



Parcours de vie, pouvoir d'agir du dirigeant

Exploration sociologique
à travers trois itinéraires de dirigeants



Rapport de recherche réalisé par

Laetitia Maynard

Entrepreneure et chercheuse

{
RAPPORT DE
RECHERCHE
}
Septembre 2026

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITO	2
LES CLÉS POUR AGIR SELON HLU	4
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
INTRODUCTION	8
1. PARCOURS DE VIE DE DIRIGEANTS CONTRIBUTIFS	10
1.A. Esquisser le portrait des dirigeants contributifs.....	11
1.B. ...Pour comprendre « comment le monde les a fait ce qu'ils sont »	18
2. COMMENT SE CONSTRUIT LA CAPACITÉ À TRANSFORMER SON LEADERSHIP ?	20
2.A. Transformer son leadership : un processus	20
2.B. Les moteurs de l'action et la place du parcours HLU	28
3. L'IMPACT DE HLU SUR LE POUVOIR D'AGIR DU DIRIGEANT	32
3.A. Notion de pouvoir d'agir	32
3.B. Les effets du parcours HLU sur le pouvoir d'agir des dirigeants	35
3.C. Une capacité nouvelle dans le travail du dirigeant : faire alliance	46
ANNEXE 1 - LE PROTOCOLE DE RECHERCHE-ACTION	55
A. Enquête de terrain : partie qualitative	55
B. Questionnaire d'évaluation à froid : partie quantitative	56
ANNEXE 2 – LA MÉTHODOLOGIE DES FRISES DE VIE	56
BIBLIOGRAPHIE	58



ÉDITO

Il est des travaux de recherche qui produisent une analyse fine et plate, microscopique du réel, et d'autres qui éclairent nos vécus d'un jour nouveau, qui nous offrent une « paire de lunettes » inédite pour mieux « percevoir » notre monde.

Le rapport de recherche-action en sociologie du travail produit par Laetitia Maynard pour Heart Leadership University appartient largement à cette seconde catégorie. En mobilisant à la fois l'approche par les *capabilités* et celle des parcours de vie, il propose une lecture incarnée et profondément humaine du *pouvoir d'agir des dirigeants de PME-ETI*, grâce à une investigation menée sur une période et une géographie spécifiques. Il ne s'agit pas seulement de comprendre ce que font les dirigeants, mais de *saisir* ce qui, dans leurs trajectoires, rend certaines *bifurcations possibles — ou impossibles*.

L'apport de la notion de capacité, telle que formulée par Amartya Sen, est ici déterminant : elle invite à déplacer le regard des ressources disponibles vers les libertés réelles d'agir. Autrement dit, elle interroge non pas ce que les dirigeants « ont », mais ce qu'ils peuvent effectivement « faire de ce qu'ils ont », dans des contextes donnés. L'approche par les parcours de vie, quant à elle, inscrit cette réflexion dans la durée longue des trajectoires, révélant les moments charnières, les ruptures, les influences — personnelles comme professionnelles — qui façonnent des intentions et des décisions.

Au prisme de ces deux concepts, le rapport met en lumière une aspiration humaniste : celle de trois dirigeants aux profils variés, aux origines sociales et culturelles très diverses, et qui souhaitent tous inscrire leur action dans une perspective contributive, orientée vers une économie plus juste et durable. Une économie qui ne se réduit pas à la création de valeur financière, mais qui cherche à opérer dans les limites sociales et écologiques — dans cet espace d'équilibre que certains décrivent comme un « donut¹ », entre plancher social et plafond environnemental.

Leur aspiration commune s'est de manière incontestable traduite en actes. Ce constat est porteur d'espoir. Mais il appelle aussi à une vigilance critique.

Car ces trajectoires, aussi inspirantes soient-elles, ne se déploient pas dans le vide. Elles sont des « petites histoires dans la Grande Histoire ». Elles s'inscrivent dans une époque marquée par des transformations profondes et par une multiplication et une intensification des conflits. La compétition pour l'accès à des ressources raréfiées, la concentration des pouvoirs économiques et technologiques, l'affirmation de surpuissances globales, et l'émergence de ce que l'on pourrait qualifier de « dark powers » — formes d'influence opaques, asymétriques et difficilement régulables — redessinent les marges de manœuvre des acteurs économiques.

À cela, s'ajoute l'essor rapide des intelligences artificielles qui reconfigurent non seulement les chaînes de valeur, mais aussi les rapports de pouvoir eux-mêmes. Ces technologies, loin d'être neutres, peuvent renforcer des dynamiques de centralisation, d'accélération et de standardisation, d'instrumentation et de déshumanisation, en tension avec les ambitions d'une économie plus inclusive et durable.

¹. Kate Raworth, [La théorie du Donut](#), version française parue aux éditions Plon (2018).

Dans ce contexte, la volonté d'être un dirigeant contributif ne suffit pas. Elle se heurte à des contraintes structurelles puissantes : cadres réglementaires inadaptés, systèmes fiscaux peu incitatifs, cultures organisationnelles résistantes, pressions concurrentielles accrues, perte de pouvoir sur l'échiquier global. Le pouvoir d'agir, tel qu'exploré dans ce rapport, apparaît alors comme un construit fragile, toujours situé, toujours négocié.

De ce point de vue, les frises de vie créées dans cette étude et utilisées pour analyser les parcours de vie des dirigeants ne doivent pas être lues uniquement comme des récits de cohérence ou de vocation, mais aussi comme des traces de luttes, d'arbitrages, parfois de renoncements. Elles révèlent autant les possibles que les limites.

Face à ces constats, une question centrale émerge : comment élargir concrètement le pouvoir d'agir de dirigeants animés par une étincelle altruiste ?

Une des pistes évoquées — et sans doute l'une des plus prometteuses — réside dans la capacité à construire de nouvelles alliances. Sortir de l'isolement, croiser les perspectives, mutualiser les ressources : autant de leviers pour renforcer les capacités collectives. Les coalitions, qu'elles soient sectorielles, territoriales ou transversales, peuvent permettre de peser davantage sur les règles du jeu, d'expérimenter à plus grande échelle, et de rendre visibles des alternatives.

Mais là encore, la lucidité s'impose. Toutes les alliances ne se valent pas. Certaines peuvent diluer les ambitions, d'autres les instrumentaliser. *Les rapports de force ne disparaissent pas dans la coopération ; ils s'y recomposent.* Chercher des coalitions ne peut donc relever d'une posture naïve : cela suppose une capacité d'analyse, de discernement, et parfois de confrontation.

Au fond, ce que ce rapport nous invite à considérer, c'est la complexité du pouvoir d'agir à l'échelle des dirigeants contemporains. Un pouvoir qui n'est ni donné ni entièrement maîtrisé, mais qui se construit à l'intersection de trajectoires individuelles, de contextes historiques et de dynamiques collectives.

En cela, il constitue une contribution précieuse au champ de la sociologie du travail. Non pas en apportant des réponses définitives, mais en ouvrant des espaces de réflexion exigeants, où l'enthousiasme pour des formes renouvelées de leadership se conjugue avec une attention rigoureuse aux conditions de leur possibilité.

C'est ici que la lecture historique devient indispensable. Elle permet de rappeler que les formes concrètes d'action des dirigeants ont toujours été traversées par des tensions entre intention et contexte, entre aspiration individuelle et contraintes collectives. Elle invite aussi à relativiser l'idée d'une linéarité des progrès : les avancées vers une économie plus durable ne sont ni continues ni irréversibles.

C'est sans doute dans cet équilibre — entre altruisme et lucidité, entre aspiration et analyse — que réside aujourd'hui la véritable force des dirigeants contributifs.

Hélène Le Téo

Présidente de Heart Leadership University

LES CLÉS POUR AGIR SELON HLU

À la lecture de ce travail de recherche, HLU retient les clés pour l'action suivantes pour les dirigeants ainsi que pour les structures qui les accompagnent.

POUR LES DIRIGEANTS

TRANSFORMER SON LEADERSHIP EST UN PROCESSUS

Transformer son leadership n'est pas une question de déclic ou de bascule soudaine. C'est un processus au long cours qui demande d'y consacrer du temps, pour enquêter, dans une démarche réflexive, sur ce à quoi l'on tient dans son travail et comprendre ses attachements. Il s'agit également de comprendre que cette transformation ne dépend pas que de soi. Loin de n'être qu'une qualité psychologique ou une question de volonté, la transformation du leadership dépend aussi des conditions matérielles, institutionnelles et normatives dans lesquelles le dirigeant évolue.

LA FRISE DE VIE, UN OUTIL POUR MIEUX SE CONNAÎTRE ET APPROFONDIR SON PARCOURS

S'engager dans la réalisation d'une frise de vie permet de mieux percevoir le sens de son action, les batailles qu'on veut mener et ainsi d'outiller le passage aux actes. Cet outil de design graphique permet au dirigeant d'approfondir ses racines et ses ancrages; de détecter et nommer ce qui est « déjà là » dans son parcours de leader ; d'identifier ses moteurs d'action et leur évolution. Cet outil lui apporte également un éclairage sur le terrain de jeu dans lequel il a évolué / évolue ainsi que sur les conditions sociales qui ont freiné ou au contraire renforcé son pouvoir d'agir dans le passé.

QUESTIONNER LA SOLITUDE DU DIRIGEANT ET PRATIQUER L'ALLIANCE

Le dirigeant gagne à questionner l'idée selon laquelle il travaille et résout les problèmes seul. Pratiquer l'alliance avec les forces vives internes et externes de l'entreprise peut constituer une ressource importante dans la façon de pratiquer le métier de dirigeant, en particulier dans une optique contributive. Il importe alors d'accepter que le rythme de travail et de décision va s'en ressentir (on ne va pas aussi vite à plusieurs que seul).

CONSTRUIRE L'ALLIANCE AVEC LUCIDITÉ ET EN SE FORMANT

Pratiquer l'alliance dans une optique contributive suppose d'être lucide sur le contexte économique global orienté vers la satisfaction des intérêts privés et dominé par des acteurs puissants eux-mêmes organisés en alliance (ou lobby). Il s'agit donc de prendre le temps de se former (sur ce qu'est une stratégie d'alliance, sur les jeux d'influence) et d'identifier les jeux de pouvoir des écosystèmes dans lesquels l'entreprise sera amenée à naviguer. Enfin, canaliser l'énergie dédiée à ses alliances en fonction d'objectifs atteignables et vérifier qu'elles concernent des sujets suffisamment structurants pour l'entreprise et robustes au temps et aux contraintes extérieures, est fondamental, au risque sinon de s'épuiser.

DÉVELOPPER UNE VISION PROSPECTIVE²

Dans un contexte économique, social, écologique de plus en plus incertain, le dirigeant gagne à développer une vision prospective du monde qui vient, des opportunités et des risques, en particulier. Il s'agit alors de développer ses compétences ou les appuis stratégiques en matière de prospective, d'anticipation des risques, de leadership de crise.

². Cette dimension ne ressort pas directement de la présente étude. Elle apparaît plutôt en creux, comme un non-dit et une potentielle piste de prolongement dans les discours des dirigeants.

POUR LES STRUCTURES QUI DÉVELOPPENT DES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT POUR DIRIGEANTS

LES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT DE DIRIGEANTS CONSTITUENT UNE ÉTAPE DANS UN ITINÉRAIRE DE VIE

Ne pas attendre d'un parcours pour dirigeant qu'il provoque une transformation abrupte, une rupture. Il s'inscrit dans un itinéraire de vie, marqué par des événements personnels et par « les grands vents des forces collectives », pendant lequel la vision et la pratique qu'a le dirigeant du leadership, de l'entreprise et de son moteur de l'action évoluent et se transforment. Le parcours d'accompagnement peut constituer dans ce cadre une étape de l'évolution.

FAIRE RÉFLÉCHIR SUR CE QUE SIGNIFIE ÊTRE DIRIGEANT POUR EUX

Un parcours pour dirigeant doit les amener à comprendre ce que signifie pour eux être dirigeant d'entreprise, à réfléchir sur leurs propres pratiques de travail (En quoi mon métier est spécifique dans l'entreprise ? Comment je le pratique au quotidien ? Quelles activités est-ce que je déroule ?) ainsi que sur leurs attachements (à quoi je tiens dans mon travail).

L'IMPORTANCE DU COLLECTIF DE PAIRS ET DES EXPÉRIENCES IMMERSIVES

La socialisation du dirigeant dans un collectif de pairs qui se forment et réfléchissent ensemble, crée un environnement capacitant qui peut agir sur son moteur d'action (ce qui met en mouvement l'évolution de son leadership).

L'immersion du dirigeant dans ce collectif et dans d'autres entreprises (rencontres, échanges, visites de sites) lui permet de vivre des expériences, des émotions et de se décentrer. Il est ainsi amené à se questionner sur ce qui compte pour lui dans son travail.

Ce qui se passe après est également important : la pérennité du collectif de pairs au-delà de la période du parcours d'accompagnement permet au dirigeant d'ancrer ce qu'il a appris / ressenti dans le temps.



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le leadership, dont une des dimensions est la capacité à influencer un groupe d'individus pour atteindre un but recherché, est au cœur du métier des dirigeants d'entreprise. Il est la manifestation d'une forme de pouvoir dans l'organisation sociale qu'est l'entreprise: pouvoir exécutif la plupart du temps, et pouvoir souverain quand le dirigeant détient tout ou partie de la propriété des actions de l'entreprise.³

Pourtant, bien que détenteurs du pouvoir, les dirigeants sont nombreux à s'affirmer limités dans leur pouvoir d'agir quand il s'agit de prendre des décisions pour rendre leurs entreprises plus contributives. C'est en partie lié au fait que les entreprises évoluent au sein d'un environnement concurrentiel sur lequel elles ont pour la plupart peu d'influence et dont l'objectif premier est la conquête de parts de marché et la recherche de profits.

Pouvoir et pouvoir d'agir constituent donc deux réalités différentes. Si le premier fait référence à la capacité de prendre des décisions qui s'imposent, parfois via l'exercice d'une forme de coercition, le deuxième fait appel à la notion de marges de manœuvre vis-à-vis de contraintes qui nous dépassent.

La liberté positive — et pas simplement la liberté négative ou l'absence de contraintes — sont au cœur de la question du pouvoir d'agir. « *Quand on veut on peut* » dit l'adage... la réalité montre que, dans l'entreprise ou ailleurs, les choses sont rarement aussi simples.

Les contraintes pesant sur le travail du dirigeant d'entreprise sont nombreuses: contraintes économiques d'abord et responsabilité de dégager une rentabilité à partir de l'outil productif afin d'en garantir la pérennité; contraintes concurrentielles et réglementaires également; pression écologiques et sociétales dans un monde en polycrise... l'équation semble difficile à résoudre et l'équilibre difficile à tenir entre toutes ces injonctions.

C'est pour comprendre ce qui joue sur le pouvoir d'agir, et comment celui-ci peut se renforcer au cours du parcours de vie d'un individu en responsabilité en entreprise, que nous avons choisi de mener un projet de recherche pendant 15 mois. Nous avons souhaité regarder de quelle manière le [Parcours du Cœur aux Actes](#) proposé par Heart Leadership University aux dirigeants d'entreprise agit sur leur leadership en vue de rendre leur entreprise plus contributive et les aide à développer des capacités nouvelles à même de renforcer leur pouvoir d'agir, et ceci quels que soient les vents contraires et les contraintes qui pèsent sur leur entreprise et sur le système économique dans lequel ils évoluent.

³. Sur cette notion voir: Gomez Pierre Yves, [La Gouvernance d'entreprise](#), Que sais-je, 2024 et [Le pouvoir du cœur, Étude d'impact et réflexions sur la transformation de la gouvernance des entreprises par l'intelligence du cœur](#), Prophil pour Heart Leadership University, mai 2023.

Cette recherche-action nous amène à développer les trois niveaux d'analyse suivants :

- Les dirigeants d'entreprise sont des individus sociaux, et les différentes dimensions de leur vie (personnelle, professionnelle, publique ou privée) ainsi que l'influence des « forces collectives » de la société dans laquelle ils évoluent contribuent à alimenter leur style et leurs objectifs de leadership ([PARTIE 1](#) du rapport)
- Le leadership peut évoluer au cours du parcours d'un dirigeant, et cela se fait progressivement et processuellement, non pas de manière soudaine. Nous n'observons pas de phénomène de bascule imprévisible ([PARTIE 2](#))
- L'environnement dans lequel vit et travaille le dirigeant est important dans l'évolution de son leadership : on parle d'environnement capacitant quand celui-ci favorise le développement du pouvoir d'agir du dirigeant, lui donnant alors des marges de manœuvre pour rendre son entreprise plus contributive. Le pouvoir d'agir ne dépend pas que de l'individu seul, il repose aussi sur les conditions sociales qui l'entourent. Le parcours Du Cœur aux Actes fait partie des éléments de cet environnement : il permet aux dirigeants de développer de nouveaux attachements dans leur travail, comme la capacité à faire alliance pour réinventer leur leadership ([PARTIE 3](#)).

Nous espérons que ces quelques conclusions seront intéressantes et utiles pour les dirigeants. Et qu'elles contribueront à ouvrir une réflexion collective sur notre pouvoir d'agir individuel et collectif et sur ces lieux, ces dispositifs et supports sociaux, comme le parcours Du Cœur aux Actes, qui nous aident à gagner des marges de manœuvre afin de rendre nos entreprises toujours plus contributives.

INTRODUCTION

Ce rapport de recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action confiée fin 2024 par Heart Leadership University (HLU) à Laetitia Maynard. L'ambition était double : d'une part, comprendre, avec deux ans de recul, comment les dispositifs pédagogiques mis en œuvre par HLU dans le parcours du Cœur aux Actes impactent les dirigeants et leur travail ; d'autre part, évaluer dans quelle mesure ces évolutions contribuent à renforcer leur pouvoir d'agir pour orienter leurs entreprises vers des pratiques plus contributives que ce soit sur le plan écologique, social ou sociétal.

Nous sommes partis à la rencontre de trois dirigeants ayant participé à la première promotion du parcours (2021-2022) pour écouter et recueillir leur feedback, quelques années après cette expérience. Et nous avons choisi d'engager des conversations, selon plusieurs modalités, autour du métier de dirigeant et du parcours de vie des individus que nous rencontrions. Nous les avons rencontrés de manière individuelle, puis questionnés et observés dans la pratique de leur travail au sein de leurs entreprises. Nous les avons enfin fait travailler ensemble pour réfléchir à « ce à quoi ils tiennent », et nous avons porté une analyse sur leurs parcours et la transformation de leur leadership, grâce aux outils de la sociologie. Nous vous restituons ce travail dans ce document.

Notre objectif était de voir et donner à voir ce qui se passe dans un parcours de vie dans son ensemble, et ce qui impacte le travail du dirigeant et son évolution dans le temps. C'est donc une étude très proche du terrain que nous avons menée, pour observer et comprendre la transition de l'entreprise par le prisme du travail de son dirigeant.

Nous souhaitons mener l'enquête pour apporter des éclairages à la question : comment se transforme le leadership d'un individu ? Peut-il évoluer tout au long de sa vie ? Et quel impact a le parcours HLU sur la transformation du leadership d'un dirigeant ?

Le travail du dirigeant d'entreprise est varié, pluriel et multi-facettes. Il s'incarne dans de nombreuses pratiques quotidiennes allant de la vision d'avenir à la définition de la stratégie,⁴ en passant par la sélection et le management des équipes, les interactions et alliances avec les partenaires et concurrents extérieurs, l'élaboration de la communication et d'un narratif porteur de vision, d'une promesse produit ou les arbitrages budgétaires. Il varie d'une entreprise à l'autre, d'une personne à l'autre et il est impacté par la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Un élément a facilité l'accès de la chercheuse à une compréhension fine des nombreuses facettes du travail du dirigeant : le fait d'avoir elle-même dirigé une PME au préalable, dans une phase précédente de sa carrière.

Comme le rappelle un des dirigeants rencontrés dans cette enquête de terrain⁵ : *« La plupart des gens ont des métiers avec des fiches de poste... Et ils sont parfois un peu challengés par leur management. Mais ce n'est pas souvent eux qui décident de changer dans leur job. C'est l'environnement qui change ou la boîte qui change et qui exige que ça change. Ou leur boss qui leur dit : « Il faut que tu changes. Il faut que tu changes cette façon de faire ».*

C'est différent pour le travail du dirigeant-entrepreneur : *« Pour le dirigeant, il n'y a personne qui fait ce travail. Le dirigeant doit réinventer son travail tout le temps, notamment si c'est dans une entreprise qui se développe et où il se passe des choses. »*

⁴. Stratégie de développement mais aussi stratégies de transformation, de pérennisation et de robustesse en anticipant les enjeux et les (nouveaux) risques pour l'avenir.

⁵. ALEXIS, entretien 1 (2025)

Ce rapport de recherche-action s'inscrit dans une démarche de compréhension approfondie des dynamiques de transformation du travail à l'œuvre chez des **dirigeants contributifs** engagés dans le parcours *Du Cœur aux Actes* de Heart Leadership University. Il vise à éclairer, à partir de récits de vie, d'analyses de pratiques et d'un cadre théorique mobilisant notamment la sociologie des parcours et l'approche par les *capabilités* en sociologie, les conditions dans lesquelles se développe le pouvoir d'agir des dirigeants accompagnés par HLU, dans le même temps que se construit un leadership qui permette de maintenir les entreprises dans des pratiques respectueuses des limites planétaires et des planchers sociaux.

Le rapport s'organise en trois temps complémentaires:

- Esquisser le portrait de dirigeants contributifs à travers leurs **parcours de vie**, afin de comprendre comment leurs trajectoires personnelles et professionnelles ont façonné leurs manières d'être et d'agir.
- Analyser des **processus de transformation du leadership**, en identifiant les moteurs de l'action et le rôle spécifique joué par le parcours HLU dans cette évolution.
- Examiner **l'impact du parcours *Du Cœur aux Actes* sur le pouvoir d'agir des dirigeants**, en mettant en lumière les capacités développées et, en particulier, l'émergence de stratégies d'alliance comme dimension nouvelle du travail du dirigeant.

1. PARCOURS DE VIE DE DIRIGEANTS CONTRIBUTIFS

Le parcours « Du cœur aux Actes » de Heart Leadership University (HLU ci-après), accompagne des dirigeants curieux et pionniers, qui se questionnent sur leur impact sur le monde et qui ouvrent une démarche de réflexion sur leurs pratiques de leadership.

Nous les nommons « dirigeants contributifs ». Chez HLU, un **dirigeant contributif** est un leader qui mobilise son **intelligence du cœur** — intuition, empathie et courage — pour décider et agir. Il a une conception de l'entrepreneuriat qui, loin de s'arrêter aux portes de l'entreprise, l'envisage dans son cadre plus global : humain, environnemental, économique, technologique, social.

Il cherche à **créer de la valeur globale** (économique mais aussi humaine, sociale et environnementale) et à inscrire l'entreprise dans une démarche de **contribution durable**. Il exerce, le plus souvent, un leadership fondé sur **l'écoute, l'éthique, la responsabilité, l'intelligence collective** et la capacité à transformer son organisation pour qu'elle devienne elle-même contributive.

Il a le **courage d'aligner ses décisions avec son système de valeurs**, d'agir de manière lucide face aux défis contemporains et d'assumer un rôle actif dans une transformation « souhaitable » du monde.

La définition de ce qui serait une transformation « souhaitable » (pour les uns ou les autres) reste situationnelle (selon le lieu et l'époque) et subjective : elle est largement déterminée par les cosmogonies, idéologies, cultures partagées et familiales, valeurs individuelles...

Si les lecteurs de ce rapport peuvent potentiellement converger sur des fondamentaux d'une transformation souhaitable (par ex : prendre soin des humains et du vivant, éviter de proactivement engendrer des morts ou des blessés par les impacts directs ou indirects d'une activité économique, à court ou moyen terme), la déclinaison concrète et la mise en pratique de cette intention n'est pas toujours simple. Précisons notamment que ce rapport s'inscrit dans une époque caractérisée par la pression anthropique croissante, des écosystèmes sous tension (au plan des ressources et de leur état), et des mutations technologiques majeures.

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous souhaitons présenter trois dirigeants contributifs. Tous les trois ont vécu le parcours Du Cœur aux Actes en 2021-2022 et ont accepté de se prêter au jeu de la recherche-action, en nous ouvrant leurs entreprises et en nous accordant du temps pour tenter de comprendre, avec des lunettes sociologiques, à posteriori et dans le temps, sur quoi se construit leur pouvoir d'agir dans leur travail.

1.A. ESQUISSEZ LE PORTRAIT DES DIRIGEANTS CONTRIBUTIFS...

Nous proposons dans la restitution de ce travail de recherche de mettre en récit leurs parcours pour nous permettre de toucher du doigt la **pluralité des itinéraires de vie** ainsi que le **caractère multidimensionnel des ingrédients qui viennent alimenter leur manière de pratiquer le leadership** en entreprise.

L'intention de ce travail de recherche n'est pas biographique mais bien sociologique.

Ainsi les entretiens sociologiques que nous avons menés se sont articulés autour de questions ouvertes selon la technique du récit de vie (voir encadré), permettant, au fil de plusieurs conversations espacées dans le temps,⁶ de donner des éclairages précieux à notre question de recherche : quel est l'impact du parcours HLU sur le pouvoir d'agir du dirigeant ?

LA MÉTHODOLOGIE DU RÉCIT DE VIE APPLIQUÉE AU PROJET

Le récit de vie est, selon Daniel Bertaux*, un « récit de pratiques », un entretien narratif basé sur l'expérience racontée.

Nous avons favorisé cette méthode de travail pour le premier entretien avec les dirigeants, pour la liberté et l'espace qu'elle confère à l'enquête. Plutôt que d'arriver avec un questionnaire semi-directif, qui aurait risqué d'orienter involontairement l'individu dans une direction, nous avons choisi une question ouverte. Nous avons ainsi commencé les entretiens par la question générale : « Comment en êtes-vous venu à faire ce métier ? », puis relancé régulièrement les dirigeants interviewés autour de 4 grands axes que nous souhaitons approfondir :

- Le parcours de vie dans son ensemble
- L'incarnation des enjeux écologiques et sociétaux dans l'entreprise
- Les pratiques du métier de dirigeant
- Les dilemmes et tensions vécues dans le métier de dirigeant

Comme le rappelle Bertaux, le chercheur ne vient pas pour « vérifier des hypothèses » (d'où les tirerait-il ? Du sens commun ? De la lecture de la presse ?) mais pour en construire au moins quelques-unes en cherchant à imaginer « ce qui se passe et comment ça marche ».

* Daniel Bertaux et. al. [Le récit de vie](#). 4^e éd., Armand Colin, 2016

La sociologie des parcours nous a permis de réaliser des portraits sociologiques des dirigeants rencontrés dans l'enquête de terrain, portraits qui « *rend[ent] compte des différents éléments d'ordre professionnel et privé, social et personnel, organisationnel et institutionnel, qui s'enchevêtrent dans un parcours* »⁷

Nous les restituons dans cette **PREMIÈRE PARTIE**.

Pour les besoins de l'enquête, les noms des individus et de leurs entreprises ont été modifiés. Ces trois individus ont des parcours très différents ; ils ont en commun d'avoir fait partie de la première promotion du parcours Du Cœur aux Actes de HLU en 2021-2022.

⁶. Pour connaître le détail du protocole de recherche-action, voir [ANNEXE 1](#).

⁷. Bénédicte Zimmermann, [Ce que travailler veut dire : Une sociologie des capacités et des parcours professionnels](#). Économica, coll. « Études sociologiques », Paris, 2011. (p63).



THIERRY

« L'essentiel, c'est que ce soit bon pour moi, que ça m'anime et que ça ne fasse pas éteindre la flamme qui est en moi. Le jour où je n'aurai plus cette flamme de juste combattant, cette flamme qui me permet d'aller contre vents et marées, d'aller dans des trucs où on m'explique que je suis un doux rêveur, que je suis un utopiste... J'arrêterai. J'ai l'habitude de dire que l'utopie d'hier est la réalité d'aujourd'hui ».

Thierry est le patron d'une PME de l'Oise, spécialisée dans la serrurerie, la menuiserie et la vitrerie pour des constructions neuves ou en rénovation. Il emploie 10 personnes et dirige cette entreprise depuis 2013, date à laquelle il a repris le fonds de commerce de l'entreprise alors en faillite, qu'il a fait repartir de zéro. Depuis lors, Thierry n'a cessé d'appliquer dans cette entreprise les principes de la performance globale qu'il a appris et expérimentés au sein du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). Car Thierry dispose déjà d'une longue expérience de l'entrepreneuriat. Nous y reviendrons.

Thierry est le dirigeant d'une PME artisanale dans la menuiserie vitrerie. Il s'attache à exercer ce métier de manière engagée, et il aspire à traiter dans ce cadre les questions de Bien Commun. Ainsi, implémente-t-il très vite dans sa structure, bien que de petite taille, plusieurs outils de mesure de la valeur extra-financière créée : l'outil BIOME tout d'abord, dès le début de son activité, qui lui permet de mesurer le juste retour de son activité au territoire ; puis plus tard, une comptabilité extra-financière calquée sur la VSME de la CSRD⁸... Soucieux de la question de l'entretien des bâtiments et des dispositifs qu'il installe, Thierry développe (au moins partiellement) un outil digital pour la maintenance et le suivi des bâtiments.

Son entreprise devient en 2020 une des premières entreprises de cette taille à obtenir la qualité de société à mission, avec pour raison d'être :

« Contribuer à la transition écologique, au respect de la biodiversité, et à la neutralité carbone du patrimoine bâti ou à bâtir, en accompagnant par la coopération la transformation des métiers de la serrurerie, menuiserie et vitrerie ».

L'entreprise a développé une gestion des déchets très avancée et s'est équipée de véhicules électriques. Quand nous rencontrons Thierry pour les besoins de cette enquête, il est très heureux de venir nous chercher à la gare la plus proche au volant de sa Renault 5 électrique.

Pourtant, les années écoulées dans la dernière décennie n'ont pas toujours été simples. En 2021-2022, Thierry est en souffrance, son engagement provoque chez lui de l'éco-anxiété — « Cette anxiété de se dire qu'on est en train de pénaliser les générations futures. On n'est pas à la hauteur des enjeux » —, il ne parvient pas à développer son modèle à l'échelle nationale et il est pris en tenaille entre des fournisseurs et des clients à qui il peine à faire entendre le besoin de changer de modèle. La fatigue se fait sentir. C'est dans ce contexte que Thierry prend deux décisions : rejoindre le parcours HLU Du Cœur aux Actes tout d'abord, pour continuer à se former comme il l'a toujours fait au sein du CJD ; et rompre ses contrats avec deux de ses clients avec qui il trouve la relation « trop déséquilibrée et pas alignée avec [ses] valeurs ». S'ensuit une période d'aligne-

⁸. La VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs) est un référentiel volontaire de reporting de durabilité destiné aux PME faisant partie intégrante de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), élaboré par l'EFRAG.

ment où Thierry explique que ses choix, parfois utopiques comme c'est le cas en rompant une relation commerciale qui représente une part non négligeable de son chiffre d'affaires, lui permettent d'incarner ses valeurs. Il sait désormais «quoi faire» : il entreprend une politique des petits combats, il se présente comme un dirigeant aligné, militant et citoyen, qui donne l'exemple. Il engage son entreprise dans la défense de la biodiversité. Pour lui «l'entreprise est un organisme vivant», et le chef d'entreprise a du pouvoir et connaît l'impact de son activité.

Malgré ce chemin, une tension persiste chez Thierry : celle de transmettre et de diffuser ses convictions, en premier lieu parmi ses collaborateurs. Il prend conscience peu à peu que son caractère de leader, parfois un peu colérique il le reconnaît, doit se teinter d'une forme nouvelle de «faire ensemble» :

« Tu as beau avoir une vision magnifique, être le meilleur chef d'entreprise du monde, avoir les meilleures intentions du monde, vouloir lutter pour le Bien Commun et l'intérêt général, si tu ne mets pas les moyens pédagogiques de formation et de compréhension des enjeux pour embarquer les collaborateurs, ça ne marchera jamais ».

Il déploie alors un plan ambitieux de formation de ses collaborateurs sur les enjeux de la durabilité et du vivant, il crée une journée de la biodiversité en 2024 à laquelle il convie toutes ses parties-prenantes internes et externes, et il fonde le projet ambitieux de faire de 2025 l'année de la coopération pour son entreprise. Thierry entre alors dans une nouvelle pratique du leadership, que nous découvrirons dans ce travail de recherche.

Comment Thierry en est arrivé à cette pratique ? C'est tout l'objet de cette recherche : comprendre où et comment il a trouvé les marges de manœuvre pour pratiquer son leadership autrement.

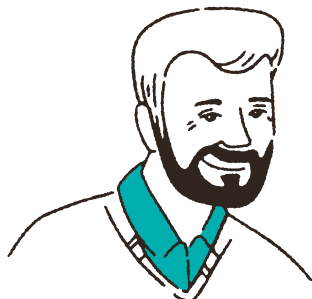
Revenons plus tôt dans son parcours.

Thierry est entrepreneur depuis l'âge de 19 ans. Après un Bac Pro en céramique du bâtiment, il crée très vite une petite entreprise dans la sécurité et sureté aéroportuaire. Issu d'une famille modeste du Nord de la France, il n'a pas les moyens de suivre ses ambitions : devenir mécanicien avion dans l'armée. Il mène dans l'enfance une vie simple et sobre, obtient après son Bac un premier emploi chez un ancien voisin, dans le métier de la sécurité. Mais l'entreprise fait faillite et pour Thierry le rebond sera celui de l'entrepreneuriat. Sa première entreprise, et son premier métier du coup, celui de la sécurité et sureté aéroportuaire, se développe entre 1992 et 2006, date à laquelle elle est rachetée par un groupe plus gros. Cette bascule permet à Thierry de devenir associé du nouveau groupe et de créer un centre de formation en parallèle. Il restera dans le groupe jusqu'en 2012, date à laquelle le groupe fait faillite. 2012 est une année charnière dans le parcours de Thierry qui cumule alors difficultés professionnelles, personnelles et fin de mandat au CJD.

Car nous ne l'avons pas encore évoqué, mais Thierry est devenu entre-temps Président National du Centre des Jeunes Dirigeants. Cette association qu'il a rejoint très vite après la création de son entreprise pour dépasser ce qu'il ressent comme des lacunes de «réseau, de business, de technique» dans son métier de dirigeant jeune et autodidacte, ne le quittera plus. Il y découvre la performance globale, avec le slogan «l'économie au service de l'homme», il suit le parcours de formation Copernic, il fait des rencontres marquantes et il s'y engage comme président. Rentré dans ce réseau pour «sortir de [sa] solitude et rompre [son] isolement», il sera profondément marqué par toutes les formations et les rencontres dont il bénéficiera dans ce cadre.



Thierry, dont le parcours est celui d'un entrepreneur et d'un stratège qui sait saisir les opportunités, devient petit à petit le leader inspirant d'une PME engagée dans une stratégie RSE au cœur de son modèle d'affaires. Nous découvrirons dans ce travail comment s'est construite la capacité de Thierry à transformer son leadership et le rôle que HLU a joué dans ce processus.



ALEXIS

«... Moi je me sens et très capitaliste à certains égards, très entrepreneur, et en même temps très philanthrope, c'est-à-dire très concerné et conscient que j'ai une responsabilité; **à mesure que je gagne de l'argent et du pouvoir, j'ai une responsabilité dans ce que devient le monde.** Et je me dis "Tiens creusons la possibilité d'un modèle hybride qui réconcilie la philanthropie et l'économie." Et je m'engage dans cette voie-là.»

Alexis a 53 ans au moment où nous le rencontrons. Il est à la tête d'une entreprise de conseil pour les métiers de l'assurance, de la banque et de la gestion d'actifs. Son entreprise est une société à mission, elle compte autour de 200 collaborateurs et présente la particularité d'être détenue à 23% par une fondation actionnaire et à 13% par ses salariés.

La raison d'être de la société que dirige Alexis est de « *placer le développement des potentiels humains au cœur d'un modèle d'entreprise inclusive et durable* » et elle se décline autour de trois objectifs: 1. accompagner la transition écologique et sociale des acteurs Assurance/Banque; prendre soin de l'humain, 2. cultiver les potentiels de chacune et chacun et favoriser l'épanouissement d'un collectif engagé; et enfin 3. partager la création de valeur et la prise de décision de manière équitable et responsable.

Comment Alexis, diplômé d'une grande école de commerce, en est-il venu, dans un secteur aussi concurrentiel que celui du conseil, à prendre une telle orientation d'engagement pour son entreprise, à questionner sa mission dans le monde et notamment auprès de ses clients et le partage de la valeur qu'il crée? C'est ce que nous allons tenter d'éclaircir à travers cette rencontre.

Il y a 15 ans, en 2010, Alexis devient Directeur Général associé d'un cabinet de conseil, en rachetant 50% des parts à son fondateur. Les cinq premières années sont consacrées à développer l'entreprise et à consolider son positionnement sur le marché, et cette période est couronnée de succès. L'entreprise se développe sur des bases solides.

Cependant, une première tension importante apparaît dans le travail d'Alexis quand le fondateur, son associé, formule le souhait de se retirer de l'affaire. La négociation sur la valeur de rachat des parts prend un tournant inattendu pour Alexis, qui percute son rapport à l'argent. Le fondateur exige une valeur qu'Alexis juge démesurée, un conflit naît entre les deux protagonistes, pourtant amis de longue date. Ce passage-clé, qui se solde par un accord et la sortie du fondateur, fait d'Alexis le seul actionnaire de son entreprise. Mais ce n'est pas tout: il ouvre aussi une période de doute et de questionnements intenses chez Alexis sur la valeur et la place de l'argent. C'est dans ce contexte qu'il se voit proposer une opération de fusion-acquisition avec un cabinet à Londres. Opération souhaitable sur un plan stratégique et financier (qui lui permettrait de faire grandir son affaire), mais qu'il décide de ne pas faire.

Dans cette même période, Alexis est accompagné à plusieurs reprises par un coach dans son travail. Il se rapproche de l'APM (Association pour le Progrès du Management) où il trouve un réseau de pairs et un lieu de formation. Il lit et s'entoure, rencontre de nombreux acteurs de la transition des entreprises (HLU, le cabinet Prophyl, la Communauté de Facto...).

À la suite de la sortie capitalistique de son associé, Alexis prend une décision importante pour son entreprise: il décide de partager la possession du capital. Il crée alors une fondation actionnaire qui détient plus de 20% du capital dès 2019. Puis en 2021 et 2022 il ouvre le capital aux salariés. C'est à ce moment-là également qu'il s'engage dans le parcours Du Cœur aux Actes de HLU.

Une période de transformation de l'entreprise s'ouvre alors: société à mission nous l'avons vu, mais aussi ratio d'équité sur les salaires; et Alexis prend plusieurs décisions qui vont impacter sa manière de travailler. En premier lieu, il devient président et se détache de la fonction opérationnelle de Directeur Général. Il nomme alors une personne, puis deux, à la fonction de DG. Il recompose aussi son comité stratégique pour «aligner la gouvernance». Et surtout, il teste de nouvelles collaborations, qui deviennent peu à peu des coopérations: avec une association dédiée aux Quartiers Prioritaires de la Ville, pour créer un produit d'assurance habitation adapté; avec le Campus de la Transition dans le cadre des activités de la fondation actionnaire, et même avec des cabinets concurrents pour construire des offres communes pour des appels d'offres, dans une logique de *coopétition*.

Comment Alexis a-t-il fait pour faire évoluer ses pratiques de travail depuis 15 ans? C'est l'objet de notre réflexion. Pour tenter d'y répondre, regardons un peu plus loin dans son parcours.

Avant de devenir DG d'une société de conseil, Alexis a exercé un autre métier: celui de Directeur Administratif et Financier (DAF). Pendant 20 ans, il est ainsi passé du contrôle de gestion dans un groupe multinational de biens de grande consommation, à trésorier du Groupe, puis DAF chez un éditeur de logiciel et enfin, DAF d'une société cotée. C'est dans ce dernier poste, prestigieux mais porteur d'ennui, que surgit l'opportunité de changer de carrière et d'embrasser celle d'un entrepreneur, dirigeant d'entreprise de conseil.

Son enfance et son adolescence sont celles d'un jeune parisien de classe moyenne, tiraillé entre deux mondes: celui de sa famille maternelle, la bourgeoisie de province; et celui de son père, issu de l'immigration vietnamienne. Il vit en ville, dans un logement modeste avec sa mère, et s'évade à la campagne dans le cadre du mouvement du scoutisme. Il est parfois chahuté à l'école, pour le compte d'une double identité dont il peine lui-même à avoir conscience. Élève brillant, Alexis fera une classe prépa et sera reçu à l'ESCP (École Supérieure de Commerce de Paris). La fin de ses études et son entrée dans la vie active sont marquées par un long séjour au Vietnam où il fera un stage puis un premier emploi de DAF dans une usine à Da Nang.

Après le Vietnam, Alexis rentre à Paris où il s'installe définitivement dans son métier de DAF. Ambitieux, la première partie de sa carrière est guidée par la volonté de regagner le statut social quelque peu perdu par la génération de ses parents, par rapport à celle de ses grands-parents. Les différents postes qu'il occupe dans la première partie de sa carrière seront tendus vers cet objectif: bien gagner sa vie et regagner un statut social.





NATHALIE

« Je pense que ma mission de vie, c'est de montrer comment on peut pratiquer le pouvoir sans en abuser, sans être attiré par le pouvoir : tu le pratiques parce que tu en as les capacités, mais tu es porté par un sens qui est bien au-delà de toi-même ».

Quand nous rencontrons Nathalie pour la première fois, elle vient de s'installer à Paris quelques mois auparavant, pour prendre un poste de dirigeante dans une entreprise multinationale française de dermo-cosmétique. DG déléguée, mandataire social, et membre du Directoire de l'entreprise, Nathalie a en charge un portefeuille de responsabilités incluant la planification stratégique, les RH, la RSE et la transformation de cette entreprise de 3500 personnes. Originaire de Bulgarie, Nathalie occupe des postes de direction dans ce secteur d'activité depuis 2009. D'abord à la tête d'une filiale dans le même groupe (Directrice pays en Bulgarie), elle gravit les échelons dans la hiérarchie du groupe pour devenir Directrice de région Europe Centrale et Orientale, avant d'accepter, fin 2023, de rejoindre le siège pour occuper un poste de DG Déléguée et membre du Directoire.

Revenons en détail sur le parcours qui a amené Nathalie à choisir cette carrière.

Nathalie est née en Bulgarie à la fin des années 1970, dans une famille de journalistes internationaux. Le métier de ses parents les amène à beaucoup se déplacer, et Nathalie vit son enfance de manière nomade entre Sofia, la Tunisie et l'ex-URSS (auprès de ses grands-parents), puis la Tchécoslovaquie. Elle aime skier, danser, lire, et elle développe très tôt, notamment grâce à cette enfance internationale et géographiquement instable, une grande capacité d'adaptation. Son adolescence est marquée par un retour de la stabilité : sa famille s'installe à Sofia en Bulgarie, où elle va au Lycée russe et développe un goût pour la philosophie et *« l'art de bien poser les questions »*. La vie en Bulgarie est alors difficile, le pays traverse une crise.

En 1995, alors que sa sœur vit déjà à Paris depuis une année, ses parents lui enjoignent de la rejoindre, pour y faire des études. Elle arrive alors en France, sans parler la langue, et elle choisit de renoncer, du fait de cette difficulté, à des études littéraires qu'elle juge non compatibles avec son intégration dans le pays et son apprentissage de la difficile langue française. Elle commence alors un double DEUG à l'Université de Versailles (en lettre anglaises et économie), avant de comprendre assez vite que le système éducatif français est élitiste et qu'il faut qu'elle soit un peu plus stratégique dans ses choix de formation. C'est un article dans *Le Monde*, qu'elle lit le soir car ses parents l'y ont abonné, qui lui ouvre les yeux sur cette réalité. Elle se rapproche alors de l'Université Dauphine, où elle intègre une licence de Gestion puis un DESS en stratégie et gouvernance d'entreprise. Ces années d'études sont des années difficiles, où Nathalie connaît la réalité de la vie déracinée, doit gérer l'apprentissage d'une langue, l'intégration dans un pays, le stress des formalités administratives d'immigration. Elle ressent par ailleurs beaucoup de condescendance de la part du milieu économique qu'elle tente d'intégrer. Ces tensions développent chez elle une posture combative. Elle est tiraillée entre son souhait (enfoui) de rentrer chez elle, en Bulgarie, et son désir naissant de faire carrière, de stabiliser sa situation et de *« trouver un bon travail »*.

C'est un professeur de contrôle de gestion, par ailleurs directeur économique dans un grand groupe de cosmétiques français, qui lui tend la main et lui permet de commencer sa carrière en France. Elle intègre en stage ce grand groupe international

du secteur de la cosmétique et de la beauté, pendant quelques mois en tant que contrôleur de gestion zone pays de l'Est, tout juste sortie de la fac. Puis elle est accueillie au sein de la Pépinière du groupe pendant 6 mois, afin de préparer son accès à un poste prestigieux au sein des équipes d'audit. Elle vit alors une période très apprenante, elle voyage autour du monde pour auditer les équipes dans les différents pays. C'est un début de carrière épanouissant, qui se conclut par un poste de Directrice Administrative et Financière en Serbie. Poste à responsabilité, qu'elle prend à l'âge de 27 ans, dans un pays alors patriarcal où le souvenir de la guerre n'est pas loin. Elle y forme un duo très complémentaire avec la Directrice Pays, une femme de quelques années son aînée, et elle y reste 5 ans. La filiale est en croissance, elle y connaît le succès et la réussite managériale dans un collectif de travail qu'elle œuvre à développer.

En parallèle Nathalie construit une famille, qui vit désormais entre deux pays : la Serbie et la Bulgarie. Elle aspire à rejoindre son pays natal où l'attend son mari. Elle aspire également à faire du business et à monter les échelons dans le groupe. Un poste se présente, mais il lui échappe au dernier moment pour des raisons qu'elle juge injustifiées (le barrage de sa hiérarchie et sa posture de femme et de jeune maman en face d'un homme qui prend le poste).

Elle prend alors un virage dans sa carrière et décide de quitter le groupe et la sécurité qu'il lui apporte. C'est alors qu'elle décroche, non sans encombre à nouveau, un poste de Directrice Pays Bulgarie dans un autre groupe français de cosmétiques. Nous sommes en 2009. Nathalie devient maman pour la deuxième fois.

Dix années s'écoulent pour Nathalie dans ce pays qu'elle retrouve avec plaisir. Le périmètre de son poste s'élargit constamment. La Bulgarie vit à nouveau une crise économique, son choix de carrière est donc risqué. Mais Nathalie valorise alors un « *équilibre de vie parfait* » entre amis retrouvés, nature en proximité, travail intéressant et rémunération satisfaisante. Elle retrouve un contact privilégié avec la montagne qu'elle aime, un pays où le rapport à la consommation de masse est encore très différent de celui qu'elle a découvert dans l'Ouest de l'Europe, des amis engagés dans la protection de la nature. Ces dix années ne sont pas pour autant exemptes de tensions : professionnellement elle se sent très isolée, elle est loin du siège du groupe qui l'emploie, elle se sent parfois incomprise par ses collègues et patrons. Pour autant, son aspiration originelle à faire carrière est toujours là et ses résultats sont excellents. Au tournant des années 2020, alors qu'elle est montée sur le poste de Directrice de région Europe Centrale et Orientale, les tensions sont à leur comble, tant sur le plan professionnel que privé. Elle a besoin de prendre du recul, elle découvre le parcours HLU qu'elle rejoint en septembre 2021. Ce parcours lui apporte deux choses importantes dans un premier temps : l'accès à une information fiable et complète sur la réalité des enjeux écologiques dans lesquels se développe son entreprise ; et la mise en relation avec d'autres dirigeants d'entreprises, qu'elle nomme très vite « *des copains de jeu* ». Elle sort de sa solitude, développe une conscience écologique forte, continue un travail sur elle-même afin de mieux se connaître (coaching, yoga, lectures) et trouve le courage dans ce contexte de proposer sa candidature pour rejoindre la Direction Générale du Groupe qui vit alors une période de transition de gouvernance.

Cette décision, ses excellents résultats sur sa région et sa posture combative, la projettent ainsi à Paris, à la tête d'une des principales entreprises françaises de dermo-cosmétiques, connue pour sa gouvernance originale (détenue par une fondation actionnaire à visée philanthropique). Nathalie veut « passer à l'échelle » et déployer les techniques de management collaboratifs et l'approche de responsabilité qu'elle a mis au point au niveau régional dans le groupe :

« Notre patron déclarait depuis 2017 je crois : « on est une société entre capitalisme et communisme ». Donc, quelque part, il posait le fait qu'on était en train d'inventer un nouveau modèle de société. Et moi je me suis dit : « Waouh ! Sur ma région, je l'ai mis en place, ce modèle. Mais une région, c'est n'est rien. Maintenant, il faut faire un scale-up ».

Elle renonce de ce fait à cette « vie équilibrée » qu'elle s'était créée en Bulgarie, faisant le choix de prendre le pouvoir qui s'offre à elle à la tête d'une grande entreprise, pour y apporter tout ce qu'elle est dans sa créativité, sa combativité et sa multiculturalité, afin de défendre une nouvelle façon de pratiquer le pouvoir et d'essayer de rendre son entreprise plus contributive.

1.B. ... POUR COMPRENDRE « COMMENT LE MONDE LES A FAIT CE QU'ILS SONT »

Nous le voyons à travers ces portraits de dirigeants, chacun est unique et chaque expérience est un chemin. On pourrait penser alors que tout est subjectif et que les récits de vie ne contiennent aucune information objective. Pourtant, chaque parcours de dirigeant est aussi « *une pièce de la gigantesque mosaïque sociétale*⁹ » dont nous cherchons à comprendre les processus qui sont à l'œuvre. Ce que nous avons cherché à voir à travers ce travail de portrait, ce n'est pas tant comment les individus voient le monde, mais, comme le rappelle Daniel Bertaux « *comment le monde les a faits ce qu'ils sont* ». Les parcours de vie sont ainsi « *conditionnés par les grands vents des forces collectives* », les guerres, les crises économiques, et également par de nombreux événements micro-sociaux dans la sphère privée et proche de l'individu (décès d'un proche, accident, rencontre, partage d'un moment de vie, etc.).

C'est pour restituer cette addition de **couches de sédiments dans la vie des individus**, et pour donner de la clarté à ce qu'il se passe dans les parcours d'entrepreneurs, que nous avons créé et utilisé l'outil des frises de vie.

LES FRISES DE VIE

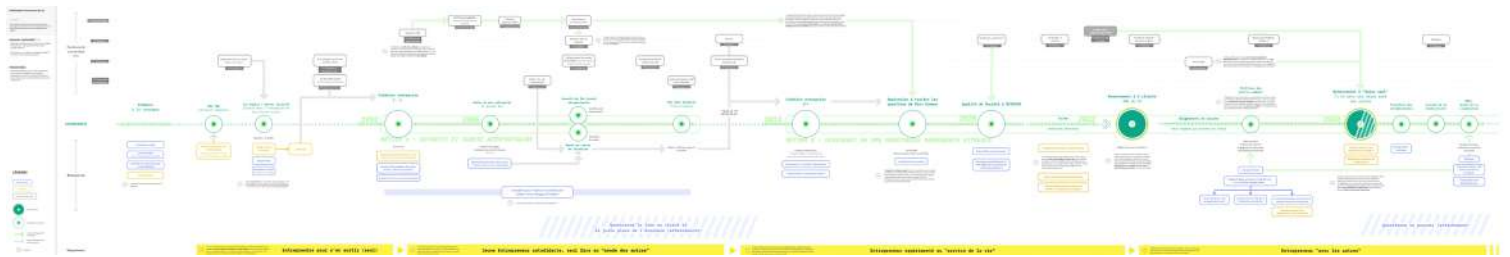
Dans le cadre d'un projet de recherche en sociologie mené entre 2023 et 2026 au sein de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS),¹⁰ nous avons développé la méthodologie des frises de vie. Il s'agit d'un travail de cartographie des parcours de vie d'individus, dans une visée à la fois de recherche — afin de comprendre les processus à l'œuvre —, et de restitution à l'individu objet de l'enquête. Avec l'aide d'un designer, nous cartographions la complexité des parcours que nous venons de mettre en récit et nous la restituons, sans la simplifier mais en lui donnant du relief, sur une grande bande de papier.

Nous présentons en annexe les détails de ce travail et les apports pour notre objet de recherche et pour les individus qui ont vécu et partagé l'expérience.

⁹. Bertaux, Daniel et. al. *Le récit de vie*. 4^e éd., Armand Colin, 2016.

¹⁰. Maynard Laetitia, *Parcours d'engagement écologique et sociétal des dirigeants d'entreprise - travail, enquête et renoncement*. Mémoire de recherche EHESS, mai 2026.

Chaque dirigeant interviewé dans le cadre de ce travail de recherche s'est vu restituer sa frise de vie personnelle par la chercheuse.



La frise de vie de **THIERRY** restituée en miniature ci-dessus illustre toute la complexité de son parcours.

Elle permet de mettre à jour des éléments-clés du chemin de vie. L'empilement des différentes frises réalisées pour les dirigeantes et dirigeants dans le cadre de cette enquête permet de faire ressortir des tendances dans les parcours et de proposer une montée en généralité pour avoir une compréhension sociologique de notre objet de travail: la transformation du leadership des dirigeants contributifs.

CONCLUSION

Le récit de vie, et sa transposition graphique en un support visuel, donnent à voir les facteurs multiples qui agissent dans la vie d'un individu. Ils permettent d'entrevoir les ingrédients personnels, professionnels qui se combinent, s'entremêlent et se superposent. Ils viennent poser le contexte dans lequel intervient la participation au parcours HLU pour les dirigeants: avec quoi arrivent-ils en termes de connaissances, de relations, de socialisation, de ressources?

Les frises de vie constituent un visuel puissant pour comprendre, au-delà de la subjectivité des récits de vie, ce qui se joue dans la complexité des parcours : comment le leadership évolue et se transforme dans ses pratiques ; et comment le pouvoir d’agir du dirigeant se développe et se renforce. C’est ce que nous allons détailler dans les **SECTIONS 2 ET 3** de ce rapport.

2. COMMENT SE CONSTRUIT LA CAPACITÉ À TRANSFORMER SON LEADERSHIP ?

Nous avons maintenant rencontré nos trois protagonistes. Nous connaissons leurs parcours dans les grandes lignes. L'objectif à présent est d'entrer plus en profondeur dans ces parcours pour y repérer des récurrences, des ingrédients, des indices de ce qu'il s'y passe et alimenter une réflexion autour de la manière dont le leadership évolue et se transforme dans le temps.

2.A. TRANSFORMER SON LEADERSHIP : UN PROCESSUS

Dans la recherche en management, le leadership est notamment conceptualisé¹¹ comme un processus social d'influence. Par exemple, selon Peter G. Northouse,¹² il s'agit, d'un processus par lequel un individu influence un groupe pour atteindre un but commun. Cette conception est cohérente avec d'autres travaux académiques qui considèrent le leadership comme un processus intentionnel d'influence sur les comportements individuels et collectifs en vue d'objectifs partagés.

HLU fait une distinction entre les modèles classiques de leadership (hiérarchique, charismatique, patrimonial, axé sur le pouvoir ou la performance financière) et le leadership « par le cœur » — ou *Heart Leadership*.

Ainsi pour HLU, un **dirigeant contributif exercera son leadership** selon les principes suivants :

- Il n'est pas simplement un « chef », mais un **leader qui mobilise ses aptitudes sensibles (intuition, empathie, courage) pour percevoir le monde qui vient et ce que cela implique pour son entreprise**, afin de prendre des décisions alignées avec ses valeurs.
- Il ne cherche pas seulement la performance financière à court terme, mais **la durabilité, l'utilité sociale et environnementale**, la pérennité de l'activité, tout en préservant la dignité humaine et le vivant.
- Il aspire à **transformer l'entreprise** — culture, gouvernance, rapports internes — pour qu'elle devienne un acteur contributif dans le monde, plutôt qu'un simple vecteur de profit.

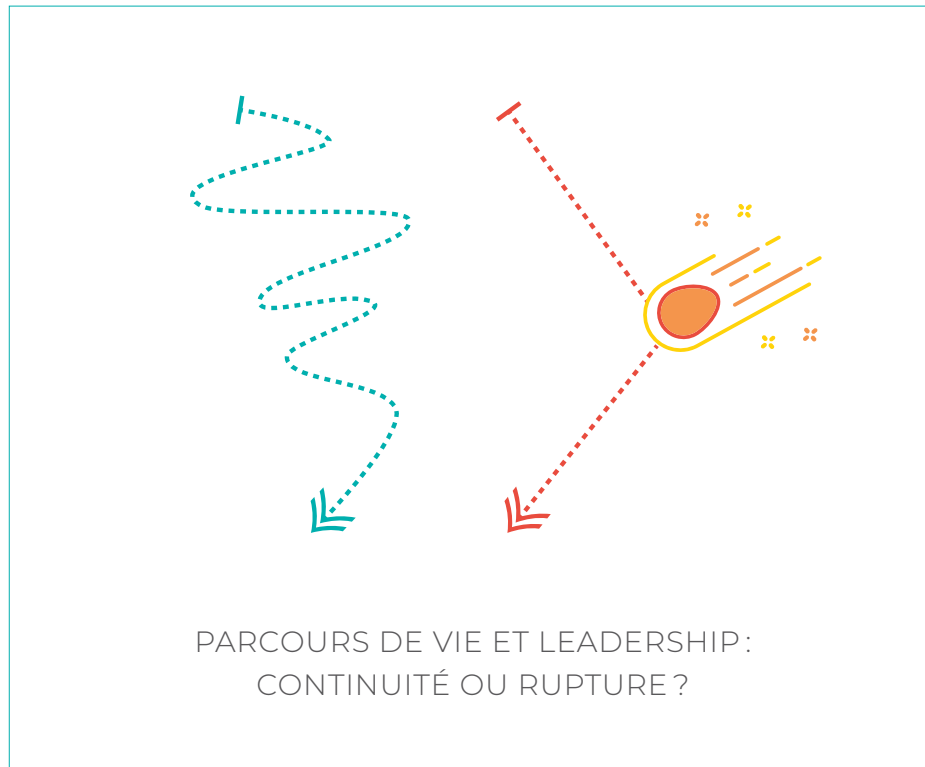
Comment devient-on ce dirigeant contributif ? Comment transforme-t-on son leadership ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes attachés dans ce travail de recherche à observer l'incarnation du leadership depuis les pratiques de travail des dirigeants. Et nous avons regardé comment évolue l'incarnation du leadership au fil des parcours de vie des trois dirigeants présentés plus haut.

Nos observations nous amènent à la conclusion suivante : transformer ses pratiques de travail ne se fait pas sur un coup de tête. Cela ne se décrète pas. C'est le **résultat d'un long processus** qui fait appel à plusieurs ressorts et se déploie dans les différentes dimensions de la vie de l'individu.

¹¹. Les définitions du leadership et leur évolution dans le temps sont plurielles. Pour approfondir ce sujet voir notamment Noguera, Florence et Jean-Michel Plane, [Leadership : recherches et pratiques](#), Vuibert, 2016.

¹². Peter G. Northouse, [Leadership: Theory and Practice](#), 2nd ed., Sage Publications, 2001.



COMPRENDRE LES SÉQUENCES DANS LES PARCOURS DE VIE

Pour lire et comprendre les parcours de vie et le mouvement de transformation du leadership, nous avons pris le temps dans ce travail de recherche de revenir dans le détail sur le discours des enquêtés afin de distinguer des ingrédients, des séquences et une articulation entre ces éléments dans leurs chemins de vie.¹³

Cela nous a permis d'identifier des ingrédients récurrents dans les parcours. Ce sont par exemple: des formations, le soutien des proches, la participation dans un collectif de travail ou de pairs, les moyens économiques dont ils disposent, leur état de santé, la place des activités et du temps libre, le rapport au temps, etc.

Ces ingrédients sont récurrents, mais ils ne s'organisent pas toujours de la même manière entre eux et dans le temps. Ils composent des séquences différentes, qui en disent long sur le processus de transformation qui se met en place dans le parcours.

Nous nous sommes ainsi attachés à modéliser les grandes séquences autour desquelles s'articulent les parcours des dirigeants contributifs. On repère ainsi que les parcours de vie peuvent être « divisés » en 3, 4 ou 5 grandes périodes plus ou moins homogènes.

Nous restituons dans les paragraphes suivants « *ce qui se passe à l'intérieur des séquences, c'est-à-dire les interactions entre les ingrédients, les temporalités ou encore les résultats de ces interactions, [et qui] contribue à modifier, affirmer, accélérer, ralentir, stabiliser ou faire bifurquer le cursus du processus (...)* »¹⁴

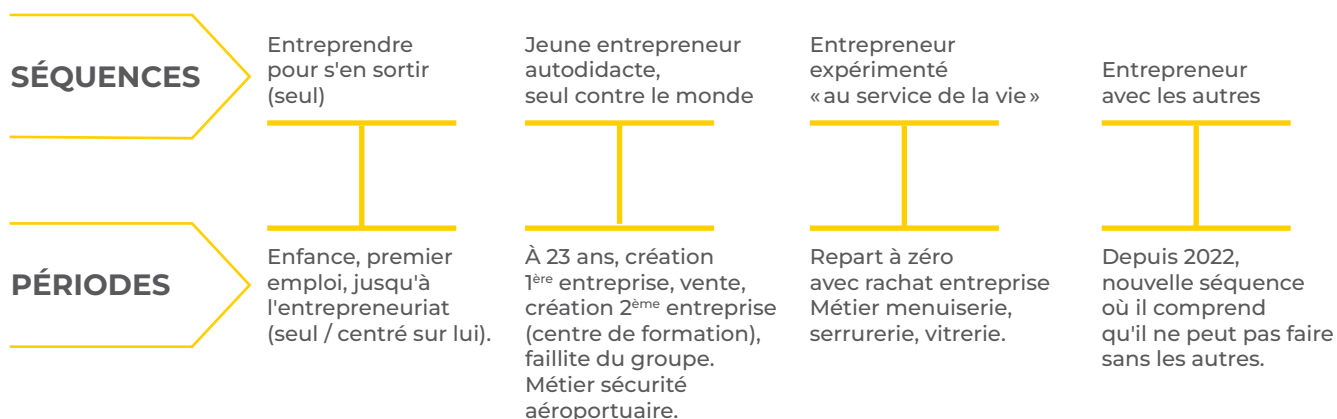
¹³. Pour la méthodologie, nous faisons appel aux approches développées dans les ouvrages: Ariel Méndez (dir.) [Processus. Concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales](#), Louvain-la-Neuve: Academia-Bruylant. 2010 ; et Didier Demazière et Claude Dubar, [Analyser les entretiens biographiques: l'exemple des récits d'insertion](#), Laval: Presses universitaires de Laval, 2004.

¹⁴. Méndez Ariel, Ibid., p.87.



THIERRY

Revenons donc à notre terrain. Dans le cas de Thierry, nous pouvons identifier 4 grandes séquences dans son parcours, qui s'articulent autour de 4 grandes périodes de vie.



Le parcours de vie de Thierry se structure en une succession de 4 séquences distinctes qui révèlent un processus évolutif, marqué par l'apprentissage, la résilience et une transformation progressive de son rapport à l'entrepreneuriat. La première séquence correspond à une phase orientée vers la survie et l'émancipation individuelle. Issue d'une enfance et d'un début de vie professionnelle centrés sur la nécessité de « s'en sortir », cette période mène à **une entrée dans l'entrepreneuriat essentiellement motivée par des impératifs personnels**. Le chômage subi en début de carrière du fait d'un événement tragique agit ici comme un événement déclencheur, renforçant une logique d'autonomie et de débrouillardise.

La seconde séquence s'ouvre avec la création de sa première entreprise à 23 ans. Thierry adopte alors une **posture de jeune entrepreneur autodidacte**, se percevant « seul contre le monde ». Cette phase est marquée par la montée en compétences et l'expérimentation, notamment par une implication forte au sein du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ; mais aussi par une série d'épreuves structurelles : la vente de sa première entreprise, la création d'une seconde dans le domaine de la formation, puis la faillite du groupe qui avait racheté sa PME. Les activités exercées — notamment dans la sécurité aéroportuaire — témoignent d'une diversification des expériences. Les événements de cette période traduisent une **confrontation précoce à la vulnérabilité économique et aux limites du modèle entrepreneurial individuel**.

La troisième séquence débute avec un « redémarrage à zéro », motivé par le rachat judiciaire de l'entreprise de menuiserie-serrurerie. Thierry réoriente alors son activité vers la menuiserie, la serrurerie et la vitrerie. Cette phase se caractérise par une maturité accrue : **l'entrepreneuriat devient pour lui un moyen d'être « au service de la vie »**, selon ses propres termes. Toutefois, cette séquence est marquée par de nombreuses tensions : l'échec du déploiement national de son modèle, des difficultés financières, des clients non alignés qui mettent la pression sur les équipes, **une sensation de prise en tenaille** entre fournisseurs et clients (l'entreprise de Thierry achète du matériel — portes, fenêtres... — qu'elle pose ensuite dans des bâtiments). En résulte une grande fatigue personnelle et une réflexivité forte sur ce qui compte pour Thierry, alors papa de 6 enfants. C'est dans cette séquence que Thierry en vient à rompre la relation commerciale avec deux de ses clients importants (perdant ainsi 40% de son chiffre d'affaires). **C'est à ce moment aussi qu'il intègre le parcours HLU.**

Enfin, la quatrième séquence, amorcée en 2022, traduit une **rupture cognitive et relationnelle. Thierry comprend qu'il ne peut plus entreprendre seul et que la coopération devient un levier indispensable.**

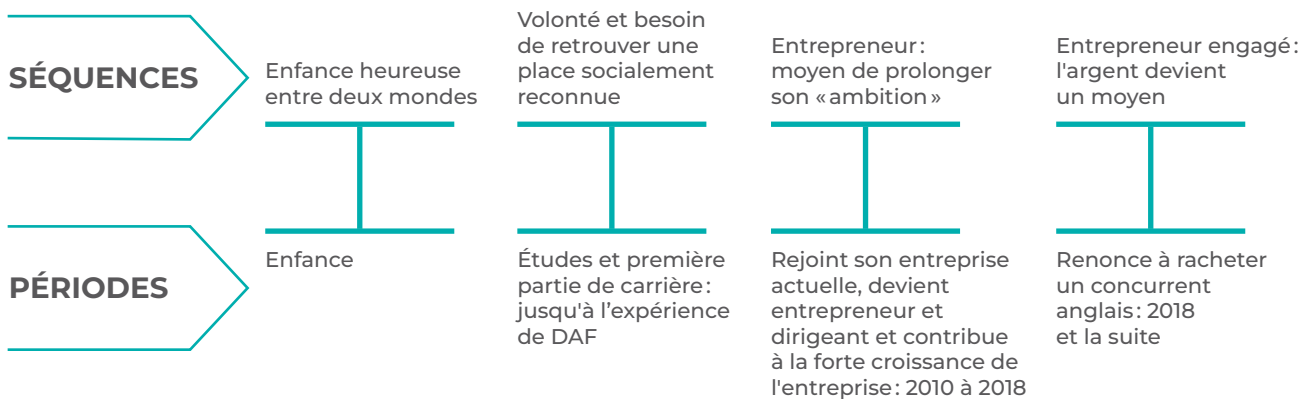
Cette période correspond à l'émergence d'une posture collaborative, suggérant un déplacement du centre de gravité de son action : d'une logique d'autonomie à une logique d'interdépendance.

L'ensemble du parcours met ainsi en évidence un processus continu, dans lequel chaque séquence résulte d'un enchaînement d'expériences, de crises et de réajustements. Il illustre la dimension dynamique du parcours de vie, conçu comme un cheminement, façonné par les interactions entre contextes, événements et apprentissages.

ALEXIS



Le parcours d'Alexis peut être décrit comme un processus structuré en 4 séquences successives, chacune associée à une période spécifique et à une logique d'action distincte. La première séquence correspond à une enfance décrite comme « heureuse entre deux mondes ». Cette phase précoce constitue un socle identitaire marqué par une forme d'équilibre familial et culturel, sans enjeu professionnel à ce stade. Elle fournit néanmoins le contexte à partir duquel se construira ultérieurement son rapport au statut et à la reconnaissance sociale.



La deuxième séquence s'ouvre avec **les études et le début de carrière. Alexis y poursuit un objectif explicite : « regagner un statut » et retrouver une place socialement valorisée**. La citation qui accompagne cette séquence indique une dimension de revanche sociale, orientée vers la réparation d'un sentiment d'injustice ou de relégation : il s'agit pour lui de « venger [sa] race », expression qu'il emprunte à l'autrice Annie Ernaux¹⁵. La période rattachée — allant des études jusqu'à son poste de DAF dans une entreprise cotée — correspond à une phase d'ascension professionnelle, structurée par la recherche de légitimité et de reconnaissance institutionnelle.

Une troisième séquence se met en place à partir de 2010, lorsqu'il devient dirigeant du cabinet conseil. Alexis devient alors entrepreneur, et **l'entrepreneuriat constitue un moyen de prolonger son ambition professionnelle**. Il s'inscrit dans la dynamique de forte croissance de l'entreprise entre 2010 et 2018, ce qui confirme une montée en responsabilité et une volonté d'inscrire son action dans un cadre stratégique plus large. Cette séquence se caractérise par une mobilisation accrue de ses compétences et par l'ancrage dans un environnement entrepreneurial structuré.

¹⁵. Ernaux, Annie, *Conférence Nobel*, prononcée à Stockholm, 7 décembre 2022, Fondation Nobel. Annie Ernaux rappelle alors la phrase écrite dans son journal à 22 ans : « J'écrirai pour venger ma race » (Ernaux, 2022).

La quatrième séquence débute à partir de 2018, moment où Alexis est engagé, depuis plusieurs mois déjà, dans une négociation compliquée avec son associé qui souhaite se retirer. La négociation porte sur la valorisation financière des parts qu'Alexis doit racheter à son associé. C'est à cette période également qu'Alexis renonce à racheter un concurrent anglais. Ce renoncement, ainsi que la sortie douloureuse de son associé, marquent un tournant : il adopte une **posture d'« entrepreneur engagé », pour qui l'argent devient un moyen et non une finalité**. Cette phase met en évidence une reconfiguration de ses priorités, avec une évolution vers un rapport plus distancié à la réussite économique au profit d'objectifs considérés comme plus essentiels ou porteurs de sens.

L'enchaînement de ces séquences montre que le parcours d'Alexis relève d'un processus évolutif où les motivations, les attentes et les formes d'engagement se transforment progressivement. Chaque période réorganise la précédente tout en préparant la suivante, et illustre une dynamique continue d'ajustement et de requalification de son rapport au travail, au statut et à l'entrepreneuriat.

MISE À L'ÉPREUVE DE L'ANALYSE PAR SÉQUENCES DE VIE

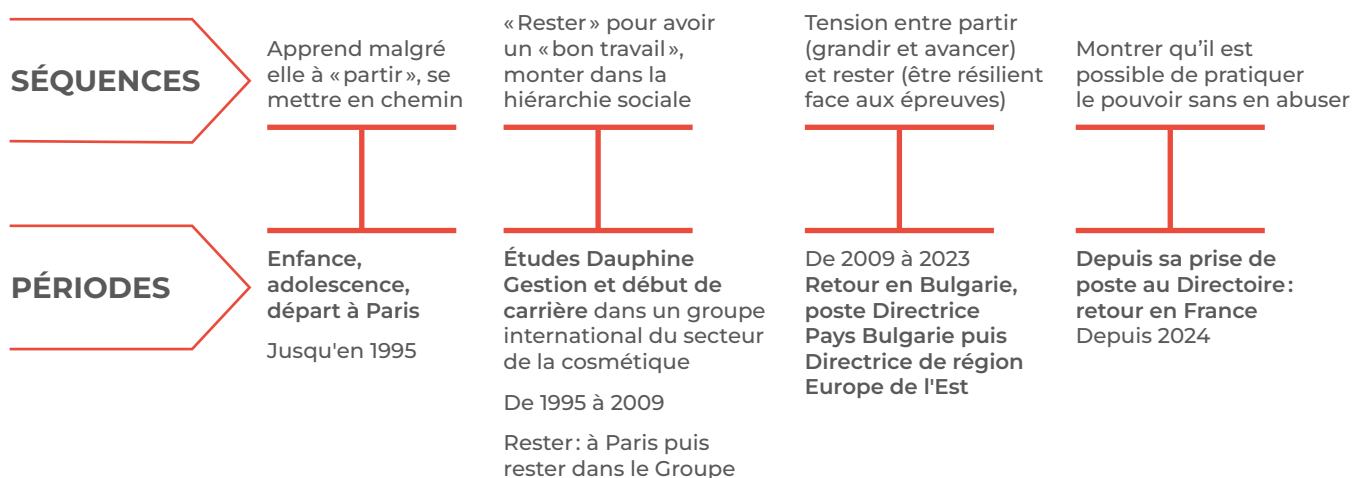
Un travail sur les séquences dans les parcours de vie, ancré dans le réel.

Dans un souci de vérification scientifique (et afin d'éviter le biais de surinterprétation) nous avons restitué lors de l'entretien n°3 de notre protocole de recherche, grâce aux frises de vie, ce travail sur les séquences à chacun des dirigeants de notre panel d'enquête. Ils ont pu commenter et s'approprier ce découpage « artificiel » de leurs parcours de vie. Tous nous ont confirmé la justesse de l'analyse et l'intérêt pour eux-mêmes de lire et comprendre leur parcours a posteriori selon cet angle d'analyse.



NATHALIE

Le parcours de vie de Nathalie peut être appréhendé comme un processus structuré en plusieurs séquences temporelles, articulées autour de tensions récurrentes entre mobilité, ancrage et exercice du pouvoir.



La première séquence correspond à l'enfance et à l'adolescence, jusqu'au départ à Paris en 1995. Elle se caractérise par un **apprentissage précoce du « partir »**, vécu moins comme un choix que comme une nécessité. Cette mise en mouvement constitue un moment fondateur, au cours duquel se construit une **capacité à se mettre en chemin** et à accepter la rupture avec les cadres initiaux.

La deuxième séquence s'ouvre avec les études à Dauphine et le début de carrière chez un des leaders mondiaux des cosmétiques, entre 1995 et 2009. Elle est marquée par **une logique de « rester » : rester à Paris et chercher du travail malgré les difficultés, puis ensuite rester dans l'entreprise qui l'a prise en stage afin d'accéder à un « bon travail » et de progresser** dans les hiérarchies organisationnelles. *« Moi qui ne voulais jamais partir, je voulais vraiment revenir. Mais je me faisais des idées : une boîte internationale voudrait de moi tout de suite. (...) Je me faisais des illusions en pensant que je pourrais trouver tout de suite... un bon travail. En fait, ça ne s'est pas fait comme ça. Et vu les efforts que j'avais déjà faits jusque-là, je n'avais pas envie de rentrer [en Bulgarie] et d'être financièrement dépendante de mes parents ou de quoi que ce soit »*. Cette phase correspond à une montée progressive en responsabilités et à une inscription durable dans un espace professionnel stable, où l'accumulation de capital scolaire, culturel et relationnel permet un accès croissant au pouvoir.

La troisième séquence, qui s'étend de 2009 à 2023, introduit une **tension structurante entre partir et rester**. Le retour en Bulgarie, puis l'exercice de fonctions de directrice pays et de directrice de région Europe centrale et orientale, traduisent une nouvelle forme de mobilité, désormais articulée à des responsabilités élevées. Cette période conjugue déplacement géographique, exposition à des épreuves organisationnelles et nécessité de résilience. Le « rester » ne renvoie plus à l'immobilité, mais à la capacité à tenir une position dans la durée face à des contextes contraints. Nathalie exprime cette tension en ces termes quand elle décrit ses choix difficiles entre carrière et maternité : *« J'ai eu un déclic : qui a dit que je devais choisir [entre carrière et maternité] ? Et là je me dis : « Je prends les deux ». Et là, la pratique du courage, elle était utile »*.

Enfin, la quatrième séquence débute avec l'entrée au Directoire de l'entreprise, et le retour en France à partir de 2024. Elle correspond à une phase de stabilisation au sommet de l'organisation, où l'enjeu principal devient la **démonstration qu'il est possible d'exercer le pouvoir de manière différente, « sans en abuser »**. Cette séquence marque une transformation du rapport au leadership, désormais pensé en termes de responsabilité, de régulation et d'exemplarité.

L'enchaînement de ces séquences met en évidence un parcours de vie structuré par des réajustements successifs entre mobilité, ancrage et pouvoir.

2.B. LES MOTEURS DE L'ACTION ET LA PLACE DU PARCOURS HLU

Une autre manière de comprendre le processus de transformation du travail des dirigeants est d'observer les moteurs qui poussent l'action des individus dans chacune des séquences de leur parcours. Le moteur peut être défini comme le « *mécanisme génératif du mouvement des ingrédients et de leur assemblage au cours du temps* ».¹⁶ Si le moteur du processus est bien ce qui cause le mouvement, il n'est pas pour autant, La Cause du processus dans son ensemble (le lien entre les ingrédients dans un parcours est bien plus complexe qu'une simple causalité). L'approche par les moteurs de l'action est un outil sociologique parmi d'autres, qui permet de rendre intelligibles les parcours de vie d'individus.

LES MOTEURS DE L'ACTION

La recherche en sociologie a mis en exergue quatre grands archétypes de mécanismes génératifs de changement :

Le moteur programmatique. Pour l'illustrer, on peut prendre comme exemple un processus d'innovation en entreprise : il y a dans ce cas un programme qui régule le processus de changement. À l'échelle individuelle, un moteur de type programmatique peut être normatif : l'individu est poussé dans ses décisions de vie par un mouvement qui le dépasse (par exemple acheter une maison après s'être marié).

Le moteur évolutionniste : issu des sciences de la vie, ce type de moteur propose d'analyser les processus en termes de variation au sein d'une « population » : ainsi par exemple dans les théories de la firme évolutionniste, on regarde l'ensemble des routines d'une entreprise (compétences, procédures, habitudes) et leur évolution dans le temps. Le moteur de type évolutionniste est souvent lié à la notion de dépendance du sentier : les options que l'on pourra choisir demain dépendent d'un « répertoire forgé par le passé ».

Le moteur dialectique : c'est la situation dans laquelle une tension entre divers ingrédients est le moteur du changement. L'individu est ici écartelé. Il y a un jeu de pouvoir et de négociation, et parfois des bifurcations. Il peut y avoir de longues périodes sans que la tension soit visible. Le plus souvent elle est visible dans les crises (les conflits sous-jacents apparaissent alors). Le moteur dialectique est celui souvent observé lorsqu'un individu change de groupe social et qu'il doit abandonner certains codes maîtrisés pour en adopter d'autres.

Le moteur téléologique : l'exemple typique ici est le projet. Dans un projet, il y a une finalité, et celle-ci influence le processus lui-même. Le moteur est l'objectif et la tentative d'atteindre cet objectif. Le processus est tracté par une ou des finalités. On trouve ces processus par exemple chez les militants politiques (ils suivent des valeurs qui transcendent toutes les actions).

Plusieurs moteurs peuvent se combiner dans un processus : par exemple dans un processus d'innovation en entreprise, on peut avoir affaire à un moteur programmatique et, à l'intérieur, à des moteurs dialectiques (des luttes entre des visions différentes de l'objectif) ce qui peut rendre le processus laborieux.

Cet encart est une synthèse des arguments exposés dans l'article de Guillaume Pérocheau et Mario Correia : *Les moteurs : principes génératifs du mouvement dans les processus* (2010). Eux-mêmes font référence dans ce travail à une analyse préalable réalisée par Andrew Van de Ven et Scott Poole en 1995.¹⁷

¹⁶. Guillaume Pérocheau, Mario Correia. [Les moteurs : principes génératifs du mouvement dans les processus](#). Ariel Mendez. Processus : concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales, Academia-Bruylant, pp.123-139, 2010.

¹⁷. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

QUEL VENT SOUFFLE DANS LES VOILES DES DIRIGEANTS ?

Regardons dans les parcours des dirigeants comment l'on peut qualifier les moteurs de leur action.

NOUS PRENONS ICI L'EXEMPLE DE THIERRY



Dans la première séquence du parcours de Thierry (son enfance, adolescence et son premier emploi), son action est animée par un **moteur téléologique centré sur la nécessité de sortir d'une condition socio-économique précaire**. L'objectif consiste à trouver une place et une stabilité par l'entrepreneuriat, utilisé comme levier d'insertion. Cette orientation repose sur une logique individuelle, dans laquelle l'action répond à un impératif de survie sociale.

La seconde séquence prolonge cette logique téléologique mais en déplace le contenu. **Le moteur de l'action devient la volonté de réussir seul et de se former pour mieux comprendre le monde professionnel**. Thierry adopte alors une posture d'autodidacte, cherchant à combler ses manques de compétences et à affirmer sa capacité à affronter un environnement perçu comme exigeant. L'entrepreneuriat sert ici de terrain d'apprentissage et de mise à l'épreuve.

La troisième séquence maintient encore une **orientation téléologique, mais cette fois orientée vers une finalité plus large : démontrer qu'il est possible de mettre l'économie « au service de la vie »**. Thierry agit en cherchant à articuler sens et action économique. Le moteur de l'action se complexifie en intégrant des valeurs liées à l'utilité et à la transmission.

Dans la quatrième séquence, une rupture se produit : le moteur devient dialectique.

Thierry cherche désormais à dépasser l'opposition entre soi et les autres, reconnaissant que l'entrepreneuriat ne peut être porté de manière strictement individuelle. L'action est orientée vers la coopération, la co-construction et la prise en compte des interdépendances. Ce passage d'une finalité individuelle à une finalité relationnelle constitue un indicateur structurant de la transformation de son rapport au travail et au collectif.

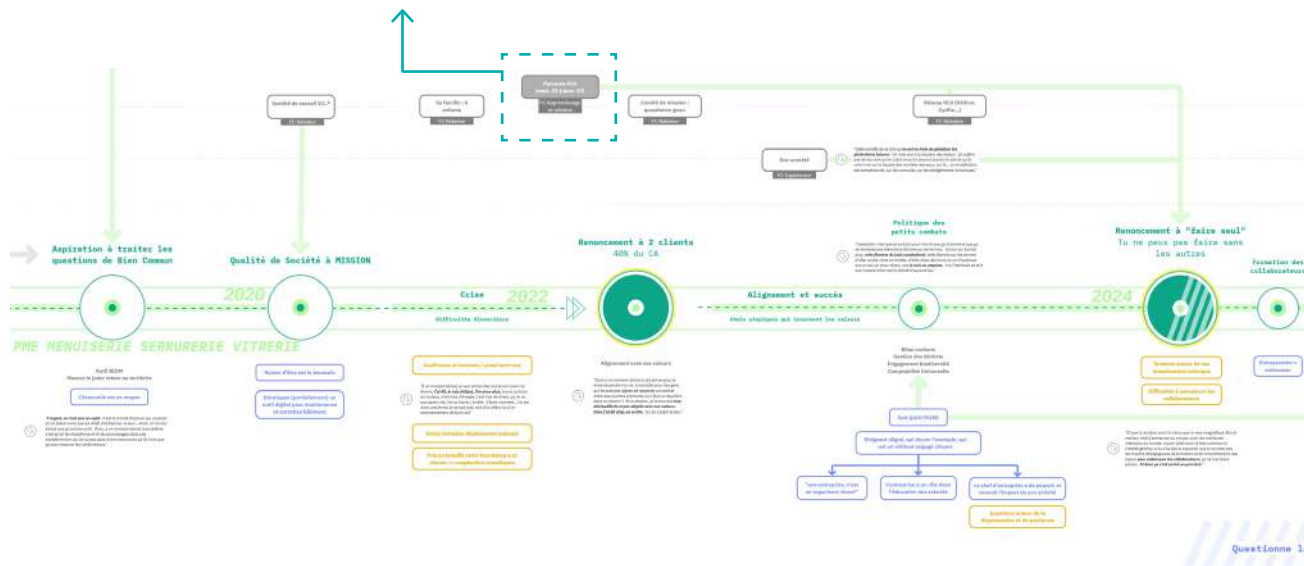
Entre les séquences 3 et 4 de son parcours, Thierry renonce à « faire seul ». Il arrive à une étape avancée de sa carrière d'entrepreneur. Il a été mu jusque-là par des moteurs téléologiques qui ont soutenu sa démarche d'entrepreneur : s'en sortir tout d'abord, puis se former et prouver qu'il peut y arriver (contre tous), et enfin, montrer qu'il est possible de mettre l'économie au service de la vie. Finalement, vers 2021-2022, Il vit plusieurs événements importants : abandon volontaire de 2 clients, échec du déploiement national de son modèle, parcours HLU et rencontres qui en découlent. Il bifurque vers un moteur plus dialectique, où il comprend qu'il ne va pas pouvoir faire « sans les autres ». Que ce soit avec ses collaborateurs-salariés, ou ses parties-prenantes externes, il adopte une position nouvelle vis-à-vis des autres : il va falloir trouver le bon compromis entre lui et les autres pour mener à bien ses aspirations. Les grandes réalisations ne sont possibles qu'avec la contribution de son écosystème. Ainsi, commence-t-il à former ses collaborateurs sur les sujets d'impact qui lui tiennent à cœur (dans le but de leur partager sa vision). Il réalise que le métier d'entrepreneur ne consiste pas seulement à prendre des risques (seul) mais aussi à « *prendre avec soi* », et il lance, en 2025, une *Année de la coopération* pour ouvrir le travail avec les parties prenantes externes (clients et fournisseurs), afin de faire bouger la filière du bâtiment.



Cette évolution met en évidence un déplacement progressif des moteurs de l'action, allant de la nécessité personnelle à l'intégration de dimensions collaboratives et sociétales, et une transformation effective de son leadership.

Le passage d'une séquence à l'autre dans le parcours de vie est rendu visible sur les frises que nous avons créées et dont voici un extrait illustrant le parcours de Thierry.

LA PLACE DU PARCOURS HLU DANS LES PARCOURS DE VIE ET LE NOUVEAU CAP



Entrepreneur expérimenté « au service de la vie »

Entrepreneur avec les autres

C'est un des résultats de ce travail de recherche-action : **HLU accompagne le mouvement de transformation du leadership des dirigeants, en accélérant la transition d'une séquence de vie à une autre et en faisant bouger le moteur qui est à l'origine de leur action.**

On le voit avec les cas qui illustrent notre étude ici, le parcours HLU ne constitue pas le commencement d'une réflexion des dirigeants sur leur rôle ou la place et les impacts de leur entreprise dans la société. Ce n'est pas l'étincelle ou l'éveil de leur prise de conscience. D'ailleurs, l'ambition du parcours n'est pas là. Le sujet est plutôt de travailler sur le leadership des dirigeants, de le rendre plus contributif en faisant appel à leur « intelligence du cœur ». Ce travail de recherche-action permet de mettre à jour l'endroit où cela se passe.

THIERRY a déjà entrepris de nombreuses actions allant dans le sens d'une plus grande contributivité de son travail et une transformation de son entreprise : il a notamment défini deux ans avant le parcours une raison d'être et il a obtenu la qualité de société à mission en 2020 ; il avait auparavant suivi de nombreuses formations au sein du CJD et il avait fait sienne la maxime « L'économie au service de la vie ». Cependant le parcours du Cœur aux Actes, commencé en septembre 2021, apporte on le voit une nouvelle rupture dans son itinéraire de vie : **il passe lors de cette période « d'entrepreneur expérimenté au service de la vie », à une démarche plus collective « d'entrepreneur avec les autres »,** et il le dit très justement, il comprend à ce moment-là, grâce un ensemble de facteurs entremêlés dont le parcours HLU fait partie, que :

« Les autres font partie de ton écosystème. Donc tu ne peux pas faire sans eux. Tu ne peux pas faire sans client, tu ne peux pas faire sans fournisseur, tu ne peux pas faire sans territoire. »

HLU agit sur les pratiques de leadership de Thierry en les rendant plus ouvertes sur son écosystème élargi. Un nouveau cap s'ouvre pour Thierry : celui d'une pratique plus coopérative de son leadership.

NATHALIE arrive dans le parcours avec une longue expérience du leadership dans un grand groupe. Elle est passée par de nombreux postes, d'abord dans le domaine de la finance, puis elle a pris en 2009 un premier poste de direction : celui de Directrice Pays en Bulgarie dans un grand groupe de dermo-cosmétiques. Elle vit dans ce poste de nombreuses tensions, surtout d'ordre relationnel, qui contribuent à questionner sa vision du leadership : elle est très isolée (loin du siège social de l'entreprise), souvent incomprise de ses collègues, et elle souffre d'un manque de soutien de sa hiérarchie. L'ambiance de travail est difficile, pourtant Nathalie excelle et les résultats sont là. Sa zone fait de bons résultats et elle est nommée Directrice de région Europe Centrale et Orientale. C'est à ce moment-là, alors qu'elle a mis en place de nombreuses actions sur un plan managérial dans sa zone de responsabilité, qu'elle rejoint le parcours HLU. Pour elle c'est une révélation sur la manière de travailler. C'est le déclic qui la sortira de sa solitude de dirigeante isolée et qui donnera un nouveau cap à son leadership, par deux canaux :

- La réassurance et le courage d'assumer le type de leader qu'elle est : un leader humain, intuitif et empathique ; et l'ambition retrouvée de progresser et de prendre du pouvoir pour porter ses valeurs plus haut dans l'entreprise.

« Et là, pour moi, durant le parcours HLU, c'était vraiment transcendant dans le sens où... J'ai eu un miroir qui s'est avéré être plus réaliste que ce que mon entreprise et mes managers me renvoyaient ».

- Le constat qu'elle est trop seule et isolée et qu'elle a besoin de « trouver des alliés » et de travailler davantage avec les autres quitte à aller un peu moins vite :

Dès le premier module, on a fait un jeu sur l'intuition. Je tire une carte, je regarde, et je m'exclame : « C'est exactement ça ! ». C'était des enfants qui jouaient dans l'eau, dans la mer, de manière joyeuse. Exactement. Il me fallait des copains de jeu. Et cette promotion a joué ce rôle-là. »

Ainsi le parcours HLU agit au cœur des trajectoires individuelles des dirigeants pour les aider à révéler les leaders qu'ils sont ou qu'ils souhaitent être.

CONCLUSION

Transformer ses pratiques de travail en tant que dirigeant d'entreprise est un long processus qui se construit via l'interaction entre différentes dimensions de la vie du dirigeant. Les résultats de cette recherche-action montrent qu'il n'y a pas d'événement déclencheur ni d'épiphanie. Les parcours de vie des individus peuvent être regardés selon un découpage en séquences, dans lesquelles le rapport au leadership et à l'entreprise évolue. Les moteurs de l'action, ce qui met en mouvement l'évolution du leadership, peuvent eux aussi changer au cours du parcours. HLU agit sur ces moteurs en introduisant des éléments nouveaux, liés à la socialisation du dirigeant dans un collectif de pairs qui se forment et réfléchissent ensemble. Comment le parcours développé par HLU parvient-il à ce résultat ? C'est ce que nous proposons de détailler dans la troisième partie de cette étude.



3. L'IMPACT DE HLU SUR LE POUVOIR D'AGIR DU DIRIGEANT

Le parcours *Du cœur aux actes* est une proposition de transformation des pratiques du leadership. Il invite les dirigeants à se questionner sur eux-mêmes pour mieux se connaître, à comprendre le monde en transformation (économique, écologique, technologique et sociale) dans sa complexité, à entrer en relation avec le monde et les autres à travers l'intuition et l'empathie, à se mettre en action pour transformer leur entreprise avec courage.

Nous l'avons vu dans la [PARTIE 2](#) de ce rapport, HLU contribue à une dynamique de transformation des pratiques du travail du dirigeant en ouvrant l'individu au collectif dans son travail, permettant de questionner pour lui ce qui motive son action et de faire évoluer son leadership.

Nous avons souhaité également à travers cette recherche-action questionner l'apport du parcours HLU sur le développement du pouvoir d'agir du dirigeant d'entreprise. Le parcours donne-t-il des marges de manœuvre au dirigeant d'entreprise, pour que celui-ci puisse être acteur de la transformation de son entreprise dans un sens plus contributif ?

3.A. NOTION DE POUVOIR D'AGIR

Pour tenter d'apporter des éclairages à cette question, introduisons la notion de *capabilité* et de pouvoir d'agir en philosophie et en sociologie.

LE POUVOIR D'AGIR

Dans la perspective d'Amartya Sen, le pouvoir d'agir (ou *agency*, parfois traduit par « capacité d'agir ») désigne la **possibilité réelle pour une personne de poursuivre les objectifs qu'elle valorise et d'influencer sa vie et le monde qui l'entoure**.

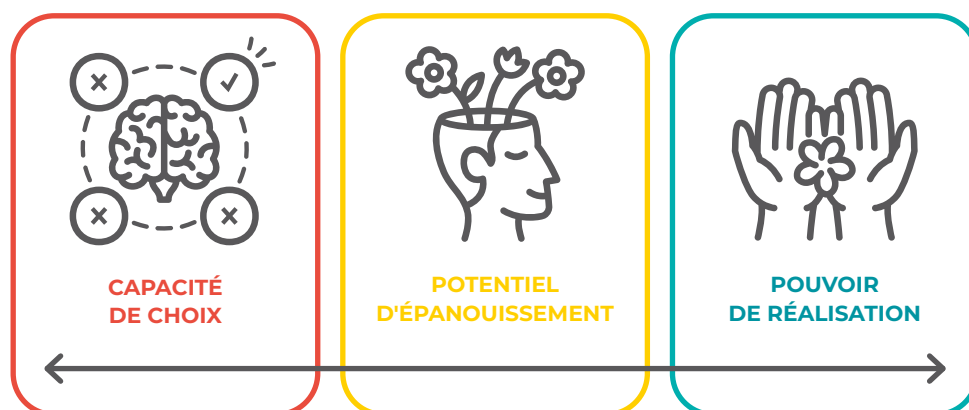
Ce n'est pas seulement le fait d'avoir des droits ou des ressources, mais d'avoir les libertés réelles (*real freedoms*) pour agir selon ses propres choix.

Le pouvoir d'agir n'est donc pas un état intérieur ou une qualité psychologique, mais une **condition sociale : ce qu'une personne peut effectivement faire**. Ainsi, on peut *vouloir agir sans pouvoir agir*, faute de capacités suffisantes. C'est un pouvoir **fondamentalement social et relationnel** : il varie selon les conditions matérielles, institutionnelles et normatives dans lesquelles la personne évolue.

THÉORIE DES CAPABILITÉS

La théorie des capabilités (Capability Approach) proposée par Amartya Sen puis développée et complétée par d'autres chercheurs à sa suite, est une théorie du développement humain et de la justice sociale qui repose sur trois dimensions essentielles¹⁸ :

1. La liberté: avoir la capacité de choix.
2. Le sens: que ce choix soit porteur d'un potentiel d'épanouissement.
3. L'accomplissement: que ce choix s'incarne réellement dans un « fonctionnement », un accomplissement dans la vie réelle (c'est le pouvoir de réalisation).



LIBERTÉ

Pour Sen¹⁹ la capacité est la « *liberté qu'ont les personnes de choisir la vie qu'ils ont raison de vouloir vivre. La liberté est à la fois « l'objectif et le moyen »*. Le cadre des capabilités d'Amartya Sen vient questionner et éclairer la question de l'individu comme agent et acteur de sa propre vie. Il nous permet de **questionner, chez les dirigeants « contributifs »** objets de notre travail de recherche, **le rapport à la liberté dans les choix forts qu'ils font**. Se sentent-ils « libres de choisir la vie qu'ils ont envie de vivre » ? **En quoi cette liberté est-elle un élément constitutif de leur capacité à transformer leurs pratiques de leadership et leur travail ?**

« *Plus de liberté signifie une plus grande faculté pour les individus de s'aider eux-mêmes et d'influencer le monde* » nous dit Sen. Pour les dirigeants contributifs accompagnés par HLU, la liberté de faire des choix radicaux pour son entreprise est une fin en soi. Pour eux, l'entreprise n'est pas juste un moyen de faire du profit.

ENVIRONNEMENT CAPACITANT

La capacité n'est pas une simple capacité ou ressource personnelle. L'image que propose Ingrid Robeyns²⁰ avec la métaphore du vélo est parlante. L'auteur introduit ici la notion de **facteurs de conversion** qui nous permet d'entrevoir l'endroit où, socialement et collectivement, nous devons travailler, au-delà de la ressource.

¹⁸. Voir notamment Jean De Munck, « [Qu'est-ce qu'une capacité ?](#) », dans *La liberté au prisme des capacités*, édité par Jean de Munck et Bénédicte Zimmermann, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2008

¹⁹. Amartya Sen, [Un nouveau modèle économique](#), Odile Jacob, 2000. Et Amartya Sen, [Development as Freedom](#). Oxford University Press, 1999.

²⁰. Ingrid Robeyns, [Wellbeing, Freedom and Social Justice: The Capability Approach Re-Examined](#), Open Book Publishers 2017.

Elle explique ainsi que pour générer une capacité (par exemple la mobilité), il faut une ressource (un vélo) et des facteurs de conversion :

- personnels (internes à la personne) : la condition physique de la personne qui pédale
- sociaux (émanant de la société où vit la personne) : le droit qui autorise dans tel endroit de faire du vélo
- environnementaux (émanant de l'environnement physique – ou construit – où évolue la personne) : des routes en bon état, un climat non caniculaire...

La capacité ne dépend pas que de la ressource, mais bien aussi des facteurs de conversion.

Les sociologues qui se sont saisis de la notion de capacité dans les années 2000,²¹ insistent à leur tour sur la place du collectif. Une capacité est à la fois ce qu'une personne est capable de faire (approche de responsabilité individuelle) et les opportunités, les possibilités qui lui sont réellement offertes (lien entre liberté et collectif) : le pouvoir d'agir est soutenu par des supports sociaux et des actions collectives.

« L'approche par les capacités (...) prend en compte à la fois ce qu'une personne est capable de faire – ses compétences – et les possibilités qui lui sont offertes pour développer ces compétences – les opportunités. Elle pose en des termes nouveaux la question de la sécurité et de la responsabilité individuelle en l'arrimant à la question de la liberté et du collectif. »²²

Les sociologues montrent ainsi que la complexité des situations sociales où se trouvent les acteurs -ici les dirigeants d'entreprise- doit être observée pour comprendre pleinement la notion de capacité. Alors que Sen conceptualise les capacités comme un ensemble de libertés substantielles d'accomplir la vie que l'on a raison de valoriser, la transposition en sociologie insiste sur le fait que ces libertés ne se comprennent réellement que si l'on analyse les **constructions sociales, institutionnelles et biographiques** qui les conditionnent.

Dans le cadre de notre réflexion sur la transformation du leadership des dirigeants, ce cadre théorique permet de questionner la méthode par laquelle un dirigeant en vient à transformer ses pratiques de leadership pour rendre son entreprise plus contributive, les marges de manœuvre dont il dispose pour le faire, et les supports sociaux qui l'accompagnent (ou le freinent dans cette démarche). HLU propose, par ses parcours et ses travaux de recherche, de questionner la place du dirigeant comme acteur de la transformation de son entreprise en vue de la rendre plus contributive.

Notre objectif dans les lignes suivantes est d'observer la manière dont HLU contribue au pouvoir d'agir des dirigeants contributifs, notamment en observant les effets du parcours sur les pratiques de leur métier (ce sont les accomplissements). Nous avons regardé à cet effet les situations concrètes de travail des dirigeants (recueillies en les questionnant en entretien ou en les observant sur leur lieu de travail) afin de penser leur pouvoir d'agir comme possibilité réelle d'action.

²¹. Voir notamment : Delphine Corteel et Bénédicte Zimmermann, *Capacités et développement professionnel*, Formation emploi, no 98, 2007. Et Bénédicte Zimmermann, *Capacités et enquête sociologique*, dans *La liberté au prisme des capacités*, édité par Jean de Munck et Bénédicte Zimmermann, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2008.

²². Corteel et Zimmermann, 2007, p. 26.

3.B. LES EFFETS DU PARCOURS HLU SUR LE POUVOIR D'AGIR DES DIRIGEANTS

EN QUOI LE PARCOURS HLU CONTRIBUE-T-IL À DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES DIRIGEANTS QUI LE SUIVENT ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, maintenant que nous avons cerné dans les grandes lignes (et de manière forcément simplificatrice) la théorie des capacités, regardons sur le terrain ce que fait le parcours du Cœur aux Actes sur les individus que le suivent, avant d'élargir et de synthétiser ces impacts en termes de pouvoir d'agir.

ALEXIS synthétise en ces mots les moyens que met à disposition le parcours HLU :

« Ce que je trouve très bien dans la proposition de valeur du parcours HLU, c'est le **trptyque contenu académique ou intellectuel** (ou de réflexion), **expérience terrain**, rencontres avec entrepreneurs à impact, et **échanges entre entrepreneurs ou dirigeants**. Ce sont, je trouve, les trois composantes importantes de la valeur du parcours ».

Regardons comment ces trois aspects du parcours - contenus académiques, expérience de terrain et échanges entre pairs - impactent les dirigeants qui y prennent part, et se transforment en pratiques nouvelles dans leur travail.

CONNAISSANCES, PRATIQUES, TRANSFORMATION

Dans cette partie, nous détaillons à partir du discours des dirigeants recueilli dans les entretiens semi-directifs, l'impact du parcours sur leur travail et leur entreprise. Nous étudions cet impact à trois niveaux :

- Les connaissances acquises (compétences techniques, savoirs cognitifs),
- Les pratiques réelles mises en œuvre par le dirigeant dans leur travail (savoir-faire et savoir-être),
- Les transformations appliquées sur leur entreprise.

Nous présentons deux cas d'études.



CAS D'ÉTUDE 1: NATHALIE

Le tableau ci-dessous est une vision synthétique de l'analyse de la chercheuse sur les impacts du parcours sur Nathalie.

« Honnêtement, tout ce que j'ai fait depuis était une mise en œuvre de ce que j'ai pu apprendre et vivre grâce à HLU. »



CONNAISSANCES	PRATIQUES	TRANSFORMATIONS
Pour Nathalie le parcours apporte trois types de connaissances: 1. « Rôle de structuration: mettre des noms sur des choses que je ressentais, sur des intuitions que j'avais. » 2. Mieux me comprendre. 3. Créer un « groupe contexte»: un réseau de dirigeants et intervenants amis ou refuges.	Dans ses pratiques, cela s'incarne par de la confiance et du courage. Elle constate « j'ai de l'avance ». Elle prend alors les devants et lors du départ du CEO du groupe elle a le courage de proposer au Président une nouvelle organisation (autour d'un Directoire dont elle pourra être membre) Nathalie accepte de pousser sa mission plus loin, sans certitude que tout ne soit pas détruit. « Rien n'est éternel ». Elle fait sa part pour le moment.	Cela transforme: • la structure de gouvernance du groupe ; • la répartition du pouvoir exécutif dans le groupe ; • le poste de Nathalie (elle devient DG déléguée, membre du Directoire) ; • le niveau de pouvoir de Nathalie.
Nathalie se forme grâce au parcours sur les notions de « pouvoir sur » et « pouvoir pour ».	Elle ouvre un questionnement pour elle-même et son rapport au pouvoir.	Elle accepte le poste de Membre du Directoire.
Nathalie comprend pendant le parcours qu'elle a beaucoup travaillé seule jusque-là (contre des collectifs ou des chefs non alignés).	Elle renonce à travailler seule et vite: « on ne peut pas faire sans le collectif ».	Elle déploie le pouvoir d'agir du collectif dans l'entreprise en adoptant une stratégie d'alliance: • elle monte un parcours HLU pour les BUM de sa zone (10 personnes) ; • elle déploie le coaching via la « perspective des valeurs » pour 350 personnes ; • elle participe à la CEC Provence et suggère à la CEC la création d'un mini-parcours pour les actionnaires.
Nathalie découvre pendant le parcours les approches de comptabilité en triple capital.		Pas encore d'action de transformation.
Nathalie se forme à l'analyse systémique et à la dynamique collective (module 6).	Elle reconnaît dans ses pratiques les activités qui font appel à la systémique.	Elle renforce sa posture, ses propositions et sa capacité d'influence dans le Directoire.
Nathalie se forme aux limites planétaires et aux enjeux du vivant. Elle entame avec HLU son chemin d'engagement écologique dans le travail.	Elle prend en charge la fonction RSE dans ses attributions au niveau du Comité de Direction (DG déléguée en charge de la RSE notamment).	Elle organise une première rencontre entre les 80 personnes qui, dans le groupe, travaillent sur des sujets RSE sans se connaître. Elle intègre la notion de renoncement à la feuille de route CEC du groupe: identifier dans le portefeuille les produits "non utiles" (correspond aussi à la vision officielle poussée par le Président fondateur).
Nathalie voit des modèles d'entreprises qui réussissent: le Module 3 est capital pour Nathalie (elle en parle très longuement). C'est celui qui lui a permis de comprendre les choses qui font qu'aujourd'hui elle a transformé son travail pour avoir du pouvoir et tenter à grande échelle de prouver qu'on peut transformer une entreprise.	Elle prend confiance et s'autorise à voir plus grand pour sa carrière (passer de Directrice de région à Membre du Directoire Groupe).	Elle monte sur le plus haut palier de la hiérarchie du groupe pour montrer: • qu'on peut pratiquer le pouvoir sans en abuser ; • que les transformations d'entreprise à petite échelle sont duplicables à grande échelle sur une grande entreprise (son ambition).



CAS D'ÉTUDE 2: ALEXIS

« Je pense que j'ai besoin de me nourrir à plusieurs sources. J'ai besoin d'essayer plein de choses. Je ne vais pas droit vers le but. Je fais des oscillations, mais des oscillations, on va dire, dichotomiques. C'est-à-dire qu'à la fin j'arrive quelque part. J'approche du but, mais pas via une ligne droite. Il y a dans mon travail un mouvement de balancier, et il est nécessaire. »

Le tableau ci-dessous synthétise les impacts du parcours sur Alexis.

CONNAISSANCES	PRATIQUES	TRANSFORMATIONS
Alexis appréhende la notion d'intuition et la couple à des relations fortes avec les autres dirigeants.	Alexis lance un partenariat avec une association pour une assurance habitation (test et expérimentation). Il complète sa formation par la lecture et rencontre Olivier Hamant (les notions de robustesse et de coopération font leur chemin, dimension réflexive).	Alexis ouvre la possibilité de lancer des partenariats plus larges dans son écosystème (avec des cabinets-conseils concurrents par exemple pour répondre à des appels d'offres en commun). Il teste la coopération, et dépasse, en mobilisant son courage, la « peur qu'on [le] pille ».
Alexis découvre dans le module 3 les sept types de gouvernance.	Il lit les ouvrages de Pierre-Yves Gomez.	Il crée une offre spécifique (formation) sur les différents types de gouvernance. Il recompose le comité stratégique en recrutant de nouveaux administrateurs (alignés). Il établit un ratio d'équité sur les salaires. Il nomme deux DG, devient président et dissocie ainsi les pouvoirs.
Alexis approfondit ses connaissances sur la comptabilité en triple capital (module 7).	Il étudie le sujet.	Il nomme, au sein de son comité de mission, un expert économiste spécialiste des questions de comptabilité écologique.
Alexis approfondit ses connaissances théoriques sur « là où va le monde » : limites planétaires, Économie du Donut (module 2).	Il réaffirme sa posture de décideur engagé.	Il écrit sa feuille de route à 10 ans. Il change les statuts de son entreprise pour devenir Société à Mission. Il obtient le label B-Corp (questionné depuis).

Au-delà des connaissances théoriques, comportementales et relationnelles observables et commentées par les participants eux-mêmes 2 ans après le parcours, notre analyse permet de mettre en lumière le fait que **le parcours HLU a un impact sur les pratiques de travail des dirigeants**. Quels sont ces impacts ? Nous en proposons une synthèse dans la partie suivante.



LES IMPACTS DU PARCOURS SUR LE TRAVAIL DES DIRIGEANTS

Le parcours ouvre le doute et enclenche une démarche de réflexivité

Au début de ce travail de recherche, nous avons envoyé un questionnaire d'impact à l'ensemble des individus qui avaient fait partie des promotions n°1 et n°2 du parcours HLU.²³ Ce questionnaire très complet contenait une trentaine de questions et permettait aux individus de revenir d'une part sur les apports du parcours HLU pour eux-mêmes, et d'autre part, sur les impacts du parcours sur leur travail, 2 ans après.

À l'analyse des réponses à ces questionnaires, 2 éléments retiennent notre attention en premier lieu :

- tous les répondants affirment que le parcours a effectivement **impacté l'exercice de leur travail** ;
- et tous affirment également qu'ils ont **traversé des périodes de doute** depuis le parcours.

L'analyse approfondie des réponses montre que :

- Quand ils expriment la manière dont ce qu'ils ont appris impacte leur travail de dirigeant, les répondants utilisent des qualificatifs d'état et de savoir-être : courage, légitimité, conscience... ils n'utilisent pas de verbes d'action. Le parcours leur a permis de mieux se connaître et se sentir légitime. Un verbatim issu des questionnaires le résume assez bien *« [Le parcours m'a apporté le] courage d'aller dans le sens de mon intuition »* : il y a ici un concentré des compétences promues par le parcours : lire et comprendre ses intuitions, se faire confiance et se sentir légitime pour prendre des décisions courageuses (« aller dans le sens ») en suivant ses intuitions. Cela ne nous dit pas toutefois si ce courage dans les pensées se traduit en acte dans les faits, si le courage est mis à l'épreuve de la confrontation avec le terrain et comment, dans une situation délicate rencontrée en entreprise, l'individu évalue les différentes options qui se présentent à lui avec courage.
- Les doutes qu'ils décrivent portent soit **sur eux** (« mon discernement », « mon éco-anxiété », la façon de partager « mes émotions »), soit sur un questionnement autour de **l'alignement** entre leurs valeurs (qu'ils connaissent désormais grâce au parcours HLU et au travail sur la Perspective des Valeurs²⁴) et les décisions prises dans l'entreprise. Un répondant décrit le dilemme entre profit et mission pour son entreprise comme une forme de doute pour lui-même autour de la question de l'« *alignement de la stratégie financière avec les objectifs d'entreprise à mission* ».

Les nouveaux attachements dans le travail du dirigeant

La recherche-action présentée dans cette synthèse a été l'occasion de proposer aux dirigeants membres du panel d'enquête un exercice de réflexivité sur leur travail. Ainsi, leur avons-nous demandé d'une part de détailler **« les activités au cœur de leur travail »** (ce qu'ils font au quotidien) et d'autre part, **leurs attachements, « ce à quoi ils tiennent »** dans leur travail.

²³. Voir [ANNEXE 1](#) : le protocole de recherche-action.

²⁴. La [Perspective des valeurs](#) est un outil développé par Kairios. Il se base sur un questionnaire, la Matrice des Valeurs, dont l'objectif est d'aider les individus à identifier leurs valeurs dans la vie.

LES ATTACHEMENTS EN SOCIOLOGIE

Antoine Hennion a contribué à développer une sociologie des attachements.

Chez Antoine Hennion, un **attachement** est un **lien situationnel, vécu et incarné** entre une personne et des éléments de son monde (objets, pratiques, autres personnes), qui se manifeste dans l'expérience et les interactions concrètes plutôt que comme un simple choix ou une préférence stable. Ces attachements sont **dynamiques, réciproques et dépendants des contextes**. Leur étude permet de comprendre comment les relations des individus avec leur environnement se forgent, se maintiennent ou se transforment.

L'attachement c'est « Ce à quoi on tient » ...

« Chacun le sait, rien de tel qu'un accident, une séparation, l'obligation de choisir, pour se rendre compte de ce qui pèse réellement, parmi les choses, les personnes, les réalités qu'on croit aimer. Cette question, qui est celle des attachements, a le mérite de suggérer que l'épreuve précède la détermination : pour savoir ce à quoi l'on tient, il faut l'éprouver et le mettre à l'épreuve. »

... et « ce par quoi on tient »

« Qu'est-ce qui nous attache, à quoi est-on attaché ? (...) Est-ce nous qui tenons à quelque chose, ou ce quelque chose qui nous tient ? »

Source : Antoine Hennion, *Vous avez dit attachements?...* In *Débordements. Mélanges en l'honneur de Thierry Callon*, edited by Madeleine Akrich, Yannick Barthe, Fabian Muniesa, and Philippe Mustar, 179–190. Paris: Presses de l'École des Mines, 2010.

Le tableau ci-après a pour objectif de cartographier les activités et les attachements mentionnés par les dirigeants durant ce projet de recherche-action. Les expressions reportées dans le tableau sont celles utilisées par les répondants au questionnaire d'évaluation à froid dans les cases « libres ». Dans un souci de cohérence entre les différents travaux menés par HLU, nous faisons le choix de positionner les expressions des enquêtés dans un tableau divisé selon les 4 approches du leadership retenues par HLU dans un travail de recherche précédent (voir encadré et bibliographie) : orienter, manager, aller au combat et sécuriser.



LES QUATRE DIMENSIONS DU LEADERSHIP SELON HLU

Dans un précédent travail de recherche mené par Cloé Hercé pour HLU sur le sujet de la biologie du leadership, la chercheuse distingue, à partir des études du leadership animal, quatre fonctions attribuées au leader: la direction des mouvements de groupe, la régulation des conflits externes et internes et la recherche de nourriture.

Ces fonctions peuvent être décrites également à travers le prisme de la société humaine. Ainsi,

- Le dirigeant oriente l'entreprise et ses salariés dans une direction. Dans l'idéal il vise une direction viable qui pourra également impacter, à sa hauteur, la société. Il est alors le visionnaire, celui qui utilise son savoir et son intuition, celui qui perçoit les signaux faibles et les opportunités.
- Le dirigeant participe à une bataille économique dans laquelle son entreprise interagit avec ses concurrents, ses financeurs et ses partenaires commerciaux. Il doit alors être charismatique, adaptable, réactif, stratège et ambitieux.
- Le dirigeant a une capacité à manager: il gère les interactions internes à l'organisation. Il met en œuvre son empathie, son intelligence émotionnelle, ses capacités de communication et son autorité.
- Le dirigeant sécurise les ressources de son organisation. Il doit analyser les risques, planifier, arbitrer, faire preuve d'une gestion durable et de stratégie.

Source: [La biologie du Leadership, une étude exploratoire](#), par Cloé Hercé pour Heart Leadership University, 2025

Le travail de dirigeant est qualifié en ces termes par les répondants (nous reprenons dans le tableau suivant les formules utilisées par les enquêtés pour qualifier leurs activités d'une part et leurs attachements d'autre part):

	TRAVAIL DU DIRIGEANT	ACTIVITÉS	ATTACHEMENTS
QUESTION POSÉE	« Pour vous être dirigeant c'est... »	Quelles sont aujourd'hui les activités principales au cœur de votre travail / rôle de dirigeant ?	À quoi tenez-vous dans votre travail de dirigeant ? Qu'aimez-vous faire ? Qu'est-ce qui est important pour vous ?
ORIENTER	- Donner une direction - Avoir la responsabilité de conduire un projet, en lucidité sur son impact ESG, en cohérence avec ses valeurs - Vouloir changer le monde avec un collectif - Être responsable de l'avenir de notre écosystème - Donner la direction avec le sens, la raison d'être assise sur des valeurs. - Prendre des décisions rapides et justes	- Prise en compte du contexte sociétal - Élaboration et clarification stratégique - Guider par une vision concertée - Cadrer - Faire des choix - Gouvernance de mon entreprise - Développer les projets de la fondation - Acheter, vendre, compter, décider, arbitrer mais avant cela réfléchir comprendre penser analyser imaginer - Réseau, veille, prospection - Projection (financière, de marché...)	- Transformer — les modèles dominants, les imaginaires, les structures économiques - La durabilité du modèle d'entreprise - La réflexion et élaboration stratégique - La cohérence décisions / projet / valeurs - La liberté d'explorer - La transformation tranquille - Être libre de mes choix - Travailler sur la vision / comprendre ce qui se joue sur mon marché et comment avoir un coup d'avance - Créer de nouvelles offres - Créer
MANAGER	- Embarquer les équipes pour atteindre la mission de l'entreprise - Être ouvert autant sur ce qu'il se passe à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise - S'agissant de l'interne, comprendre et anticiper les dynamiques humaines / systèmes à l'œuvre et comment peuvent et doivent évoluer les collaborateurs, en particulier les personnes clés	- Recrutement, animation des équipes, priorisation - Animation d'équipes - Organisation des projets - Communication et pédagogie des choix - Coaching des DG délégués - Encadrement, RH, juridique, communication, comptabilité	- Relier — les personnes, les idées, les mondes, - Éveiller — les consciences, les potentiels, les élans, changer d'R - Les liens humains - La relation avec les équipes - La possibilité de partager des avis - Partager, Réfléchir ensemble - La collaboration avec d'autres personnes engagées positivement - Communiquer, Faire grandir autrui, Transmettre mes connaissances - Développer les collaborateurs clés
ALLER AU COMBAT	Passer de la vision à la mise en œuvre, du rêve à la réalité, à chaque instant	Plaidoyer	- Incarner : mes convictions ne doivent pas rester théoriques - L'emprise avec des actions concrètes - Les challenges
SÉCURISER	- Être responsable d'une partie du changement - Anticiper au maximum les évolutions du contexte extérieur	- Rendre possible - Assurer mon développement personnel (via un coaching) - Recherche de partenariats	- Mieux me connaître et progresser dans ma posture de Dirigeant - Prendre soin — de la planète, des générations futures



En bleu dans ce tableau, nous soulignons les **activités** qui nous paraissent **significatives des évolutions du travail du dirigeant**: le plaidoyer, le développement personnel (prendre soin de soi, des autres et de son environnement), la recherche de partenariat.

En rouge, nous mettons en exergue les **attachements** synthétisés dans des formules-clés interpellantes: ressortent clairement les notions de LIBERTÉ, de LIEN et de RELATION et de RÉALISATIONS (incarnation).

Un travail complémentaire en entretien individuel avec les dirigeants (voir encadré) a permis de donner à voir l'évolution des attachements des dirigeants sur les 10 dernières années.

MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE: L'ENTRETIEN N°3

Au cours de cet entretien spécifique, la chercheuse a proposé une expérience aux dirigeants: se positionner devant leur frise de vie (qui venait de leur être restituée et commentée) et se projeter 10 ans en arrière, dans la peau du dirigeant qu'ils étaient en 2015, puis de pondérer un certain nombre de mots représentant des attachements à leur travail au sens défini dans l'étude Bifurcations RH!²⁵ de «*liens relationnels ou de dépendance qui nous lient au métier*».

Nous leur avons alors demandé d'évaluer ce à quoi ils tenaient dans leur travail à cette époque, en leur proposant une quarantaine de mots (avoir du pouvoir, être libre, créer, décider, relier, expérimenter, réussir, gagner de l'argent...), qu'ils devaient pondérer par une note de 1 (attachement faible) à 4 (attachement fort).

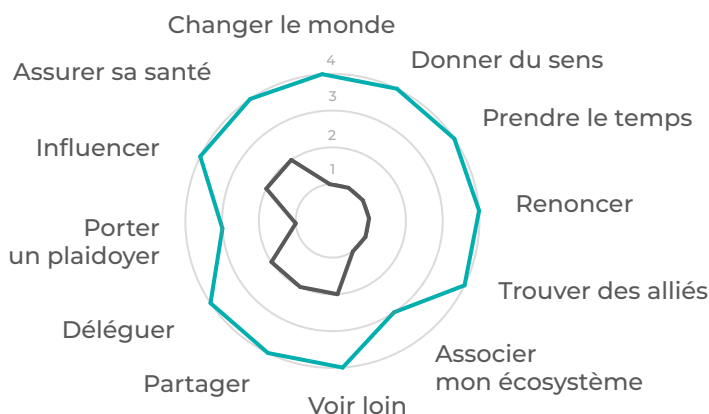
Puis le même exercice leur était demandé, après un temps de pause, en revenant dans le présent (ce à quoi je tiens aujourd'hui).

Ce travail était alors restitué sur un diagramme permettant de positionner ses attachements et leur évolution, ouvrant ensuite l'espace pour une conversation éclairée sur «ce à quoi on tient dans son travail».

Le résultat de ce travail est intéressant et riche d'informations: nous pouvons observer chez les dirigeants membres de l'enquête les nouveaux attachements qui émergent et se renforcent sur les 10 dernières années, dans leur travail.

²⁵. Marchand, Bastien ; Pech, Manon ; Perrin, Xavier, *Bifurcations RH, Ecologie et redirection du travail municipal*, 2025.

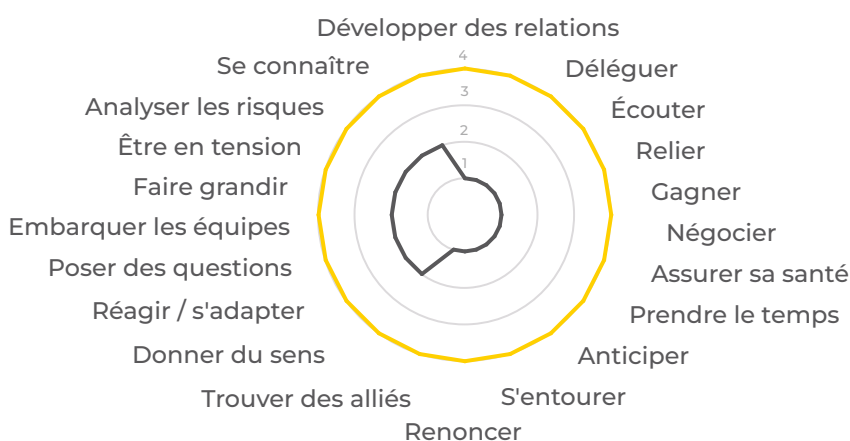
Pour **ALEXIS**, 12 pratiques de travail ont une tendance à la hausse entre la période 2010-2015 et aujourd'hui.



PONDÉRATION
2010-2015

PONDÉRATION
AUJOURD'HUI

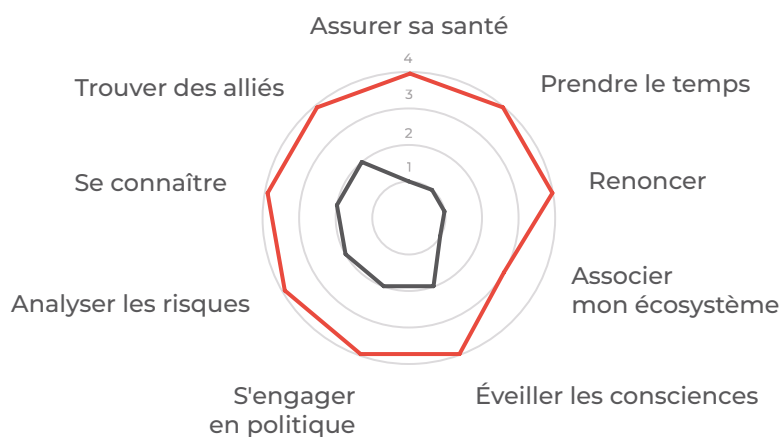
Pour **THIERRY**, ce sont les 20 activités suivantes qui prennent de l'importance relative dans ses activités de travail.



PONDÉRATION
2010-2015

PONDÉRATION
AUJOURD'HUI

Pour **NATHALIE** enfin, on observe un renforcement des 9 attachements suivants.



PONDÉRATION
2010-2015

PONDÉRATION
AUJOURD'HUI



Quatre items reviennent de manière systématique dans le discours des enquêtés : prendre le temps, renoncer, trouver des alliés, assurer sa santé. Ces sont de nouveaux attachements, récurrents chez les enquêtés. Nous proposons par ailleurs, pour analyser l'ensemble des attachements nouveaux, quatre catégories analytiques :

- Attachement au **plaidoyer** : porter un plaidoyer / influencer
- Attachement au **sens** : changer le monde / donner du sens / voir loin
- Attachement au **prendre soin** : assurer sa santé
- Attachement à **faire alliance** : associer mon écosystème / partager / déléguer

C'est ce dernier attachement, celui qui consiste à établir des stratégies d'alliance dans leur travail, qui retient le plus notre attention. Il questionne en effet un attachement fort et ancré dans l'imaginaire collectif des dirigeants : le métier de dirigeant d'entreprise serait un métier solitaire porté par des individus « self-made-men » qui travaillent seuls. Cette vision (et son incarnation dans des pratiques) semble profondément transformée par le parcours HLU. Nous l'étudierons dans le point C. de cette troisième partie du rapport, sous l'angle des capacités.

Avant cela, nous souhaitons fermer la boucle sur la notion de pouvoir d'agir et le rôle de HLU.

PARCOURS HLU ET RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR

Si le parcours HLU impacte bien comme nous venons de le voir le travail du dirigeant, et contribue à l'émergence de nouveaux attachements dans le travail, qu'en est-il de sa contribution au pouvoir d'agir du dirigeant ? En quoi permet-il, selon la définition que nous avons posée plus haut dans ce chapitre, de développer la possibilité réelle pour un dirigeant de poursuivre les objectifs qu'il valorise et d'influencer sa vie et le monde qui l'entoure, et en quoi constitue-t-il un support social qui favorise ce pouvoir d'agir ?

Le parcours Du Cœur aux Actes, comme nous l'a rappelé une des cocréatrices de son programme pédagogique au début de l'enquête, déploie une pédagogie constructiviste : il cherche à construire du sens pour les individus dans la pratique de leur travail.²⁶

Par ailleurs, le parcours Du Cœur aux Actes est aussi une pédagogie immersive qui permet de percevoir et ressentir le monde et de générer des émotions. Par de nombreuses rencontres, échanges, visites de sites et d'entreprises, le dirigeant vit une expérience et se décentre. Cela crée un trouble chez lui, et il ouvre une enquête sur ce à quoi il tient (ses attachements). HLU ouvre ainsi un espace de liberté pour le dirigeant qui apprend à questionner la norme sociale de son groupe en se posant à lui-même la question : à quoi je tiens dans mon travail ?

Le parcours ouvre ainsi des **espaces de liberté et de sens** pour le dirigeant. Il lui donne ainsi des marges de manœuvre, nécessaires au développement de son pouvoir d'agir. Mais qu'en est-il du troisième pilier, celui de l'accomplissement ? Nous proposons ici une schématisation des effets du parcours sur le pouvoir d'agir des dirigeants, en reprenant les trois piliers de la théorie des capacités :

²⁶. À la différence de la pédagogie behaviouriste qui chercherait à créer des réflexes.

LIBERTÉ [CHOIX]	SENS [ÉPANOUISSEMENT]	ACCOMPLISSEMENT [RÉALISATION]
HLU crée les conditions de la liberté en déclenchant le trouble et en ouvrant l'enquête: liberté de voir le monde autrement, liberté d'envisager son métier "avec le cœur", liberté d'innover différemment, liberté de questionner le système dominant. Via des rencontres, visites, témoignages et expériences.	HLU apporte des éclairages qui permettent de questionner le sens du travail (pourquoi je travaille ? Et pour qui ? pour quoi faire ? au service de quelle vision de l'avenir ?). HLU éclaire les individus sur leur fonctionnement personnel (grâce notamment à l'outil de la Perspective des Valeurs) et contribue donc à comprendre ce qui fait sens pour eux. HLU apporte les conditions de sécurité dans le métier du dirigeant, en réassurant leur posture et leurs choix et en renforçant ainsi leur sentiment de courage.	HLU propose 2 pistes intéressantes, à renforcer: Amener le dirigeant à comprendre et s'approprier ses propres pratiques de travail dans l'optique de pouvoir les faire évoluer. Apporter une dimension de mouvement (soutien entre pairs) pour aider les dirigeants à mettre en œuvre les actions courageuses qu'ils identifient grâce au parcours et qui ont du sens pour eux.

Le troisième pilier de la théorie des capacités, celui de l'accomplissement, est peut-être le moins favorisé par le parcours. Or d'après les théoriciens des capacités, le pouvoir d'agir n'est totalement là que quand il est transformé en accomplissement. Mais c'est un fait partagé par de nombreux centres d'accompagnement, le transfert des acquis dans le métier du dirigeant est la partie la plus difficile à mettre en œuvre. Nous mettons à jour par ce travail de recherche deux éléments de valeur spécifiques au parcours HLU, qui pourraient encore être renforcés pour la suite, dans la perspective de donner toujours plus de pouvoir d'agir aux dirigeants:

- D'une part, réfléchir et comprendre **ce que signifie être dirigeant d'entreprise**. Nous suggérons par ce travail de recherche que le dirigeant soit invité davantage, dès l'onboarding du parcours, à réfléchir et travailler sur ses propres pratiques de travail (ses activités quotidiennes et réelles). En effet, c'est en partant d'elles qu'il va pouvoir transformer sa manière de travailler, et par là l'expression de son leadership. Ainsi, pour renforcer le pouvoir d'agir du dirigeant, le parcours pourrait commencer par un onboarding qui l'invite à travailler sur les questions suivantes: qu'est-ce qu'être dirigeant d'entreprise pour moi ? Comment je travaille ? À quoi est-ce que je tiens ? quelles sont mes priorités et mes attachements dans mon métier ? En quoi mon métier est spécifique dans l'entreprise ? Comment je le pratique au quotidien ? Quelles activités est-ce que je déroule ?
- D'autre part **renforcer la dimension de mouvement au sein du parcours** et ainsi favoriser les relations entre pairs, pour aider les dirigeants à mettre en œuvre les actions courageuses qu'ils identifient grâce au parcours et qui ont du sens pour eux. Ce soutien apporté est déjà souligné par les dirigeants qui ont suivi le parcours, et permet de faire poindre un nouvel attachement dans le travail: l'attachement aux stratégies d'alliance. Le soutien par le collectif pourrait être renforcé à la fois en profondeur (pendant le parcours) et en longueur (au-delà du parcours), comme outil et moyen de soutenir le transfert dans les pratiques du métier à l'issue du parcours.

Ce dernier point nous semble particulièrement puissant. Nous avons vu que l'attachement au lien et aux alliances dans les pratiques de travail du dirigeant est une dimension naissante chez les dirigeants interviewés. Nous proposons donc d'approfondir, dans une dernière partie, un fonctionnement nouveau que nous avons pu observer chez les dirigeants ayant suivi le parcours: celui qui consiste pour le dirigeant à intégrer des stratégies d'alliance dans son leadership. Nous souhaitons nous pencher sur cette transformation qui touche à la pratique du leadership et qui nous apparaît comme une capacité nouvelle.

3.C. UNE CAPABILITÉ NOUVELLE DANS LE TRAVAIL DU DIRIGEANT: FAIRE ALLIANCE

Dans son ouvrage [Capabilités, comment créer les conditions d'un monde plus juste?](#) paru en 2011, Marta Nussbaum détaille ce qu'elle estime être les 10 capabilités centrales pour une vie humainement digne. Elle cite notamment: la vie, la santé du corps, l'intégrité du corps, les émotions, la raison pratique, le jeu... Nous inspirant de cette approche par inventaire des capabilités nous qualifions par ces travaux la **stratégie d'alliance** dans les pratiques de travail du dirigeant de *capabilité* pour le dirigeant afin de parvenir à un objectif central: celui qui lui permet de rendre son entreprise plus contributive.

Nous l'avons vu dans la partie précédente, parmi les nouveaux attachements qui émergent dans le leadership des dirigeants qui ont suivi le parcours HLU, on peut isoler un ensemble de pratiques qui consistent à «faire ensemble», «faire avec les autres», «trouver des alliés», «partager», «associer son écosystème» ... Nous avons proposé de rassembler ces formules sous la notion de *stratégie d'alliance*. Ce fonctionnement nouveau, en écosystème, impacte la manière de travailler des dirigeants.

Le parcours HLU n'est pas le seul et unique déclencheur de cette transition dans la manière de travailler (aucun facteur n'est uniquement causal d'ailleurs dans les parcours, tous les ingrédients s'enchevêtrent comme nous l'avons vu, pour permettre progressivement à l'individu de diriger autrement). Mais nous constatons via ce travail de recherche qu'en créant un environnement capacitant pour l'individu, HLU contribue activement à **créer un nouvel attachement à la notion de lien dans la pratique de son métier**. C'est un des impacts du parcours qui contribue à renforcer le pouvoir d'agir du dirigeant.

COMMENT LE PARCOURS DU CŒUR AUX ACTES ENCOURAGE-T-IL LA CAPABILITÉ À FAIRE ALLIANCE ?

Dans un monde de compétition où les acteurs économiques sont en concurrence pour emporter leur part du gâteau (et si possible une part importante en gagnant pour leur entreprise une position de leader sur leur marché), le métier du dirigeant est souvent considéré comme un métier solitaire. Dans l'imaginaire collectif, c'est à la fois valorisé (nous avons tous l'image du Self-made-man qui a «réussi», du startupper «héros entrepreneur») et redouté: la presse relaye régulièrement des situations de stress ayant un impact sur la santé mentale des dirigeants²⁷ (beaucoup de dirigeants avouent facilement en entretien qu'ils se sentent souvent seuls).

BPI France Le Lab a mené une étude il y a quelques années démontrant que 45% des dirigeants de PME et d'ETI se sentent isolés.²⁸ Sont citées comme causes de cet isolement notamment le manque de reconnaissances, les difficultés de trésorerie, mais aussi «**le poids des responsabilités et du pouvoir, dans un environnement complexe**

²⁷. Voir notamment l'article de l'Express de septembre 2025: [Burn-out, solitude, budgets serrés: ces dirigeants qui craquent en silence](#), Claire Padych.

²⁸. Bpifrance Le Lab, [Enquête sur l'isolement des dirigeants des PME et ETI](#), janvier-avril 2016.



et incertain » et « la difficulté à bien s'entourer, autant en interne qu'en externe ». Cette étude nous apprend également que le facteur majeur que les dirigeants déclarent utiliser pour rompre leur isolement est la participation à un réseau d'entrepreneurs. Les dirigeants des grandes entreprises ne sont pas non plus exempts de cette réalité : la solitude les ronge quand ils atteignent le sommet de leurs organisations, comme l'illustre un article paru dans *Fortunes* en 2025 sous le titre évocateur : [The CEOs of Apple, Airbnb, and PepsiCo agree on one thing: life as a business leader is incredibly lonely](#) (« Les PDG d'Apple, d'Airbnb et de PepsiCo s'accordent sur un point : la vie de dirigeant d'entreprise est incroyablement solitaire », notre traduction).

Une étude académique²⁹ de 2024 menée par trois chercheurs de la NTNU Business School, à Trondheim en Norvège et portant sur des dirigeants de PME norvégiens est venue éclairer « **comment les PDG perçoivent et vivent la solitude au travail (...) et comment [ils] y font face** » (notre traduction). Cet article expose la thèse suivante : la solitude ressentie et vécue par les CEO est principalement une solitude d'état (*state loneliness*) liées à leur situation et au contexte, et non pas une solitude de trait (*trait loneliness*) liée à leur personnalité. C'est le contexte qui crée la solitude, et notamment les situations suivantes propres au métier de dirigeant : les exigences de confidentialité sur les sujets qu'ils traitent, les prises de décision, les cas sensibles liés à la situation d'employés... Les auteurs démontrent que dans leur échantillon, la première solution retenue par les dirigeants pour contrer cette solitude est le fait de trouver un *sparring partner* de confiance (leur adjoint, un autre employé, le board, des réseaux externes ou encore leur conjoint).

Les dirigeants qui ont pris part au parcours HLU déclarent que l'expérience qu'ils y ont vécu et les relations qu'ils ont développées avec leurs pairs dans ce cadre, constituent un laboratoire d'expérimentation de pratiques nouvelles : celles qui consistent à créer des liens, à forger des alliances, à trouver des alliés, précisément dans l'objectif (conscient ou non au moment du parcours), de travailler moins seuls.

Chaque dirigeant arrive au parcours avec ses propres ressources : certains sont déjà très conscients de la réalité des limites planétaires par exemple, d'autres sont encore loin de ces notions mais ont un lien fort avec la nature ; d'autres ont commencé à transformer leurs entreprises, d'autres sont bloqués (volontairement ou non) dans des jeux de pouvoir. Tous vont vivre avec HLU un parcours qui les amène à :

- Expérimenter : vivre des moments forts qui permettent de se décentrer (visites de sites précurseurs comme l'École Ozanam à Marseille qui les marque fortement), rencontrer des entrepreneurs ou des experts partageant leurs interrogations, trouver un espace dans son agenda pour des moments forts, où l'on « prend des claques ».
- Apprendre : acquérir, comme dans tout parcours d'accompagnement, des savoirs sur le contexte qui les entoure et dans lequel se développe leur entreprise (les limites planétaires, mais aussi les modes de gouvernance qui existent et que d'autres avant eux ont expérimentés...).
- Partager : son expérience et recueillir le récit des autres, partager des moments émotionnellement forts avec le groupe de dirigeants qui fait le parcours avec eux, bénéficier du soutien de ce collectif en train de se créer pour se réassurer dans sa posture de dirigeant, ou encore être l'objet d'un co-dev pour aider à prendre une décision difficile.

C'est ce cadre de partage, dans la confiance, qui rend visible pour les dirigeants les systèmes dans lesquels ils sont empêtrés et les limites de la pratique solitaire de leur métier.

²⁹. Emilie Tingstad, Thea Skarbo Hegge, et Daniel Casoinic, CEOs' Perceptions of Loneliness in the Workplace: An Exploratory Study, *European Conference on Management Leadership and Governance* 20, n°1, 2024.

C'est l'environnement capacitant qui leur permet de développer leur capacité à faire alliance. HLU apporte les conditions contextuelles pour développer cette capacité: à la fois des supports sociaux (une infrastructure de formation avec des rencontres tous les 2 mois, un cadre institutionnel qui dispense du savoir) et un cadre d'action collective (un groupe de pairs qui partage les difficultés et les joies d'un métier, qui fait connaissance et se lie d'amitié). L'entraide affective au début du parcours, se transforme souvent en soutien durable par lequel les dirigeants développent, dans l'expérience, leur capacité à faire alliance au service de leur stratégie. Ils vont chercher de nouveaux liens, de nouvelles pratiques collaboratives, qu'ils testent au sein de leur promotion puis qu'ils ramènent dans leurs pratiques dynamiques au quotidien. **Cette capacité nouvelle à aller chercher proactivement des liens dans la pratique de leur métier contribue à transformer leur leadership.**

COMMENT LES STRATÉGIES D'ALLIANCE S'INCARNENT-ELLES AU-DELÀ DU PARCOURS?

Sortir de l'approche solitaire et adopter des pratiques de travail en équipe est une des pratiques encouragées par le parcours HLU.

Ainsi, dans les réponses au questionnaire d'évaluation à froid³⁰ peut-on lire:

« Le partage avec les pairs montre que l'on n'est pas seul, et que la conscience des enjeux est partagée mais souvent attaquée et marginalisée. »

« Je sais désormais comment m'entourer. »

On comprend également que les dirigeants se sont mis dans une posture d'écoute active et attentive des autres qui permet d'améliorer la communication dans son ensemble: « Je comprends mieux les émotions, réactions de mon entourage car je suis plus à même de les décrypter ». Ils ont identifié le potentiel du groupe comme soutien et comme lieu de « co-construction ». Ils ont aussi mis des mots sur les réflexes et les postures sociales prises par des personnes autour d'eux: « Mouvements de peur, la volonté de conformité, qui rigidifient et masculinisent le pouvoir », « faux-self », « médiocrité des gens ». Ils savent les reconnaître. Ils doivent maintenant les gérer dans leur contexte de transformation d'entreprise.

Ainsi nous voyons poindre, au sein du travail du dirigeant, la notion de collectif de travail. C'est même un apprentissage fort du parcours. Spontanément et en début d'entretien, c'est d'ailleurs un des apprentissages principaux que retient **ALEXIS**:

« Peut-être que l'enseignement principal que je tirerais du parcours HLU, c'est l'idée de travailler en écosystème. »

Comment s'incarne concrètement cette notion de stratégies d'alliances dans le travail des dirigeants qui ont suivi le parcours HLU? C'est ce que nous allons regarder dans le point suivant.

³⁰. Voir [ANNEXE 1](#): protocole de recherche-action.

Les stratégies d'alliance dans le travail du dirigeant se manifestent d'abord à l'intérieur de son entreprise.

Comme l'explique **NATHALIE**, les notions d'alliance, d'intelligence collective, de collectif de travail ne sont pas nouvelles pour elle en arrivant au parcours: ce sont des notions dont elle a souvent entendu parler. **Ce qui est nouveau, c'est de trouver, grâce au parcours, la manière concrète de les mettre en pratique et les transposer dans son métier de dirigeante.** Le module 6 du parcours HLU (*Mieux agir ensemble et développer un cœur collectif*) lui permet de prendre confiance et d'imaginer des possibilités d'application dans son travail. Ce module, en plus de l'expérience de la vie de groupe avec ses coparticipants au parcours, donne corps à la notion de collectif dans le travail:

À ce moment précis, je me suis réassurée sur la dimension intelligence collective. C'est-à-dire que j'en suis sortie encore davantage convaincue que c'était ça le futur, que c'était ça la démarche...

CHERCHEUSE: Cela, tu l'avais saisi avant ou tu l'as compris à ce moment-là ?

Non, je l'avais saisi avant, mais je n'avais aucune idée sur la méthode à utiliser et sur les avancées qui étaient faites.

ALEXIS abonde dans le même sens:

« Concernant les outils de l'intelligence collective pour aborder des problèmes, résoudre des problèmes, ou aborder des sujets et, comment dire, instruire des sujets: j'avais déjà une pratique très développée sur ces sujets managériaux, sur les sujets d'intelligence collective en général, et ce module a permis de l'encourager, de la développer. »

NATHALIE est arrivée au parcours HLU dans une situation de grande solitude dans son travail. Elle trouve dans le parcours des « copains de jeu », exactement ce dont elle avait besoin selon ses dires. Pendant le parcours, elle gagne en confiance en elle grâce aux autres. Elle ne veut pas diriger seule:

« Par exemple, je dis haut et fort, si j'ai le choix entre devenir CEO ou rester dans un directoire, je choisis le directoire parce qu'il y a des contre-pouvoirs, parce qu'il y a une coopération, une intelligence collective qui peuvent être exercées (ou pas, mais en tout cas, il y a un terrain pour cela). »

Nathalie choisit également de déployer dans son entreprise une grande formation similaire au parcours HLU pour tous les managers, puis un coaching basé sur la technique de la Perspective des Valeurs découverte à l'occasion du parcours HLU.

ALEXIS de son côté réorganise sa gouvernance: il nomme 2 co-DG, se libère de la fonction de DG et endosse celle de Président. Il *« laisse la place »*, selon ses propres mots.

THIERRY forme intensément ses salariés pour les impliquer sur le projet de transition qui est le sien, avec l'ambition de leur partager ce qu'il sait et de les entraîner dans le mouvement qu'il initie:

« (...) je reviens sur la formation parce que l'an dernier nous avons réalisé 11 jours de formation à la transition écologique. Je ne parle pas de formation métier, mais vraiment de formation à la transition pour mes salariés. Sur tous les sujets: digital, data, transformation, biodiversité, écoconduite, fresque du bâtiment, fresque de la biodiversité, pois-chiches party, engagement RSE des collaborateurs... »

Il entraîne notamment ses collaborateurs dans un jeu « pois-chiche party » qui permet à chacun de réaliser et de s'approprier le chemin parcouru. Ce jeu et le sentiment de fierté qu'il confère aux salariés est affiché dans les salles de réunion de l'entreprise sous forme de « Mur des victoires » partagé entre tous.

Faire alliance avec l'écosystème qui entoure son entreprise

Mais l'attachement à « faire alliance » ne se limite pas à des pratiques nouvelles à l'intérieur des entreprises. Elle dépasse les frontières physiques de l'entreprise, pour s'étendre aux écosystèmes qui les entourent.

On observe ainsi chez les dirigeants ayant suivi le parcours, une faculté à ouvrir leur entreprise sur l'extérieur, dans une logique de partenariat. Ils développent ainsi des pratiques de collaboration avec des membres de leur filière professionnelle, ou des partenariats avec des acteurs économiques externes à l'entreprise, parfois concurrents même.

ALEXIS a d'abord bénéficié du parcours comme terrain d'expérimentation : il a lancé un partenariat avec A. C. [nom tronqué par la chercheuse] sur un produit d'assurance multirisque habitation pour les Quartiers Prioritaires de la Ville. Il n'y avait pas d'enjeu de concurrence entre leurs structures, ce qui rendait la démarche plus facile à aborder. Par la suite il a ouvert sa réflexion, grâce aux apports complémentaires d'Olivier Hamant, sur la robustesse qu'il a découvert via l'APM (Association Progrès du Management) et ses lectures. Il en est venu à « oser » travailler en partenariat avec des cabinets conseils concurrents, pour répondre à des Appels d'Offres. Cette pratique tout à fait nouvelle est valorisée par ce dirigeant. Il a rencontré des concurrents avec qui il n'osait pas travailler avant (par peur de « se faire piller »). Mais il sait désormais que le gâteau du conseil peut être partagé sans qu'il y perde trop de valeur. Il a dépassé sa peur par la pratique du courage.

Désormais, il prépare le terrain pour aller plus loin et créer un écosystème plus grand. On voit bien l'évolution de sa pensée sur la logique de croissance : il dit d'abord, en parlant un peu vite « Pour l'instant, je n'ai pas réussi à racheter de boîte ». Puis il se reprend en précisant « Quand je dis racheter, c'est plutôt trouver des alliés. Je ne suis pas un prédateur classique. Mon but, ce n'est pas de racheter des boîtes. Je m'en fous de racheter des boîtes. Mon but, c'est de trouver des alliés pour développer notre écosystème. »

L'extrait d'entretien suivant reprend bien cette démarche, avec les mots de l'interviewé :

ALEXIS : « L'enseignement principal que j'en tirerais, c'est l'idée de travailler en écosystème. D'ailleurs il y a eu une suite très concrète puisque à l'issue du parcours, j'ai monté un projet avec un des participants à ce parcours, A. C., qui est la présidente d'une association qui intervient dans les quartiers prioritaires de la ville, et on a ensemble conçu l'idée de développer un projet d'assurance multirisque habitation pour les quartiers prioritaires de la ville. (...) »

Donc je me suis dit, tiens, il faudrait que je commence à étudier comment je pourrais essayer de coopérer avec d'autres entreprises qui font le même business que moi et comment réussir à créer plus de valeur en se renvoyant les ascenseurs et en coopérant. Parce qu'il y a de la place pour tout le monde, après tout. Et on a besoin les uns des autres. Et dans ce que j'ai fait avec A. C., il n'y a pas d'enjeu de concurrence, puisqu'elle est une association, donc autant dire que je ne crains aucune forme de concurrence. Du coup, j'ai commencé, il y a 6 mois, de manière très informelle, à développer des partenariats avec d'autres boîtes de conseil. (...) »



Donc voilà, ce que j'ai suivi à HLU a infusé avec les autres sources auprès desquelles je me suis nourri, et là, depuis quelques mois concrètement, j'ai réussi d'une certaine manière. Ceci dit, l'intention était là depuis longtemps, mais je ne voyais pas trop comment y arriver. Et là, il y a une sorte de déclic et ça fait cinq boîtes de conseils avec lesquelles on répond à des appels d'offres en commun. Cela n'existait pas avant. C'est un résultat tangible. Et probablement que HLU est un des facteurs ou catalyseurs.

THIERRY également, suite au parcours, appelle de ses vœux un travail important d'interaction et d'ouverture de l'entreprise vers son écosystème. Il a pour cela nommé l'année 2025 « Année de la Coopération » pour son entreprise, en faisant un objectif prioritaire et un plan stratégique de travail.

« Il y a quelque chose qu'on n'a pas vu peut-être, c'est l'engagement des parties prenantes. Et c'est le travail qu'on va faire cette année sur la coopération. C'est de se dire que du coup, comme on passe d'un monde compliqué à un monde complexe sur la base de la systémie, il va falloir regarder la chaîne de valeur et aller regarder comment on va coopérer avec l'ensemble des parties prenantes. Et là, on démarre seulement cette année. Là, jusqu'à maintenant, nous n'avons pas réussi ni en aval ni en amont à faire de la transition écologique avec nos parties prenantes. »

Thierry choisit également, dès 2025, d'engager son entreprise et sa filière, celle du bâtiment, dans une démarche active d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

Nous le voyons avec ces différents exemples, le « collectif » et « les liens » deviennent une variable indispensable dans leur façon de pratiquer le métier de dirigeant, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de leur entreprise. Ils questionnent puis abandonnent cette idée (ou croyance) qui consiste à penser que le dirigeant travaille seul, et résout tous les problèmes seul. Ils s'associent les forces vives de l'entreprise, comprenant et acceptant aussi que leur rythme de travail et de décision va s'en ressentir (on ne peut pas aller aussi vite à plusieurs que seul).

NATHALIE : *« Avec le recul, je sais que c'est cette année-là que j'ai compris l'importance du collectif : tu ne peux pas avancer en dehors du collectif, il faut que tu prennes le collectif là où il se trouve. Tu peux accompagner, tu peux aider, tu peux créer un contexte, mais tu ne peux pas avancer à ta vitesse. Il faut tenir compte de la vitesse du collectif. J'ai compris qu'il y a beaucoup de ressources au niveau collectif (y compris les avis divergents), et on peut en faire quelque chose de convergent. »*

Les stratégies d'alliance apparaissent ainsi, grâce aux travaux de cette enquête de terrain, comme une « capacité » nouvelle du travail du dirigeant d'entreprise suite au parcours HLU. C'est une capacité qui repose sur une grande liberté, et qui a du sens pour le dirigeant qui l'adopte. Ce n'est pas simplement une ressource que l'on aurait donné à chaque entrepreneur. C'est une capacité qui leur donne du pouvoir d'agir dans leurs efforts pour rendre leurs entreprises plus contributives.

POUR ALLER PLUS LOIN : FAIRE ALLIANCE EN CONSCIENCE, SANS RISQUER L'ÉPUISEMENT

Ce travail de recherche-action auprès de dirigeants ayant vécu le parcours HLU nous l'a montré : la pédagogie du parcours Du cœur aux actes crée les conditions propices à développer des capacités d'alliance chez les dirigeants. Nombreux sont les exemples cités par les dirigeants eux-mêmes, de lieux ou d'espaces qu'ils ont mis au point pendant ou après le parcours, pour créer du lien et du commun avec leurs co-apprenants : que ce soit à travers des rencontres informelles et des conversations autour de sujets complexes (place du pouvoir et de l'argent par exemple), par la mise en commun d'un réseau professionnel pour développer une expertise que l'on n'a pas (concevoir et travailler sur un fonds de dotation), ou en allant jusqu'à la création d'une association sur des sujets sociétaux (par exemple sur le sujet de la parentalité en entreprise).

Les stratégies d'alliance sont une nouvelle capacité pour les dirigeants mais leur mise en œuvre est fragile et incertaine : d'une part, d'un point de vue opérationnel, elles restent limitées dans les pratiques de travail des dirigeants, et d'autre part l'on peut se questionner sur leur durée et leur persistance dans le temps. Cette nouvelle pratique de travail résistera-t-elle aux aléas du temps et au durcissement du contexte économique ? Les alliances initiées portent-elles sur des sujets suffisamment fondamentaux et robustes pour résister aux fluctuations conjoncturelles et aux contraintes extérieures ? Nous le voyons dans les exemples que nous avons mentionnés ci-dessus, les stratégies d'alliance dans le travail du dirigeant sont un attachement, une posture nouvelle. Mais leur définition et leur application concrètes ne sont pas encore totalement formalisées et se limitent bien souvent à trouver des alliés (pour son propre projet) ou embarquer les autres (sur son propre bateau).

C'est une vision naissante, encourageante et porteuse de transformation pour le leadership, mais c'est une approche encore partiellement immature. Dans le cadre de ce travail de recherche nous esquissons des pistes pour permettre à HLU d'aller plus loin pour soutenir cette capacité naissante.

Pour prendre de la hauteur sur le concept d'alliance, rappelons tout d'abord qu'en septembre 2015, les 193 États membres de l'Organisation des Nations unies ont tous adopté l'Agenda 2030 et ses 17 ODD : Objectifs de Développement Durable. Ces objectifs universels avaient pour ambition d'éradiquer la pauvreté, de protéger la planète et d'assurer la prospérité pour tous d'ici 2030. Il est intéressant de noter que le 17^{ème} objectif couvre un sujet chapeau : **les partenariats pour la réalisation des autres objectifs**. Il promeut des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile, basé sur des valeurs communes et partagées³¹

Comme le rappellent les travaux du Laboratoire Le Rameau³² qui s'est saisi de ce sujet :

*« L'ODD 17, c'est la capacité à voir dans la fragilité une force collective pour inventer ensemble des solutions utiles pour tous. L'ODD 17 nous invite à prendre soin des autres, et en particulier des plus fragiles, pour prendre soin de soi. Il va encore plus loin que la co-construction du bien commun en faisant émerger la notion de Lien commun qui nous lie et nous relie. Mais pour cela, nous devons élargir notre champ de vision, et **sortir du seul « contrat échange » pour accepter de passer à un « contrat-alliance »**³³. »*

³¹. Pour davantage d'information sur l'ODD 17, voir : <https://odd17.org/quest-ce-que-lodd-17>

³². <https://www.lerameau.fr/>

³³. <https://odd17.org/wp-content/uploads/2021/06/notre-ODD-17-partie-2-ch-2.pdf>



L'enjeu du « faire alliance » est donc présent dans l'ambition des ODD, mais qu'en est-il au niveau des entreprises ? L'observatoire des partenariats³⁴ a publié en 2021 une étude intéressante sur les dynamiques d'engagement des entreprises.³⁵ On y apprend notamment que **57% des entreprises ont mis en place au moins un partenariat « sociétal », avec deux objectifs sous-jacents : réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.**

C'est aussi dans cette perspective que l'économiste Philippe Lukacs envisage « l'économie de l'alliance » dont il détaille les ressorts et les intentions dans son ouvrage éponyme paru en 2024.³⁶ L'auteur y constate que **nous sommes entrés dans une société de l'accélération et que l'avènement des technologies numériques a fait « basculer le mode de concurrence entre les entreprises », dans une logique d'aspiration vers l'avant, sans contenu ni sens.** Il faut « *partir le premier et courir le plus vite possible* » pour être dans la compétition mondiale.

Il nous invite, dans ce contexte périlleux selon lui, à changer notre mode de relation au monde, en suivant les principes développés dans les travaux de l'ethnologue Robert Jaulin : « *L'univers humain est créé par la relation de partage avec un autre différent de soi* ». Lukacs nous invite à passer d'une économie de l'échange, basée sur la notion de don-contre don (qui entraîne une dette permanente) et sur une approche réifiée du monde (où tout est transformé en « choses » et nous sommes des « négociants »), à une économie de l'alliance par laquelle « *il s'agit d'allier, dans tous les sens du terme, des éléments différents qui restent différents mais qui, grâce à cette alliance, engendrent une autre dimension* ».

Le projet d'économie ou de stratégie d'alliance semble donc séduisant. Les dirigeants accompagnés par HLU s'inscrivent dans cette mouvance.

Toutefois, dans une lecture critique, n'oublions pas que les stratégies d'alliance sont un vecteur éprouvé dans le monde du lobbying et de l'influence, pour des finalités souvent très intéressées et parfois bien éloignées de la durabilité des modèles d'affaires. Il suffit de penser au travail des lobbies dans les grandes instances internationales de pouvoir pour voir à quel point l'alliance et l'influence peuvent être utilisées pour servir des intérêts privés ou sectoriels, plutôt que le Bien Commun.

Pratiquer l'alliance pour des dirigeants d'entreprise contributifs suppose d'être lucide. L'alliance entre petits acteurs engagés, pour rendre leurs actions et leurs entreprises plus contributives, se heurte aux effets d'alliance préexistants notamment chez les lobbies géants. Les alliances deviennent un levier de progrès humain et d'altruisme si elles sont construites par des acteurs à forte éthique et suffisamment nombreux pour contrer les giga-alliances non éthiques ou orientées vers la satisfaction d'intérêts privés. Il conviendrait donc pour les dirigeants qui se sentent appelés à développer les alliances stratégiques dans leur travail de s'engager dans un programme qui leur permette de :

- Prendre le temps de se former sur ce qu'est une stratégie d'alliance
- Connaitre et comprendre les écosystèmes dans lesquels ils souhaitent naviguer et leurs jeux de pouvoir
- Acquérir les outils et dégager le temps nécessaire à la mise en place de ces stratégies d'alliance

Le risque est grand, sinon, de s'épuiser.

³⁴. L'observatoire des partenariats a été créé en 2008 en France par la Caisse des Dépôts et Le Rameau, en partenariat avec le Medef et le Mouvement associatif. Plus d'informations : <https://observatoire-des-partenariats.fr/>

³⁵. Pour consulter l'étude complète voir le [site de l'observatoire des partenariats](https://observatoire-des-partenariats.fr/)

³⁶. Philippe Lukacs, [Vers une économie de l'alliance](#), Edition ERES 2024.

En **renforçant le mouvement des Alumni**, HLU pourrait permettre aux dirigeants qu'elle accompagne de **passer de sachant à actant dans le domaine du «faire alliance», en leur donnant un espace pour produire ensemble du commun**. Elle permettrait aux dirigeants d'expérimenter dans le cadre de sécurité qu'est l'association Heart Leadership University, une pratique nouvelle, le leadership de l'alliance, qu'ils pourraient alors plus aisément transposer et reproduire dans leurs autres cercles de travail et notamment dans leurs pratiques de leadership à la tête de leurs entreprises, sans prendre le risque, réel et grandissant, d'éroder leur pouvoir d'agir en se sentant impuissants dans un monde d'influences qui les dépassent. **Le pouvoir d'agir réside dans les marges de manœuvre que l'on s'accorde. Faire alliance peut être un moyen d'élargir ces marges, si toutefois cette stratégie est utilisée en conscience et avec rigueur et prudence.**

CONCLUSION

Le pouvoir d'agir est la liberté que les individus ont de poursuivre les objectifs qui ont de la valeur pour eux. Ce pouvoir est éminemment social, il est lié à l'environnement dans lequel progresse l'individu. Il est aussi «incarné» dans des réalisations concrètes, il ne reste pas dans le ciel des idées et des intentions.

On observe que HLU a un certain nombre d'impacts concrets sur le travail du dirigeant : à la suite du parcours, le dirigeant transforme certaines de ses pratiques de travail, pour ensuite contribuer à transformer son entreprise. Cela se constate dans l'évolution de ses activités et de ses attachements (ce à quoi il tient dans son travail).

Développer des stratégies d'alliance est un des nouveaux attachements que stimule le parcours HLU : HLU offre un support social efficace pour engager chez le dirigeant la capacité à faire alliance. Celle-ci s'incarne alors dans et autour de son entreprise. Elle pourrait être encore davantage encouragée par l'ambition que porte HLU d'offrir à ses alumni un lieu et un espace pour produire ensemble du commun.

ANNEXES

ANNEXE 1 - LE PROTOCOLE DE RECHERCHE-ACTION

HLU a confié à Laetitia Maynard, entrepreneure et chercheuse indépendante engagée par ailleurs dans un projet de recherche en sociologie au sein de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), le soin de mener un travail de recherche-action intitulé « ETUDE D'IMPACT SUR LE POUVOIR D'AGIR DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE SUITE AU PARCOURS « DU CŒUR AUX ACTES » ». Ce projet s'est déroulé sur la période janvier 2025 – mars 2026.

Le protocole de recherche-action déployé pour réaliser ce travail est décrit ci-dessous.

A. ENQUÊTE DE TERRAIN : PARTIE QUALITATIVE

La partie qualitative s'est déroulée entre février et juillet 2025, auprès de 3 dirigeants volontaires proposés par HLU, issus de la première promotion du parcours. Ces trois dirigeants seront nommés respectivement Thierry, Alexis et Nathalie (noms d'emprunt).

Elle se compose des éléments suivants :

- 3 entretiens semi-directifs individuels avec le dirigeant.
 - Objet du premier entretien (2h) : recueillir le récit de vie de chaque dirigeant et comprendre son parcours.
 - Objet du deuxième entretien (2h) : questionner l'impact du parcours HLU sur le dirigeant.
 - Objet du troisième entretien (2h) : restituer au dirigeant sa frise de vie et questionner la notion d'attachement.
- L'observation participante du travail du dirigeant : la chercheuse s'est rendue sur site dans les entreprises des 3 dirigeants pour réaliser des sessions d'observation. Les dirigeants ont ainsi pu être observés dans des conditions de travail réel :
 - Au sein d'un CODIR / ou comité de Directoire selon la structure de l'entreprise ;
 - d'un comité de mission (pour 2 des 3 entreprises qui sont sociétés à mission) ;
 - ou les deux quand cela était possible.
- Un focus group : un groupe de travail réunissant les 3 dirigeants embarqués dans l'enquête. Cet entretien collectif s'est tenu à la suite des trois entretiens individuels que la chercheuse avait eu avec chaque dirigeant et après la phase d'observation participante en entreprise.

À la demande des participants et afin de garantir la confidentialité des données contenues dans ce documents, les raisons sociales des sociétés et les noms et prénoms des dirigeants enquêtés ont été modifiés.

B. QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION À FROID: PARTIE QUANTITATIVE

En complément de la partie qualitative de l'enquête, nous avons mis au point un questionnaire d'évaluation du parcours à froid. Il a été envoyé, par les équipes HLU, à l'ensemble des dirigeants ayant pris part aux promotions 1 et 2 du parcours.

Le questionnaire a été créé en ligne sur un dispositif numérique fourni par les équipes HLU et a été envoyé au mois d'avril 2025. Six réponses ont été obtenues. Leur analyse a été intégrée à la rédaction de ce rapport.

ANNEXE 2 – LA MÉTHODOLOGIE DES FRISES DE VIE

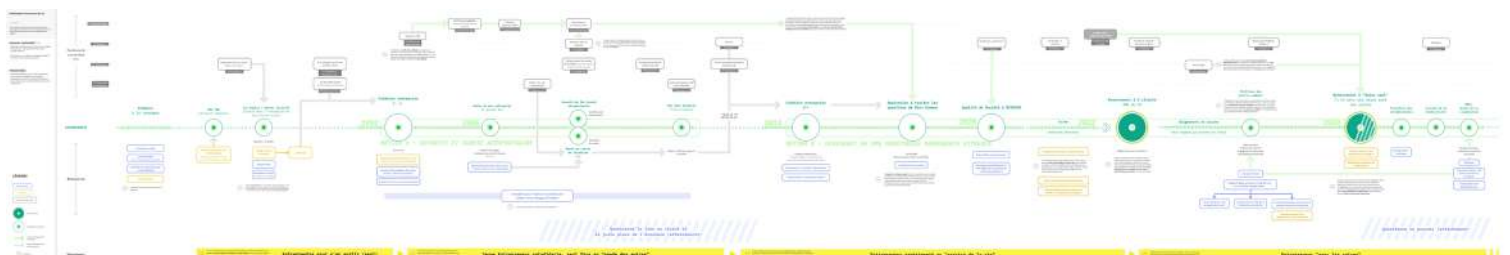
Qu'est-ce qu'une frise de vie ?

La frise de vie est un outil méthodologique mis au point par Laetitia Maynard dans le cadre du projet de recherche mené entre 2023 et 2026 à l'EHESS. Il s'agit d'un travail de cartographie sociologique des parcours de vie d'individus, dans une visée à la fois de recherche — afin de comprendre les processus à l'œuvre —, et de restitution à l'individu objet de l'enquête.

Ces documents graphiques ont été conçus et réalisés en binôme avec un designer indépendant, [Nicholas Henderson](#), spécialisé en représentation de la complexité par le dessin et la cartographie.

Dans le cadre du projet de recherche mentionné, la frise de vie permet de mettre en lumière:

- D'une part, *au centre*, **les évènements** factuels de la vie de l'enquêté, de manière linéaire dans le temps.
- D'autre part l'analyse portée par la chercheuse à trois niveaux, *autour du centre* :
 - L'identification des **ressources** et des **facteurs de conversion** selon l'approche par les capacités [Robeyns] ;
 - l'analyse du **chemin d'engagement** entrepreneurial et du chemin d'engagement écologique de l'enquêté ;
 - le découpage analytique du parcours de vie en grandes séquences.



La frise est imprimée sur un rouleau de papier de 2,5 à 3 m de long, elle devient alors un outil de travail qui peut être déroulé sur une longue table pour permettre une présentation et une manipulation aisée par la chercheuse et l'enquêté.

Elle est à la fois un outil d'analyse pour la chercheuse, afin de comprendre ce qui se passe dans le parcours de vie d'un individu. Et un outil de restitution de cette analyse à l'enquêté: elle constitue un support graphique manipulable qui permet de restituer en un coup d'œil et de manière pédagogique, l'analyse de la chercheuse sur le parcours de vie.

Elle peut dans ce cadre être utilisée dans des accompagnements en recherche-action, en formation ou en coaching individuel.

Restitution et conversation autour des frises de vie

En juin et juillet 2025, dans le cadre du présent protocole de recherche, nous avons dédié un temps de travail avec chaque dirigeant à la restitution de sa propre frise de vie. Cette restitution était guidée et commentée par la chercheuse. À la suite de cette présentation, le dirigeant était invité à commenter et poser des questions, dans une démarche critique de l'outil et de l'analyse proposés.

Voici les principaux enseignements tirés de cet exercice d'entretien-restitution :

- La restitution permet de valider l'absence de surinterprétation: l'enquêté confirme que les événements que le chercheur reporte sont bien ceux qu'il lui a partagés dans les entretiens semi-directifs préalables. La frise est lisible et claire, elle synthétise les éléments clés du parcours de vie de l'enquêté. Elle permet de valider les éléments factuels.
- Les verbatims intégrés à la frise (citations d'extraits d'entretien) permettent de raconter les parcours de vie. Ils sont importants pour rendre possible une validation par l'enquêté.
- La restitution des frises a constitué un moment de production de données complémentaires. Elle a fait émerger des éléments absents des entretiens initiaux, les enquêtés profitant de cette étape pour compléter leur récit en ajoutant, sur des post-it intégrés à la frise, des événements oubliés, des rencontres jusque-là passées sous silence ou d'autres précisions.
- Enfin, la frise constitue un support permettant de confronter les hypothèses d'analyse à l'interprétation de l'enquêté et de recueillir ses réactions dans le cadre d'un échange facilité par la médiation graphique.
- L'objectif scientifique de ce travail de modélisation est de mettre en évidence le processus qui contribue au développement du pouvoir d'agir de l'enquête: les ingrédients et les temporalités qui lui permettent de développer un engagement écologique et sociétal au cœur de son travail. La frise de vie s'est révélée être un outil à la fois pragmatique et puissant pour parvenir à cet objectif.

BIBLIOGRAPHIE

- Bertaux, Daniel et. al. [Le récit de vie](#). 4^e éd., Armand Colin, 2016.
- Bpifrance Le Lab, [Enquête sur l'isolement des dirigeants des PME et ETI](#), 2016.
- Burleigh, Emma, [The CEOs of Apple, Airbnb, and PepsiCo agree on one thing: life as a business leader is incredibly lonely](#), Fortune, 2025.
- Corteel, Delphine et Zimmermann Bénédicte, [Capacités et développement professionnel](#), Formation emploi, n°98, 2007.
- De Munck, Jean, [Qu'est-ce qu'une capacité ?](#) dans *La liberté au prisme des capacités*, édité par Jean de Munck et Bénédicte Zimmermann, Éditions de l'EHESS, 2008.
- Demazière, Didier & Dubar, Claude, [Analyser les entretiens biographiques: l'exemple des récits d'insertion](#), Presses universitaires de Laval, 2004.
- Gomez, Pierre Yves, [La Gouvernance d'entreprise](#), Que sais-je, 2024.
- Hennion, Antoine, [Vous avez dit attachements ?...](#) In *Débordements*, édité par Madeleine Akrich et al., Presses des Mines, 2010.
- HLU, Cloé Hercé, [La biologie du Leadership, une étude exploratoire](#), 2025.
- HLU, Prophyl, [Le pouvoir du cœur, Étude d'impact et réflexions sur la transformation de la gouvernance des entreprises par l'intelligence du cœur](#), 2023.
- Lukacs, Philippe, [Vers une économie de l'alliance](#), Édition ERES 2024.
- Marchand, Bastien ; Pech, Manon et Perrin, Xavier, [Bifurcations RH, Écologie et redirection du travail municipal](#), 2025.
- Maynard, Laetitia, *Parcours d'engagement écologique et sociétal des dirigeants d'entreprise Travail, enquête et renoncement*, Mémoire publié dans le cadre du Diplôme de l'EHESS, 2026.
- Méndez, Ariel (dir.) [Processus. Concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales](#), Louvain-la-Neuve: Academia-Bruylant. 2010.
- Noguera, Florence et Plane, Jean-Michel, [Leadership: recherches et pratiques](#). Coordonné par Florence Noguera ; Jean-Michel Plane. Vuibert, 2016.
- Northouse, Peter G, [Leadership: Theory and Practice](#). 2nd ed., Sage Publications, 2001.
- Nussbaum, Marta, [Capabilités, comment créer les conditions d'un monde plus juste ?](#), Flammarion, 2011.
- Observatoire des partenariats – [Étude IMPACT - Volet Entreprise & Territoires](#), 2021.
- Padych, Claire, [Burn-out, solitude, budgets serrés: ces dirigeants qui craquent en silence](#), L'Express, 2025.
- Pérocheau, Guillaume et Correia, Mario. [Les moteurs: principes génératifs du mouvement dans les processus](#). Ariel Mendez. *Processus: concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant, Intellection, 2010.
- Kate Raworth, [La théorie du Donut](#), version française parue aux éditions Plon (2018).
- Robeyns, Ingrid, [Wellbeing, Freedom and Social Justice: The Capability Approach Re-Examined](#). Open Book Publishers, 2017.
- Sen, Amartya, [Un nouveau modèle économique](#), Odile Jacob, 2000.
- Sen, Amartya, [Development as Freedom](#), Oxford University Press, 1999.
- Tingstad, Emilie ; Skarbo Hegge, Thea et Casoinic, Daniel, [CEOs' Perceptions of Loneliness in the Workplace: An Exploratory Study](#), European Conference on Management Leadership and Governance, 2024.
- Zimmermann, Bénédicte, [Capacités et enquête sociologique](#), In *La liberté au prisme des capacités*, Éditions de l'EHESS, 2008.
- Zimmermann, Bénédicte, [Ce que travailler veut dire: Une sociologie des capacités et des parcours professionnels](#). Economica, coll. « Études sociologiques », Paris, 2011.





Direction de publication: Heart Leadership University

Rapport réalisé par: Laetitia Maynard, entrepreneure et chercheuse

Mise en page et conception graphique: Léa Deschamps

Date de publication: Septembre 2026





**Retrouvez-nous
sur les réseaux sociaux**



heartleadershipuniversity.org