

LA BIOLOGIE DU LEADERSHIP

Une étude exploratoire par Cloé Hercé (Janvier 2025)

"We are all biological creatures and our biology affects all aspects of our behavior, including our work. By ignoring our biology, management researchers are missing an important part of the explanation for managerial behavior."¹

Nous entrons dans l'entreprise avec nos corps biologiques. Dans une société où le virtuel prend une place jusque-là inégalée, la question se pose plus que jamais de discerner ce qui est intrinsèque à notre humanité, autrement dit ce que la machine ne reproduira pas.

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette étude propose un tour d'horizon de ce que la science nous apprend des aspects biologiques du leadership. Qui sont les dirigeants aujourd'hui ? Comment l'évolution a-t-elle influencé la pratique du leadership dans la société ? Qu'en sera-t-il demain ? A travers cinq fiches thématiques, sera mis en balance l'idée que l'on a du leadership et ce qu'il est, sur la base d'une large compilation de recherches scientifiques publiées au cours des dernières décennies.

Dans le cadre des activités de son pôle de recherche, Heart Leadership University a souhaité éclairer les déterminants biologiques du leadership et a pour cela confié à Cloé Hercé, chargé d'étude spécialiste du leadership, la réalisation d'une revue de littérature académique interdisciplinaire sur ce sujet.

Le présent document est l'introduction d'une série de fiches qui seront publiées au cours du premier trimestre 2025. Retrouvez-les [sur notre site internet](#).

¹Nofal, A. M., Nicolaou, N., Symeonidou, N., & Shane, S. (2018). [Biology and Management: A Review, Critique, and Research Agenda](#). *Journal of Management*, 44(1), 7–31.

1. Leader, dirigeant, quelles sont ses fonctions ?

Le leadership est un **phénomène partagé par tous les animaux sociaux**, et à ce titre par l'humain aussi. Il peut être étudié avec une perspective sociologique, mais également avec une perspective biologique, les deux étant tout autant intéressantes. La **recherche sur le leadership animal** distingue **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.

- 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.

Cela peut faire beaucoup pour une personne ! Et d'ailleurs, dans la réalité, ces fonctions sont souvent partagées. Ce découpage met en valeur l'aspect contextuel du leadership. Les capacités attendues du dirigeant ne sont pas les mêmes selon les missions qui lui incombent, selon le contexte et les besoins de son entreprise.

L'étude d'un phénomène tel que le leadership ne peut donc se faire sans attention au contexte, quand les grands challenges de notre siècle représentent une cascade de changements en cours et à venir. Chaque mutation de notre société (nouvelles technologies, changement climatique, crise économique, migrations humaines, pandémie) est liée à un contexte donné, qui réclame un leadership adapté². C'est pourquoi, l'un des enseignements qui sera développé dans cette série de fiches est qu'il n'existe pas un profil unique, désirable, de leader. Certaines constantes, parfois très fortes, seront mises en avant, mais chaque individu reste différent et peut apporter des éléments différents à la société humaine.

²Au sujet du manque de recherche contextuelle dans l'étude du leadership : Johns, G. (2024). [The context deficit in leadership research](#). *The Leadership Quarterly*, 35(1), 101755.

2. Pourquoi cette recherche sur la biologie du leadership?

Les **leaders** ont un **poids considérable** dans l'orientation de la société. Certaines entreprises sont devenues des puissances incontournables à l'influence démesurée et leurs choix ont des répercussions à très long terme. Mieux comprendre ce qui compose le leadership participe à une **réflexion sur l'orientation de l'humanité**. Le leadership à haut niveau est porteur de puissance et de privilèges, et il est important de participer à son éclairage à tous les niveaux³. Si l'on veut changer en profondeur la façon dont le monde est dirigé, on doit comprendre qui le dirige et comment.

En entrant dans l'espace de l'entreprise, en agissant dans la société, personne ne peut faire abstraction de son **corps**, de ses **émotions**, **sensations**, pulsions même. C'est notre animalité, **l'expression de notre biologie**. Celle-ci a un impact sur nos actions, y compris sur le fait de diriger. Le souhait de cette étude est d'engager une discussion au sujet de faits documentés par la science, mais également de croyances démenties ou d'hypothèses en suspens.

L'étude du leadership a amené les chercheurs à **questionner l'influence de la biologie sur le leadership**. Dans quelle mesure existe-t-il des ponts entre ces deux dimensions ?

Le leader tire **sa légitimité** de ceux qui le suivent, **ses « followers »**⁴, car un leader sans followers ne peut guider personne. Chacun, en tant que follower, a des croyances au sujet du leadership, notamment sur les déterminants biologiques, qui sont pour partie dictés par d'anciens besoins dont l'évolution garde les traces. Comprendre ces croyances apporte davantage de maîtrise aux dirigeants en place, notamment à travers la connaissance de soi. Cela peut offrir de la pertinence, de l'autonomie, de la liberté et de la clairvoyance dans les actions futures.

La recherche elle-même n'est pas exempte de croyances. Divers styles de leadership ont été définis et étudiés très largement, dont une écrasante majorité dépeint une figure de leader inspirant, empathique, paternel. Il s'agit en particulier des styles dits moraux : le leadership servant, le leadership authentique, le leadership transformationnel et le leadership éthique. Dans des articles récents, des chercheurs critiquent cette vision excessivement positive qui ressort de la littérature académique. Ils y voient une vision simpliste ou utopique, une tentative de psychologie positive, davantage qu'une réalité⁵. Le mauvais leadership est très largement présent dans les pratiques, et l'étude du leadership destructeur se développe.

³ Une idée développée par Haslam, S. A., Alvesson, M., & Reicher, S. D. (2024). [Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us](#). *Leadership Quarterly*, 35(3).

⁴ Parfois nommés les suiveurs. Nous choisissons de conserver l'anglais *follower* qui selon nous n'admet pas de traduction française couvrant l'entièreté de ses aspects, au même titre que le mot *leader*.

⁵ Au sujet de l'excessive positivité de la recherche en leadership : Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). [A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions](#). *The Leadership Quarterly*, Vol. 35 Issue 3. ; Alvesson, M., & Einola, K. (2019). [Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies](#). *The Leadership Quarterly*, 30(4). ; Alvesson, M. (2020). [Upbeat leadership: A recipe for – or against – “successful” leadership studies](#). *The Leadership Quarterly*, 31(6).

Si l'on veut changer en profondeur la façon dont le monde est dirigé, on doit **comprendre qui le dirige et comment**.

L'ambition de la présente recherche est ainsi de faire un état des lieux de ce qui dit la science en matière de biologie du leadership, d'éclairer également les nombreuses controverses qui existent sur ce sujet et de déconstruire les croyances ancrées et pourtant démenties par l'analyse scientifique. En développant la culture scientifique, il s'agit aussi d'apporter de la clarté et amener les lecteurs à se questionner sur leurs propres pratiques et celles de leur organisation.

Cette étude explorera ainsi dans une série de publications à venir.

- **Les déterminants biologiques au leadership** : Existent-ils ? Quels sont-ils ? Seront étudiés les traits physiques, le profil hormonal, la génétique et les neurosciences.
- **Born or made leadership** : Les leadership est-il inné ou acquis ? Un débat ancien.
- **Le dark factor** : Quels sont les traits sombres de nos dirigeants ? Au nombre de neuf, ils amènent à privilégier impitoyablement son intérêt personnel.
- **L'évolution du leadership** : Comment s'est-il façonné ? Qui est le leader d'aujourd'hui et de demain ? Beaucoup de comportements associés au leadership datent de notre vie à l'état sauvage.
- **La biologie de l'intuition** : Les leaders sont-ils plus visionnaires que les autres ? Qu'est-ce que l'intuition et comment se forme-t-elle ? Les leaders font très souvent référence à leur intuition dans leurs décisions. Son étude est un sujet en développement.

3. A quoi est-il fait référence ?

Les définitions de ce qu'est **le leadership** sont nombreuses. Dans l'ensemble, il s'agit de l'action de guider, d'orienter, d'influencer des individus. Il n'y a pas de façon prédéfinie d'agir, l'exercice du leadership est très diversifié. La société occidentale associe fréquemment le leadership à l'autorité, à la domination, à la compétition : ce n'en sont pas pour autant des traits constitutifs.

Précisons que le leadership ne se limite pas à une simple capacité à **manager** (voir chapitre 1). Le manager n'est pas nécessairement un leader, tandis qu'un leader peut privilégier d'autres fonctions que le management. Le fait de manager est davantage une notion d'encadrement : fournir objectifs et moyens à une équipe, la représenter à l'extérieur. Le leader quant à lui incarne une dynamique et une orientation, provoque l'envie de le suivre. Dans une même équipe, il n'est pas rare que le leader effectif ne soit pas le manager. Seul un petit nombre des publications étudiées portent sur des top managers.

Deux phénomènes sont souvent étudiés par la science. **L'effectivité du leadership** concerne la capacité, la performance en tant que leader. **L'émergence du leadership** consiste quant à elle à être perçu comme un leader par les autres. C'est une vision extérieure, qui ne dit rien des capacités avérées.

Elle prend naissance dans le regard des **followers**. En effet, les followers participent au leadership. Un leader ne peut exister sans followers. La recherche défend désormais l'idée que le leadership n'est pas incarné par la seule figure du leader mais qu'il réside dans la relation entre leader et followers. La recherche en leadership passe d'ailleurs énormément par l'étude de la perception des followers sur un leader donné. Par exemple, des followers sont interrogés pour déterminer le type de leadership exercé par un individu ou pour évaluer un trait associé au leadership comme la domination ou l'empathie.

Pour identifier les sujets de leurs études, les chercheurs s'attachent pour l'immense majorité à **l'emploi (ou à la fonction) occupé**. En effet, l'exercice d'un statut de dirigeant d'entreprise, de personnalité politique ou de commandement militaire sont des indices de leadership. Cependant, le leadership est un comportement qui s'exprime dans les actes et peut advenir chez n'importe quel individu. Ainsi, les études sont de deux types : certaines étudient des leaders identifiés sur la base de leur profession (dirigeant, CEO, cadre supérieur), d'autres étudient des **individus placés en situation de leader** contextes souvent expérimentaux (par exemple des étudiants amenés à reproduire l'activité d'une entreprise dans un *business game*).

Le dirigeant d'entreprise est aussi dans de nombreux cas un **entrepreneur**. Il est le fondateur de son entreprise et en exerce la direction, réunissant les caractères d'entrepreneur et de leader à la fois. A ce titre, l'analyse porte tout autant sur des études du leadership que de l'entrepreneuriat, car le sujet est le dirigeant. Les chercheurs qualifient les entrepreneurs en réunissant les individus ayant créé leur entreprise, ceux étant en cours de création et ceux ayant un projet de création dont ils ont déjà pensé la réalisation concrète.

4. Méthodologie employée

La série de fiches de cette étude exploratoire est le résultat d'une recherche bibliographique portant sur la biologie des dirigeants, la biologie du leadership et les sujets associés. Elle est pluridisciplinaire, associant notamment biologie, psychologie évolutive, sociologie, neurosciences, management et étude des organisations. Le travail a consisté à identifier ce que la recherche a exploré ces dernières décennies pour en tirer une analyse accessible. Cette revue de littérature n'est pas exhaustive, le monde académique étant extrêmement vaste. Les lecteurs sont les bienvenus pour apporter de nouveaux éléments.

Les expériences commentées sont pour l'immense majorité réalisées une unique fois. Certains sujets ont pu générer une diversité de questions chez les chercheurs aboutissant à plusieurs études convergeant vers un même thème. La recherche est nourrie par la curiosité, et vise également à identifier des sujets non explorés ou des questionnements n'ayant pas encore trouvé de réponses.

La majorité des études citées ont été menées en Occident. C'est une situation que déplorent certains chercheurs, pointant que la science s'intéresse largement aux *WEIRD people* : c'est-à-dire les personnes issues de sociétés Occidentales (*Western*), éduquées, industrialisées, riches et démocratiques. Il faut ainsi garder à l'esprit le sujet étudié n'a pas été vérifié à l'échelle de l'humanité entière, et que la culture peut fortement influencer des sujets sociologiques comme le leadership.