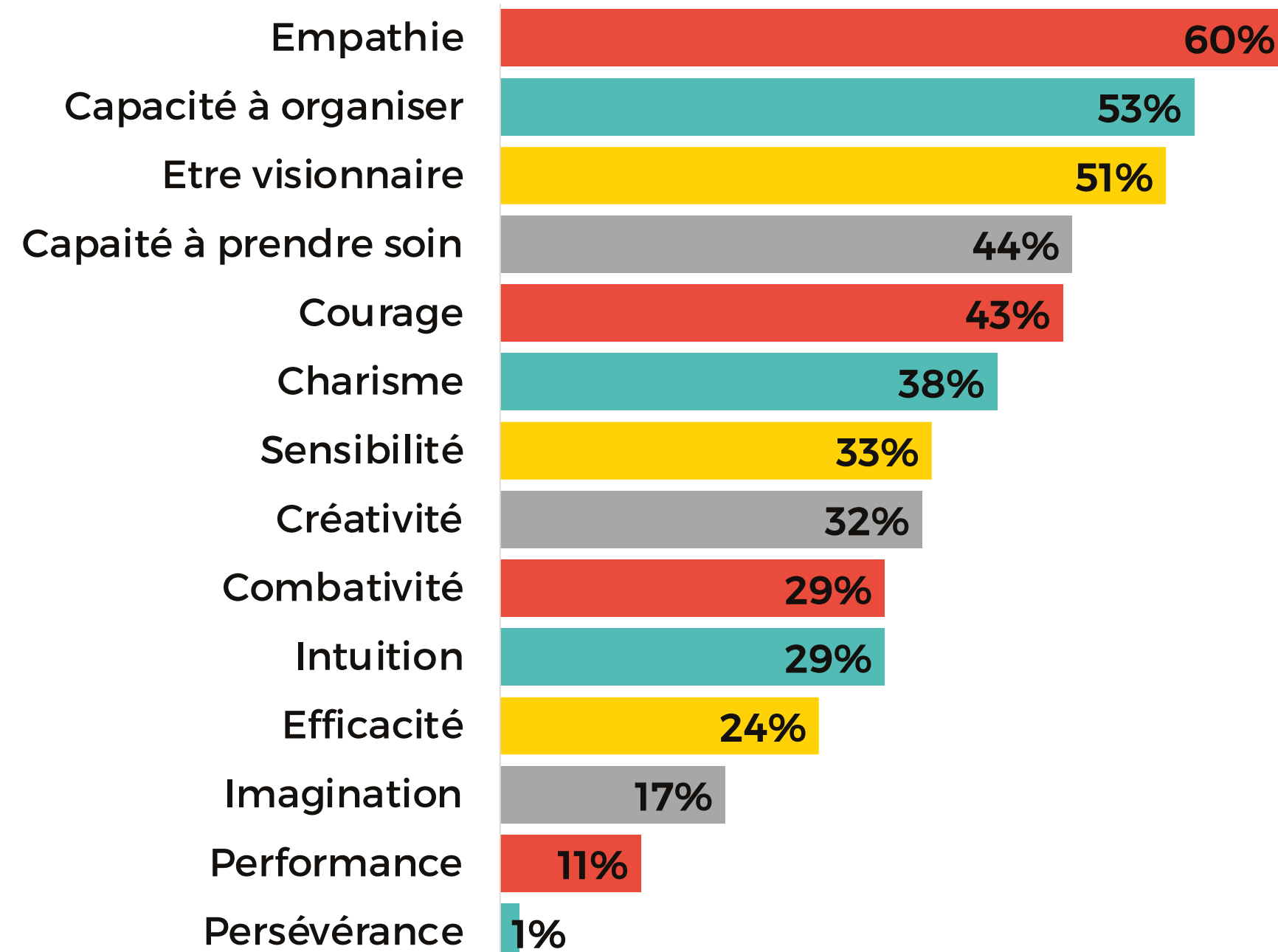
Q. Quels sont les mots, images ou expressions qui vous viennent **spontanément** à l'esprit lorsque vous entendez le mot Leadership ? (Ecrivez ce qui vous vient à l'esprit. Mots, images, noms, etc.). Base totale n = 139



Spontanément, le leadership est associé à un individu visionnaire, charismatique, qui donne la direction et mène ses équipes.

Le leader est également celui qui accompagne et fédère. Il fait partie d'une équipe où il assure un rôle de transmission, de formation, il aide voire coache. Guide bienveillant, il donne, écoute, agit et donne confiance.

Q. Selon vous, quelles sont les qualités / aptitudes indispensables pour être un bon leader ? (Plusieurs réponses possibles parmi les 13 proposées). Base totale n = 139

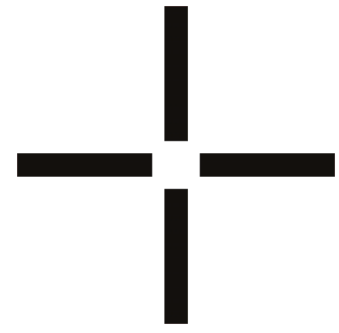


*inspiration, cohésion d'équipe, créateur de liens, une personne qui sait faire confiance et qui s'intéresse au bien être des collaborateurs et les fait évoluer*

Quand les répondants doivent choisir dans une liste, les aptitudes les plus citées dessinent des attitudes et des qualités relationnelles, une position de visionnaire, mais aussi une capacité à fédérer et à organiser des équipes vers un but commun.

## Les aptitudes de l'intelligence du cœur

- Alors que le courage et l'empathie n'émergent pas spontanément pour parler du leadership, ils sont en revanche fortement cités dans les qualités et les aptitudes indispensables au bon leader
- L'intuition est peu citée et obtient seulement 29 %.



# L'échantillon FR souhaite incarner un leadership plus humain, tourné vers des valeurs sociales et écologiques

EXPLO  
FR

Q. Aspirez-vous à avoir une position de leadership dans le futur ?  
Base totale n = 139

76% OUI  
24% NON

Q. Le cas échéant, décrivez quel type de leader vous voudriez être dans 20 ans ?

Les jeunes de l'échantillon déclarant aspirer à une position de leadership dans le futur, souhaitent incarner un leadership basé sur des valeurs humaines et justes, sur la confiance, la sagesse.

Ils veulent incarner une personne portant une vision voire une mission qui :

- sait prendre des décisions logiques tout en respectant l'égalité et la liberté de chacun ;
- gère avec équité les différentes opinions et avis des membres de l'équipe ;
- Arrive à les inspirer afin de faire avancer son équipe en trouvant des objectifs motivants;
- Parvient à faire évoluer les membres de leur équipe autant au niveau professionnel que personnel.

## Un leader tourné vers ses équipes

*Réussir à donner confiance, amener une équipe autour d'un projet fort commun, être à l'écoute, mêler ambition et humilité, éco et ego.*

## Un leader portant une vision en cohérence avec ses valeurs (principalement écologiques et sociales)

*A l'écoute, empathique, avec une vision claire du futur. Je voudrais défendre les considérations écologiques et sociales au sein de l'industrie. Instaurer des visions de développement d'entreprise non plus basée uniquement sur la croissance mais aussi sur des bénéfices sociaux et environnementaux. L'entreprise à mission comme vision du futur.*

## Un leader qui inspire par ses engagements

*Un entrepreneur qui puisse inspirer, motiver d'autres personnes à se mettre en route dans la construction d'un monde plus juste, inclusif, durable et souhaitable. Qui permet aux autres de grandir et se permettre de grandir.*

## Un leader qui donne et transmet

*J'aimerais pouvoir inspirer et accompagner les autres à découvrir leurs talents et à avoir confiance en eux car c'est de cette façon qu'ils pourront donner le meilleur d'eux-mêmes sans les contrôler ou les diriger.*

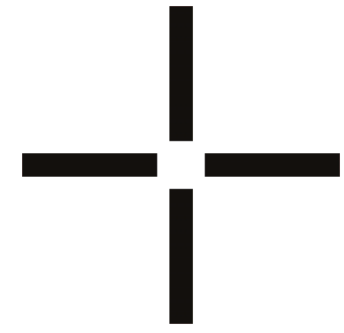
*Une personne qui sait se mettre au service des autres ou d'une action. Je ne voudrais pas être une leadeuse seule mais entourée par une équipe, un projet de groupe. Quelqu'un qui sait se donner dans son action.*

*une personne inspirante dont l'exemplarité, la sagesse et la détermination seront les ingrédients principaux de son leadership*

## Un leader qui écoute et donne confiance

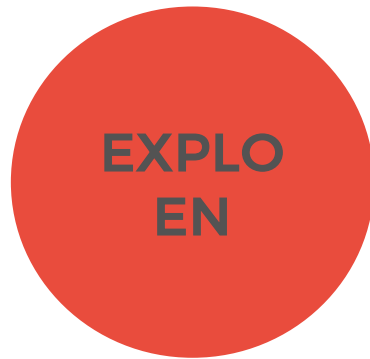
*Réussir à donner confiance, amener une équipe autour d'un projet fort commun, être à l'écoute, mêler ambition et humilité, éco et ego.*

*Leader qui donne confiance aux membres de son équipe et qui permet à chacun de s'épanouir et se sentir respecté*



# Echantillon EN – Méthodologie du mur d'image (1/2)

## Le penseur stratégique qui guide et protège les autres



#1

35 %

Mots et expressions associés à l'image  
*original ideas, creativity, analysis, knowledge, intelligence, decisions*

Le leader est celui qui apporte des idées originales et des solutions nouvelles, son succès est le résultat de ses connaissances et de son intelligence exceptionnelle : la capacité des leaders à se concentrer, à analyser et à prendre des décisions difficiles tout en faisant preuve de créativité.

*Les grandes innovations naissent dans l'esprit de celui qui réfléchit activement à des solutions.*



#2

32,5 %

Mots et expressions associés à l'image  
*teamwork, teamspirit, unity, working together, fairness*

Un leader sait favoriser l'esprit d'équipe, inclure, motiver et unir les autres autour de sa mission. Il sait reconnaître les autres et les valoriser avec équité. S'il dirige les autres, il ne se considère pas nécessairement comme supérieur.

*Un leader favorise l'esprit d'équipe et de fraternité, il donne à l'équipe l'envie de travailler ensemble.*



#3

30 %

Mots et expressions associés à l'image  
*solving problems together, listening, working together, trust, listening*

Un leader utilise des compétences pour aider tout le monde à réussir. Il est capable de travailler en équipe pour atteindre des objectifs collectifs et ne laisse personne de côté. Il écoute, fait confiance et engage ceux qui les entoure.

*Travailler pour que chacun puisse réussir, aider ses points forts à s'exprimer pour obtenir les meilleurs résultats.*



#4

27,5 %

Mots et expressions associés à l'image  
*guiding, helping, encouragement, initiative, determined, face challenges*

Un leader guide, aide, encourage et permet aux autres de réussir. Il aide à "ouvrir la voie" à ses coéquipiers plutôt que de les exploiter ou de les utiliser.

*Quelqu'un qui n'est pas seulement déterminé à atteindre le sommet, mais qui entraîne son équipe avec lui.*



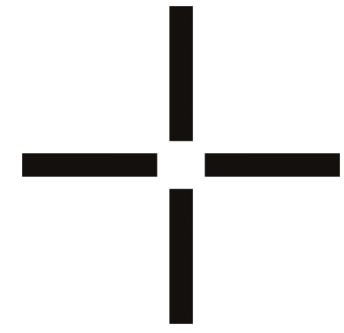
#5

20 %

Mots et expressions associés à l'image  
*communicate, discussion, sharing, involve everyone, show the way*

Un bon leader est entouré de ses coéquipiers, ils travaillent ensemble pour trouver des solutions. Il possède de bonnes compétences en communication et en management, et fait en sorte que les autres se sentent appréciés et importants.

*Il doit travailler avec son équipe et impliquer tout le monde dans l'aventure.*



## Echantillon EN – Méthodologie du mur d'image (2/2)

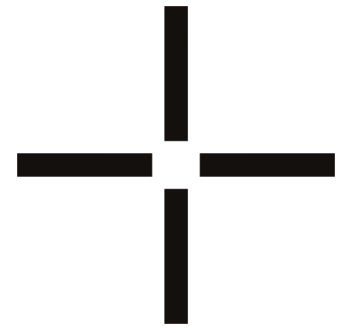
### Le penseur stratégique qui guide et protège les autres



- Les images et phrases utilisées pour décrire le leadership brossent le portrait d'une personne qui inspire les autres et qui sait bien travailler avec les autres. En effet, les mots les plus courants associés au "leadership" sont : influence, inspiration, innovateur, exemple, modèle, mentor, guide, héros, rêveur. Le champ lexical du lien est très représenté.
- Le leadership évoque l'image d'un capitaine dirigeant un bateau, quelqu'un qui guide, dirige et fait avancer les autres avec lui. De même, le leadership est lié au fait de "montrer l'exemple", ou de "montrer la voie" et de générer "l'empowerment" des autres afin d'atteindre un objectif ciblé. Ici, le leadership est à la fois l'acte de déterminer l'objectif et de guider les autres vers cet objectif. Le leadership est ainsi fortement associé à des capacités de stratège. D'autres mots similaires associés au leadership incluent le management, la direction, la responsabilité et le hard work. Un champ lexical plus centré sur les aptitudes individuelles et compétences managériales.
- Dans le même ordre d'idées, les mots associés au leadership étaient aussi largement centrés sur la motivation individuelle du leader comme sa vision, son ambition, et sa détermination.
- Certains répondants ont utilisé des termes comme "protection", "sécurité", "servir les autres" pour décrire le leadership. De nombreux répondants ont précisé que l'image d'un leader est celle d'une personne qui se préoccupe du bien-être collectif de ceux qui l'entourent. On associe, par exemple, le leadership aux aptitudes sociales et interpersonnelles comme la collaboration et la communication.

*Une image d'unité et de direction. Une image de sécurité et de protection. La phrase "Je dirigerai pour que les autres ne se perdent pas" me vient à l'esprit.*

*Le marin d'un navire, qui regarde loin devant lui, à la ligne d'horizon, mais ne néglige pas le fait que sa survie dépend des qualités et de l'endurance des membres de son équipe.*



# L'échantillon EN souhaite incarner un leadership ancré dans les relations humaines et les valeurs sociales



Q. Aspirez-vous à avoir une position de leadership dans le futur ?  
Base totale n = 40

97% OUI  
3% NON

Q. Le cas échéant, décrivez quel type de leader vous voudriez être dans 20 ans ?

## Un leader qui travaille à améliorer la condition humaine.

→ La population anglophone aspire à un modèle de leadership qui est fermement ancré dans les relations humaines et les valeurs sociales.

→ Ils espèrent devenir des leaders ayant un impact positif sur leur société en améliorant la vie des membres de leur communauté et de leur pays.

→ Pour eux, un leader inspirant pour les autres a un "purpose", celui de contribuer au progrès social et environnemental.

→ Ils aspirent à être des leaders de type inclusif sachant collaborer avec les autres et ayant un bon esprit d'équipe, notamment par l'empathie et l'écoute active. Le leader doit également contribuer à la réussite des autres.



*J'aimerais faire preuve d'un leadership inclusif parce que les êtres humains sont des êtres sociaux et que nous avons tous besoin les uns des autres. Ils se sentent acceptés et entendus à tout moment. Un leader inclusif fait preuve d'intelligence émotionnelle et culturelle et veille à ce que les besoins de tous ses subordonnés soient satisfaits. Cela permet de réduire les préjugés et la discrimination. Les dirigeants inclusifs sont des dirigeants qui sont conscients de leurs propres préjugés et qui tiennent compte des différents points de vue pour éclairer leur prise de décision et collaborer plus efficacement avec les autres.*

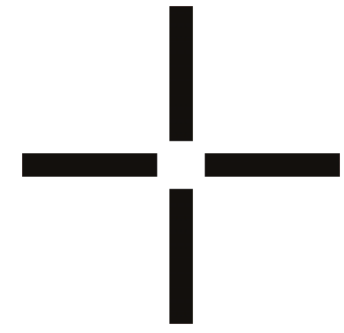
*J'aspire à être un leader collaboratif qui permet à tous les membres de mon groupe de contribuer à leur plein potentiel.*

*Un dirigeant qui apporte un changement auquel les gens croient et qui devrait améliorer la qualité de vie.*



**5.3**

Le « dark leader »



# Le « dark leader » selon la jeunesse française

## Rejet de l'abus d'autorité

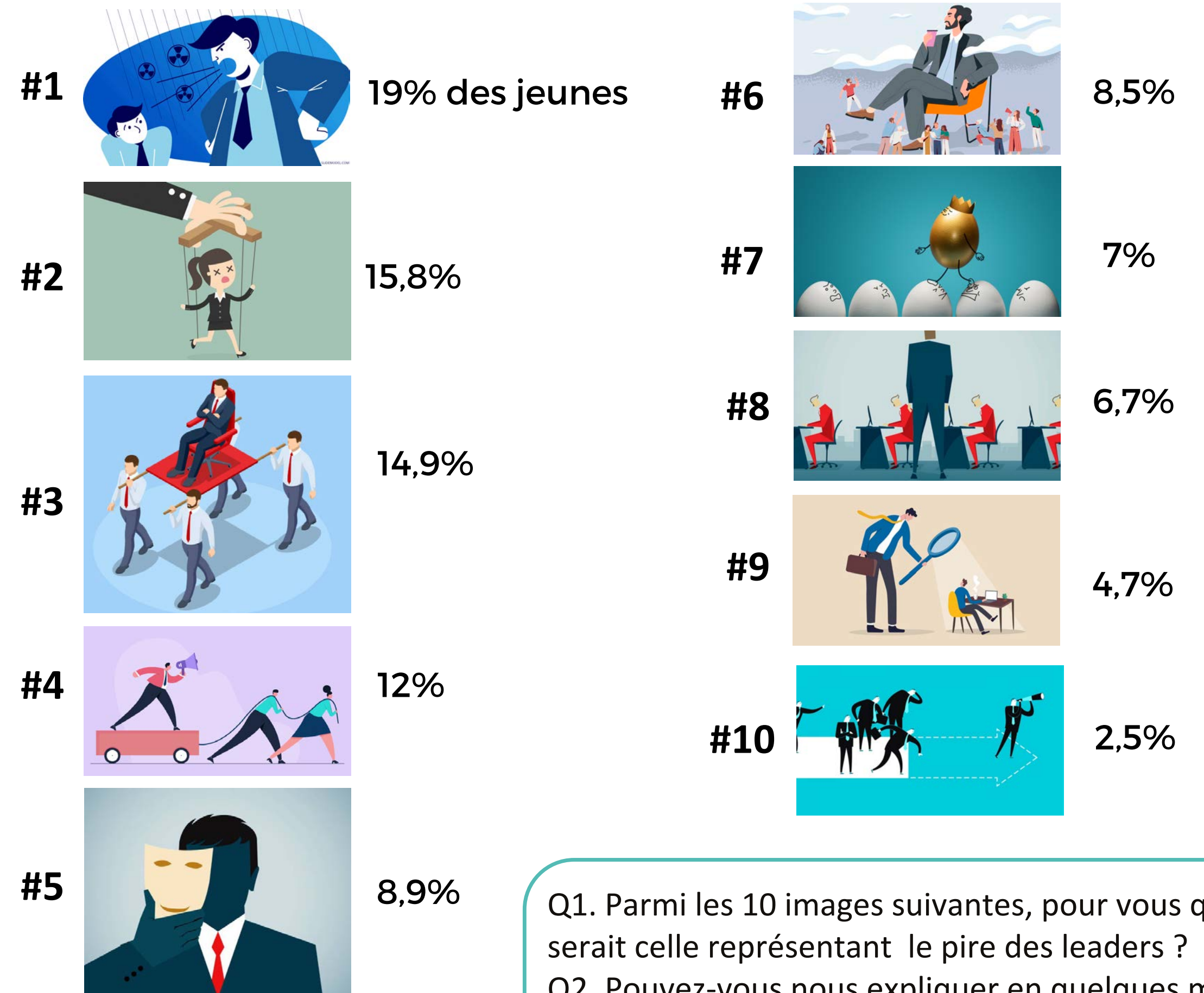


En miroir, pour poursuivre la démonstration précédente, le mauvais leader dans l'imaginaire des jeunes Français est représenté comme celui qui abuserait de sa position pour affirmer une supériorité dans la relation aux autres. Les réponses soulignent aussi l'importance de l'implication des autres dans la réussite d'un projet et du rôle attendu du leader dans la progression de chacun. Le leader ne doit pas seulement être « suivi », il doit transformer ceux qui le suivent.

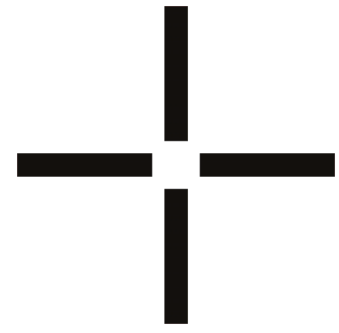
### Les 5 idées majeures ressortant des descriptions

- Un mauvais leader entretient une mauvaise relation humaine avec ses équipes (manipulation, manque d'honnêteté, égocentrisme).
- Un mauvais leader ne reconnaît pas l'importance de son équipe dans sa réussite.
- Un mauvais leader fait les choses seul, sans prendre en compte les avis de son équipe.
- Un mauvais leader écrase les autres, fait de l'abus de pouvoir pour son propre profit.
- Un mauvais leader prend mais n'apporte pas aux autres (de la motivation, de la connaissance, etc.)

Image sélectionnée par :



Q1. Parmi les 10 images suivantes, pour vous quel serait celle représentant le pire des leaders ?  
 Q2. Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots en quoi cette image représente ce qu'il y a de pire pour vous en termes de leadership?  
 Base totale n = 1014



# Le « dark leader » selon l'échantillon FR

## Rejet des modèles économiques incompatibles avec une transition juste



Pour l'échantillon exploratoire francophone, le dark leader est celui qui conserve des modèles économiques incompatibles avec une transition juste (écologique sociale et solidaire).

L'incarnation reste un exercice difficile pour les publics francophones qui ne se reconnaissent pas véritablement dans une figure tutélaire, en dehors des personnes qui existent davantage par notoriété, que par légitimité de leur leadership.

Il y a un modèle de chef rejeté qui se dessine dans les réponses : « *Le chef imbu de lui-même, sexiste et raciste* », celui qui dirige une entreprise polluante, qui a « un business modèle qui va à l'encontre de la transition écologique ou des êtres humains » ou tout simplement celui qui fait passer son profit avant les enjeux écologiques et sociaux est caractérisé comme « chef d'entreprise d'un autre temps », non désirable et qui va à l'encontre des inspirations de cet échantillon.

Q. A l'inverse, pouvez-vous nous donner un exemple d'un chef d'entreprise (fictif ou réel) / un type de chef d'entreprise que vous rejetez complètement ? Pourquoi ? Base totale n = 139	Tous les autres noms (cités 2 fois maximum)	11%
	Formulent un idéal type	31%
	Aucun / NSP / pas d'idée	15%

Personnalités citées	% de voix
Elon Musk	21%
Patrick Pouyanné	9%
Bernard Arnault	4%
Vincent Bolloré	4%
Jeff Bezos	3%
Mark Zuckerberg	2%

Elon Musk. Il incarne beaucoup de problèmes du monde actuel (inégalités, volonté de puissance infinie, aucun respect de la terre et de la nature...)

Patrick Pouyanné. Symbole du vieux monde. Salaire exorbitant, entreprise aux activités mortifères, destruction, bafoue les droits de l'homme, mensonges et greenwashing, corruption...

Bernard Arnault (corruption, liquidation d'entreprise, vol de trésorerie créant des zones entières de chômage avec la délocalisation, ingérence politique) c'est un manipulateur qui part sa richesse n'a fait que s'enrichir encore plus en appauvrissant les autres

La réussite au mépris des autres. L'absence de solidarité. L'évasion fiscale. La fausse méritocratie. Le rachat de titres de presse qui met en danger l'indépendance de la presse

Jeff Bezos, parce que c'est l'argent à tout prix sans aucune prise en compte de la planète ou des êtres humains

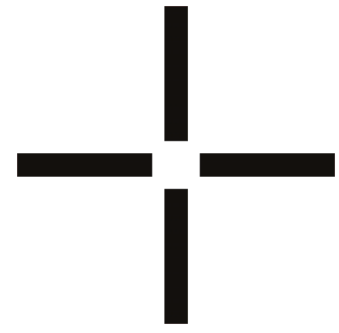
Mark Zuckerberg dans la mesure où je n'arrive pas à comprendre comment il peut dire que son entreprise contribue à tisser du lien social et qu'elle sert la société.



# Sommaire

- 1 Objectifs, méthodologie de l'étude et enseignements clefs
- 2 Profil sociologique des échantillons, pratiques culturelles et sources d'information
- 3 Perception des risques globaux
- 4 Fabrique des imaginaires du leadership
- 5 Les aptitudes attendues du leader idéal
- 6 Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership





# Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership

## Une approche par les styles

REP.  
NAT

### Méthodologie

En nous appuyant sur l'histoire des théories du leadership (voir page suivante), nous avons tenté d'observer s'il pouvait exister des styles de leadership incarnés par des figures emblématiques. Nous avons donc demandé aux répondants de choisir parmi 6 photographies de personnalités celle qui représente le mieux le leadership tel qu'ils aimeraient qu'il soit aujourd'hui. Chacune étant censée incarner un type de leadership (sans que cela soit précisé dans le questionnaire, :

- Emma Watson (pour son côté engagé, embrassant de nombreuses causes dont celle des femmes)
- Elon Musk (figure du génie incarnant la disruption),
- Mark Zuckerberg (figure solitaire du génie anticipateur),
- Gandhi (figure spirituelle du sage bienveillant),
- Harry Potter (figure du héros s'appuyant systématiquement sur un collectif pour réussir ses missions)
- Charles De Gaulle (figure héroïque, doté d'un don)

Nous avons ensuite construit 6 styles censés rassembler les briques élémentaires de ce qu'attendent les jeunes en termes de leadership. Ces idéaux-types ont été définis à partir des théories du leadership et du croisement des images sélectionnées avec certaines données comme les aptitudes et compétences idéales du leader, les CSP, l'âge, le genre des répondants etc.

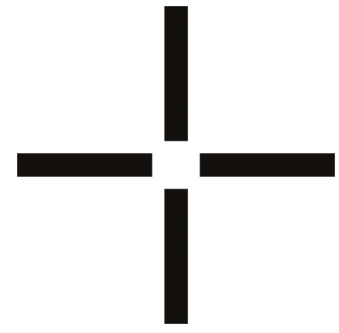
Ils ont pour objet d'inspirer les leaders d'aujourd'hui et demain. Il s'agit davantage de les conjuguer que de tenter de se conformer uniformément à l'un d'entre eux. Le fait est que, dans chacun de ces styles, se trouvent des ingrédients qui font l'efficacité du leadership dans la mesure où ils résonnent avec les attentes complexes et exigeantes de la jeunesse.

### Les personnalités choisies par l'échantillon

L'image la plus sélectionnée est celle de Emma Watson (23% des répondants). Il s'agit de la seule femme représentée ici. En dehors de ce biais méthodologique, l'attrait pour une figure comme Emma Watson traduit un leadership contemporain, teinté d'engagements et d'intégrité. Elle vient souligner l'importance accordée à la capacité de rassembler et de faire exister des espaces pour faire grandir les autres. C'est peut-être en partie à cela que les jeunes peuvent s'identifier à travers cette figure.

8% ont choisi la figure de Zuckerberg pour incarner leur leadership idéal, 15% Elon Musk. Ce sont plutôt des hommes qui s'identifient ici. Ce sont les 2 images les moins sélectionnées derrière le Général de Gaulle (21%, qui arrive en 2ème position), Harry Potter (17%) et Gandhi (16%).

Néanmoins, ces deux figures qui incarnent le modèle de la Silicon Valley rassemblent près d'un quart des jeunes. Bien que minoritaires, des éléments liés aux styles de leadership incarnés par ces deux figures peuvent nourrir une approche globale, à commencer par leur capacité d'intuition et leur capacité d'anticipation : ils ont vu venir un changement majeur dans l'économie et la société à un moment donné.



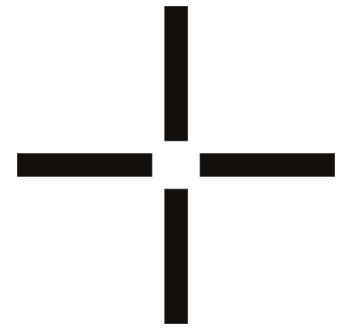
# Histoire des théories du leadership

## Six théories majeures depuis 1840

A travers une étude lexicographique de grands textes\* portant sur le leadership, Eranos a relevé six théories majeures depuis 1840 :

- La théorie des traits de personnalité (1840-1991) vise à identifier les caractères *des leaders-nés*, et l'impact de leurs capacités sur la performance organisationnelle ;
- Les théories comportementales (1957 - 2010) réfléchissent au “style”, à la manière de faire du leader en tant que moteur de l'efficacité et de la satisfaction au travail ;
- Les théories situationnelles et de la contingence (1967 - 2000) 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 théories transformationnelles et transactionnelles (1985 - 1996) insistent sur le leader dont la mission est la motivation, l'intérêt personnel, le développement, le dépassement, faire le bien, etc. Le leader est celui qui transforme les choses ;
- Dans les théories de l'authentique, du spirituel, de la perméabilité aux autres (1970 - 2015), 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 ;
- Dans les théories contemporaines du leadership (2010 - 2022), les leaders 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 leurs aînés.

\* Voir le Rapport - *Les imaginaires du leadership. Une enquête sur les origines historiques et les actualisations des formes du leadership économique, 2023*



# Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership

## Six grands styles à conjuguer (1/2)

REP.  
NAT

### Style n°1 : Le Guide



#### Ses compétences :

- C'est un leader qui n'est pas seul, il travaille en équipe. Il n'existe pas sans les autres
- C'est quelqu'un qui a la capacité de rassembler.
- Il est éloquent, il communique efficacement.

**Ce qui est avant tout attendu de ce style de leadership,** c'est un leader qui prend soin des autres, qui accompagne ses collaborateurs, qui les protège.

**Incarnation :** Ce style de leadership s'incarne à travers la figure d'Emma Watson. C'est la première figure sélectionnée par la jeunesse pour incarner le leadership idéal (23%).

**Profil :** Il y a une plus forte proportion de femmes (70 % des personnes qui ont choisi E. Watson sont des femmes alors qu'elles sont 48,5 % dans l'échantillon total) se retrouvant dans ce style de leadership. Par ailleurs, il y a une surreprésentation des jeunes très diplômés.

**Posture :** un leader engagé qui crée des espaces de développement pour les autres

### Style n°2 : L'Élu



#### Ses compétences :

- C'est un leader intuitif : il suit son instinct.
- Confiant : il croit en lui et en ses capacités, il est perçu comme distant.
- Persévérant : il reste fixé sur ses objectifs, va jusqu'au bout des choses.

**Ce qui est avant tout attendu de ce style de leadership,** c'est un leader qui arrive à convaincre, qui montre le chemin, éclaire.

**Incarnation :** Ce style de leadership s'incarne à travers la figure du Général de Gaulle. C'est la seconde figure sélectionnée par la jeunesse pour incarner le leadership idéal (21%)

**Profil :** Il y a une plus forte proportion d'hommes (65 % des personnes ayant choisi le Général de Gaulle sont des hommes alors qu'ils sont 51,5% dans l'échantillon total) se retrouvant dans ce style de leadership. A l'inverse du précédent, il y a une sur-représentation de peu diplômés et une sous-représentation des très diplômés.

**Posture :** un leader un héros, l'élu doté d'un don qui se surpasse par rapport aux autres

### Style n°3 : Le Rusé



#### Ses compétences :

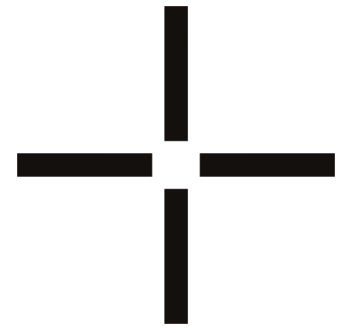
- Empathique, il comprend les autres, il est aussi doté d'une très bonne intelligence de situation.
- Il prend des décisions qui confortent souvent les équipes.

**Ce qui est avant tout attendu de ce style de leadership,** c'est un leader qui arrive à convaincre, qui montre le chemin, qui éclaire et qui en même temps soigne le collectif.

**Incarnation :** Ce style de leadership s'incarne à travers la figure de Harry Potter. C'est la troisième figure sélectionnée par la jeunesse pour incarner le leadership idéal (17%).

**Profil :** Il y a une surreprésentation des jeunes peu diplômés. De plus, il y a une tendance chez ceux qui ont choisi ce style à avoir peu confiance en l'avenir et à ne pas percevoir le numérique comme bénéfique pour trouver de l'emploi ou faire des rencontres.

**Posture :** un leader qui donne, fait circuler pour créer un lien entre les gens



# Une nouvelle grammaire pour renouveler les imaginaires du leadership

## les styles six grands styles à conjuguer (2/2)

REP.  
NAT

### Style n°4 : Le Protecteur



### Style n°5 : Le Héros visionnaire



### Style n°6 : Le Fascinateur



#### Ses compétences :

- Comme le style n°1, c'est un leader qui n'est pas seul, il travaille en équipe. Il n'existe pas sans les autres.
- C'est quelqu'un en qui on peut avoir confiance.
- Il est respectueux, il éprouve de la considération, du respect pour autrui.

**Ce qui est avant tout attendu de ce style de leadership,**  
C'est un leader qui donne aux autres, qui fait circuler le savoir autour de lui, qui considère l'autre.

**Incarnation :** Ce style de leadership s'incarne à travers la figure de Gandhi. C'est la quatrième figure sélectionnée par la jeunesse pour incarner le leadership idéal (16%).

**Profil :** Il y a parmi eux une surreprésentation de jeunes très diplômés et de jeunes ayant entre 25 et 30 ans (61% alors qu'ils sont 47% dans l'échantillon total). Il y a une tendance chez ces jeunes à être très préoccupés par les risques écologiques et environnementaux.

**Posture :** un leader qui protège les autres, qui enveloppe.

#### Ses compétences :

- C'est un leader qui inspire la peur.
- Sûr de lui-même : il n'a pas de doute, il est sûr de lui en toutes circonstances. Il voit des événements que lui seul est capable d'anticiper.
- Il est tranchant, souvent en contrepied de la société.

**Ce qui est avant tout attendu de ce style de leadership.**  
C'est un leader qui arrive à convaincre, qui montre le chemin, qui éclaire. On le suit sans toujours le comprendre

**Incarnation :** Ce style de leadership s'incarne à travers la figure d'Elon Musk. C'est la cinquième figure sélectionnée par la jeunesse pour incarner le leadership idéal (15%).

**Profil :** Les jeunes se retrouvant dans ce style de leadership ont tendance à être des hommes actifs (45% des personnes ayant choisi E. Musk alors qu'ils sont 30% dans l'échantillon total) ayant un fort capital culturel. Il y a une tendance chez ces jeunes à être technophiles (les jeunes tout à fait d'accord avec une ou plusieurs des affirmations positives sur le numérique sont sur-représentés).

**Posture :** un leader charismatique, professionnel, c'est le chef d'entreprise

#### Ses compétences :

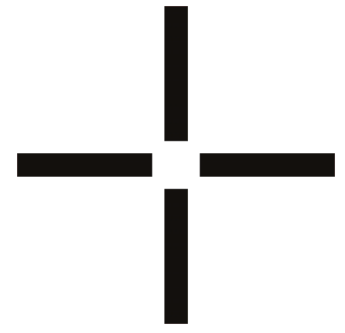
- Comme le style n°5, c'est un leader plutôt dominant
- Il est très lucide et parfois cynique vis-à-vis de la société, et il est parfois solitaire.
- Il est amical, il fait preuve de gentillesse mais il est également déterminé, il adopte une position ferme et agit avec certitude.

**Ce qui est avant tout attendu de ce style de leadership,**  
C'est un leader qui possède un grand charisme, qui est capable de fasciner et qui a une bonne capacité à saisir les opportunités.

**Incarnation :** Ce style de leadership s'incarne à travers la figure de Mark Zuckerberg. C'est la sixième figure sélectionnée par la jeunesse pour incarner le leadership idéal (8%)

**Profil :** Les jeunes se retrouvant dans ce style de leadership ont tendance à être plutôt actifs et confiants en l'avenir.

**Posture :** un leader grand, charismatique, inspirant la puissance.



# Annexe méthodologique

## Explications concernant les échelles numériques



Nous avons choisi d'appliquer une échelle numérique (une forme de mesure universelle dans les sondages) inspirée de l'échelle d'attitudes de Likert en 10 points, particulièrement efficace pour mesurer du ressenti et de l'opinion. Elle est complétée par une échelle verbale allant de pas du tout d'accord avec cette affirmation à complètement d'accord.

La difficulté d'interprétation tient dans la façon dont les individus appréhendent l'échelle, un 5 peut avoir une signification positive pour certains, négative pour d'autres.

Face à un système de notation universel, nous faisons l'hypothèse que les scores de 1 à 5 sont délibérément des manifestations d'un désaccord avec l'affirmation présentée. Nous choisissons de regrouper les scores de 6 à 7 que nous interprétons comme une position moyenne ou neutre vis-à-vis de l'affirmation. Si on peut comprendre l'appréhension que peuvent avoir certaines personnes à l'idée d'accorder un 10 (gage d'une implication forte dans une opinion), il nous semble nécessaire de créer une césure permettant d'identifier les plus convaincus par une affirmation de ceux qui le sont moins.

Fred Reichheld, l'inventeur du Net Promoteur Score (NPS) avec les équipes de Bain en 2003, explique que les scores moyens (7 et 8 dans son cas) donnés à une intention de recommandation traduisent un faible engagement. Plus prudent, nous considérons qu'attribuer une note de 8 traduit une forte implication dans la position par rapport à une affirmation. En effet, s'agissant d'une échelle psychométrique, l'important est de pouvoir apprécier une véritable implication dans l'opinion.

Fidèle à l'esprit du NPS, nous souhaitons créer une césure entre ceux qui n'adhèrent pas et ceux qui adhèrent véritablement à l'opinion. En ce sens, tout chose étant égale par ailleurs, c'est le rapport entre les « tout à fait d'accord » (8 à 10) et les « pas du tout d'accord » (1 à 5) qui nous intéresse ici, afin de conserver une relativité et un contraste dans l'interprétation des résultats. Il s'agit donc d'une échelle relative, le taux de jeunes tout à fait d'accord avec une affirmation donnée est relatif aux taux de jeunes qui sont en désaccord avec la même affirmation. Il ne s'agit pas d'une échelle absolue.



[www.heartleadershipuniversity.org](http://www.heartleadershipuniversity.org)