

LE LEADERSHIP : INNÉ OU ACQUIS ?

Cloé Hercé, chargée d'étude spécialiste du leadership
Mars 2025

Existe-t-il des leaders-nés ? Est-ce possible de développer son leadership au cours de sa vie ? Autrement dit : le leadership est-il inné ou acquis ? Ce débat, sous sa formulation anglophone "*born or made*" ou "*nature vs nurture*"^a, est récurrent dans la littérature scientifique mais aussi dans les billets de blogs de consultants ou les questions des recruteurs. Il irrigue la réflexion à l'origine de cette étude.

Prenons l'exemple de leaders dont les noms sont bien connus. Tout récemment, après John F Kennedy, 35ème président des Etats-Unis, son fils et son petit-fils tous deux sénateurs, c'est le neveu, Robert F Kennedy Jr, qui a rejoint le nouveau gouvernement américain comme Secrétaire à la santé et aux services sociaux. Les Kennedy, les Bush, les Le Pen, les Trudeau : ces familles occupent des rôles politiques sur plusieurs générations.

Du côté des entreprises, il existe le même phénomène qu'il s'agisse des sociétés familiales, où la direction passe d'une génération à une autre, comme dans la famille Dassault, ou des familles d'entrepreneurs. C'est le cas des Mulliez, avec Auchan fondé par le patriarche Gérard Mulliez, Kiabi par son cousin, et des dizaines d'autres entreprises fondées par des membres de la famille (Décathlon, Norauto, etc.)

Bien sûr, l'influence et les moyens financiers jouent un rôle majeur dans ces constructions transgénérationnelles. Mais s'ils réussissent à leurs postes, en particulier dans leurs aventures entrepreneuriales, c'est aussi que des compétences nécessaires au leadership entrent en jeu. Sont-elles le résultat d'une lignée héréditaire de leaders-nés ? Ou d'une culture familiale favorisant leur développement ? C'est sur ces questions que se penche cette deuxième fiche de l'étude sur la Biologie du leadership

^a En français : nature vs culture (dans le sens de cultiver, entretenir, soigner)

SOMMAIRE

1 DIMENSION GÉNÉTIQUE : LE LEADERSHIP EST-IL INNÉ ?	2
2 PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP : LE LEADERSHIP EST-IL ACQUIS	3
2-1 Quel est l'apport des programmes de leadership pour les jeunes (Young Leadership Programs) ?	3
2-2 Qu'en est-il du développement du leadership chez les dirigeants ?	4
2-3 Les programmes de développement du leadership sont-ils la preuve que le leadership est acquis ?	5
3 L'OPPORTUNITÉ D'EXERCER DU LEADERSHIP : LE LEADERSHIP EST-IL À LA FOIS INNÉ ET ACQUIS ?	6
4 BIBLIOGRAPHIE	9

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, chargée d'étude spécialiste du leadership, la réalisation d'une revue de littérature académique interdisciplinaire sur ce sujet.

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

Les renvois énumérés ^a, ^b, ^c sont des indications de compréhension, à trouver en bas de page.
Les renvois numérotés ¹, ², ³ sont des références bibliographiques à trouver en fin de document.

1. Dimension génétique : le leadership est-il inné ?

Les humains sont dotés de capacités innées, qui s'expriment spontanément. Par exemple, ils ont la capacité spontanée de collaborer en cas d'urgence¹. Désigner quelqu'un comme un « leader-né » c'est affirmer qu'il existerait des individus chez qui le leadership est inné, spontané. Cela implique que le leadership soit issu de la génétique de l'individu, des caractères encodés dans l'ADN dont il hérite dès sa naissance.

Cette dimension génétique du leadership a été étudiée dans la première fiche « [Le leadership est-il déterminé biologiquement ?](#) » dont les principales conclusions sont résumées ci-après.

Plusieurs recherches menées sur des jumeaux ont permis d'identifier une dimension héréditaire à certains caractères associés au leadership. Ainsi, plusieurs études² ont mis en évidence des origines génétiques au fait d'occuper un rôle de leader au niveau professionnel^b. L'une d'elle établit également un lien entre génétique et d'autres variables, comme le pouvoir social ou la réussite. L'émergence du leadership, autrement dit le fait d'être perçu comme un leader, a également pu être associée à une dimension génétique. D'après une recherche menée sur 7 000 jumeaux identiques et 5 000 faux-jumeaux en Suède³, la façon dont l'émergence du leadership se distribue dans la population est due pour 44% à la génétique chez les femmes et à 37% chez les hommes.

Les chercheurs ont aussi exploré la dimension génétique de composantes associées à l'entrepreneuriat. Ils ont ainsi révélé une disposition génétique au travail indépendant, à la recherche de sensations fortes⁴, à l'extraversion et à l'ouverture à l'expérience⁵. Il en est de même pour la capacité à reconnaître des opportunités, évaluée sur 851 paires de jumelles identiques et 855 paires de fausses jumelles⁶.

Ces éléments soutiennent l'idée selon laquelle le leadership a une dimension innée. Cependant, il ressort du consensus scientifique qu'il n'existe pas de gène dédié au leadership ou à l'entrepreneuriat, et que l'environnement conserve une influence plus forte que celle de la génétique sur le leadership. Quand selon l'une des études précédemment citées, la façon dont l'occupation d'un rôle de leader se distribue dans la population est due pour 30% à la génétique chez les hommes et 32% chez les femmes². En creux, cela signifie que ce phénomène a des origines majoritairement non-génétiques (sans pointer quelles sont ces autres origines). Par ailleurs, les études menées sur des jumeaux adoptent un présupposé selon lequel les jumeaux sont soumis au même environnement de développement, ce qui permettrait d'écarter les facteurs contextuels et de se concentrer sur les influences génétiques. Ce présupposé n'est pas forcément valable.

Enfin, les résultats de certaines recherches apportent une vision intriquée des deux influences. Ainsi, selon une étude menée en 2009⁷, les influences génétiques sur le leadership sont plus fortes quand les jumeaux ont été élevés dans un environnement plus pauvre socialement (faible statut socio-économique, peu de soutien et conflits avec les parents) A l'inverse, elles sont plus faibles dans un environnement enrichissant. Selon une autre étude menée sur 400 000 non-adoptés et 4000 adoptés⁸, avoir des parents entrepreneurs augmente la probabilité d'entreprendre de 60%. Les parents adoptifs comme biologiques y contribuent, mais les premiers deux fois plus que les seconds, ce qui souligne l'importance de la dimension environnementale.

^b La première portait sur 238 jumeaux identiques et 188 faux jumeaux puis sur 214 jumelles identiques et 178 fausses jumelles (voir références 2 et 3 de la bibliographie). La seconde étude portait sur 107 paires de jumelles identiques et 89 de fausses jumelles (voir fiche 1 partie 3).

2. Programmes de développement du leadership : le leadership est-il acquis ?

Le monde gravitant autour de l'entreprise a développé de nombreux programmes visant à développer le leadership des individus. Il semblerait donc qu'à l'inverse des épinoches (voir encadré), l'humain puisse acquérir du leadership.

Le neurofeedback a déjà été abordé dans la fiche 1 de cette étude. Il s'agit d'une méthode issue des neurosciences visant entre autres à améliorer le leadership d'un individu. Elle est cependant très critiquée et identifiée comme un placebo par une partie du monde scientifique.

Petits poissons

Des petits poissons sociaux, les épinoches à trois épines, sont fréquemment étudiés en laboratoires. Les chercheurs ont identifié que certains individus de cette espèce prennent volontiers la place de leader, tandis que d'autres suivent.

Des chercheurs ont mené une série d'expériences afin d'induire un changement de comportement⁹. Ils ont créés des paires de poisson, constituées d'un leader et d'un follower. Pour pousser un changement de statut, ils ont récompensé le leader quand il suivait et le follower quand il dirigeait. Leurs comportements étaient comparés à des groupes suivant leur instinct naturel de leader ou de follower. Les chercheurs ont constaté que la récompense était efficace pour renforcer le comportement de follower, le leader acceptant de suivre. Ce n'était par contre pas le cas pour les comportements de leader : les poissons followers ne se sont pas mis à diriger. Les poissons peuvent donc apprendre à suivre, mais pas à diriger.

2-1 QUEL EST L'APPORT DES PROGRAMMES DE LEADERSHIP POUR LES JEUNES (YOUNG LEADERSHIP PROGRAMS) ?

Plusieurs pays ont développé des programmes dédiés au développement du leadership chez les jeunes. Il est en effet judicieux d'accompagner dès l'enfance l'épanouissement de compétences personnelles et l'adolescence apparaît comme une période où la motivation pour le leadership est très importante¹⁰. C'est aussi l'occasion de modeler les valeurs de ces jeunes participants par anticipation du leadership désirable pour l'avenir. Une pratique qui, c'est évident, dépend de la culture, la morale et les croyances de ceux qui identifient et transmettent ces valeurs. Evidemment, il existe des programmes de toutes sortes, valorisant des dimensions différentes du leadership, comme le leadership guerrier par exemple.

Deux chercheurs ont étudiés les *Youth Leadership Programs*⁶ organisés par la société Foggies en Irlande¹¹ qui, en 2012, ont concerné 56 127 jeunes, soutenus par 5 442 volontaires. L'accent est mis sur l'apprentissage par l'expérience et le mentorat, l'enjeu étant de développer des compétences mais aussi d'avoir les opportunités de les appliquer. Les jeunes participants développent leur pensée critique, l'oralité, leurs capacités relationnelles, leur vision éthique, la gestion de conflits, la prise de décision sous pression et l'organisation collective. Les jeunes apprennent à adapter leur leadership à différentes situations, un aspect

⁶ Ces programmes de leadership pour la jeunesse » s'adressent à des adolescents et sont encouragés par l'ONU. Il existe aussi des programmes pour les jeunes entrepreneurs.

très important car le leadership est contextuel^d. L'article qui décrit ces programmes proposés en Irlande n'apporte malheureusement pas d'élément d'évaluation des résultats de ces dispositifs.

Dans une thèse étudiant le même types de programmes au Royaume-Uni et en Arabie Saoudite¹⁰, il est noté que la majorité sont de courte durée et ne sont alors pas efficace. Pour un impact durable, il est préférable qu'ils durent plusieurs mois, voire années et soient intégrés à la scolarité ou à la vie communautaire. Dans une thèse étudiant le même types de programmes au Royaume-Uni et en Arabie Saoudite¹⁰, il est noté que la majorité sont de courte durée et ne sont alors pas efficace. Pour un impact durable, il est préférable qu'ils durent plusieurs mois, voire années et soient intégrés à la scolarité ou à la vie communautaire.

2-2 QU'EN EST-IL DU DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP CHEZ LES DIRIGEANTS ?

La corporéité dans l'apprentissage du leadership

L'ingénierie pédagogique de façon globale et les articles au sujet des programmes de développement du leadership mettent en avant l'importance de l'expérience immersive dans l'apprentissage. Il est essentiel de multiplier et répéter les opportunités de contact avec la réalité et d'expression des compétences à développer.

Heart Leadership University, a conçu [son parcours pour dirigeants « Du Cœur aux Actes »](#) sur la conviction qu'il est incontournable de s'exposer sensoriellement aux lieux, aux contextes, aux situations pour développer une évaluation complète et juste supportant la future prise de décision. Certaines connaissances ne sont pas accessibles hors du sensoriel, elles nécessitent une immersion biologique. Cette immersion biologique n'est pas évaluée dans les articles scientifiques ici commentés.

Dans l'étude de recherche-action [Intelligence du cœur en action](#) menée par Heart Leadership University¹², un article de Sekerka est cité : « *pour que les adultes apprennent réellement quelque chose (et soient capables de comprendre et d'appliquer cette capacité dans l'action quotidienne), ils doivent (avoir...) une expérience concrète, réfléchir à cette expérience, conceptualiser de manière abstraite l'expérience et expérimenter activement de nouveaux comportements.* »

Les dirigeants exercent énormément leur leadership au sein de leur activité et sont évidemment placés au cœur de l'action et de la réalité. Cependant, pour décupler le développement de leur leadership, il est important de sortir de son entreprise. Une multitude de programmes s'adressent aux dirigeants et aux cadres supérieurs pour développer leur leadership. Ils prennent des formes et des durées très variées, de la formation en salle de quelques heures à la retraite en pleine nature. C'est un énorme marché qui a atteint 81 milliards de dollar en 2024¹³. Pourtant la recherche est très partagée quant à l'efficacité de ces programmes adressés aux cadres et aux dirigeants.

^d Il existe différents types de leadership et différentes façons de l'incarner. Certains types de leadership sont plus approprié pour certains contextes. Par exemple, un leadership bienveillant et non dominant sera préféré pour accompagner une coopération.

Les réseaux de dirigeants : la transmission du leadership

Les dirigeants partagent des moments privilégiés ensemble. Ils rejoignent divers réseaux de rencontre et de partage entre pairs, et même dans sa vie personnelle il est courant de fréquenter des catégories sociales similaires. De nombreux leaders proviennent aussi des mêmes écoles.

Une formation par les pairs informelle se joue alors à travers des mécanismes de mimétisme et de conformisme, qui uniformise de fait la façon d'être un leader. Cela réduit les caractères qui seraient très originaux chez certaines personnes, et peut alors créer un décalage entre les actes et les valeurs de celle-ci. Ce phénomène n'est pas choisi, c'est un automatisme social chez l'humain qui participe à l'acquisition d'une certaine forme de leadership.

Ces réseaux sont néanmoins bénéfiques au développement du leadership. Ils brisent l'isolement que peut vivre un dirigeant et lui permettent d'acquérir des compétences attendus de part son statut. C'est un échange de bonnes pratiques qui peut porter vers l'action, vers la capacité à oser davantage.

Une revue de littérature publiée en 2024 portant sur de multiples études évaluant les programmes de développement du leadership, conclut que les apports de ces programmes ne valent pas le temps et l'argent investis par le dirigeant¹⁴. L'auteur ne dit pas pour autant qu'il n'est pas possible de développer son leadership. Au contraire, il soutient la théorie du leadership acquis. Il propose un cadre qu'il nomme *Optimizing System* regroupant 65 stratégies permettant d'assurer le succès d'un programme de développement du leadership. Il s'agit d'une liste d'attendus qui s'appliquent lors de l'élaboration du programme mais aussi avant, pendant et après sa réalisation par le dirigeant. Il recommande notamment de définir explicitement les buts du programme, d'amener les participants à définir leurs objectifs personnels, ou encore de mixer les procédés éducatifs (conférences, discussions collectives, analyses de cas), expérimentaux (simulations, stages, job shadowing qui consiste à suivre quelqu'un dans son métier) et relationnels (mentorat, réseau, engagement communautaire). Sont développés, pour le participant, la confiance en soi, le savoir, les compétences, l'engagement, la satisfaction et la performance. L'organisation qui envoie ses cadres dans ces programmes y gagne de la rétention et de la motivation chez son personnel, et une réduction de l'absentéisme. Les critères proposés restent cependant très proche d'une ingénierie pédagogique qui s'appliquerait à tous les sujets, au-delà du leadership.

2-3 LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP SONT-ILS LA PREUVE QUE LE LEADERSHIP EST ACQUIS ?

Le fait même qu'il existe un corpus d'études sur le développement du leadership soutient la piste du leadership comme un phénomène acquis. Cependant, de nouvelles compétences sont-elles développées par les participants, ou alors s'agit-il de compétences déjà possédées (et donc innées) qui sont nourries et accentuées ? La recherche ne répond pas de façon directe à cette question, mais il semble assez logique de penser qu'il s'agit de renforcer des capacités déjà présente chez l'humain, qui vont nourrir le leadership. Par ailleurs, les aptitudes visées sont parfois centrées efficacement sur celles qui sont nécessaires à l'exercice du leadership, comme dans les programmes de *Youth Leadership Development* où les jeunes apprennent à adapter leur leadership au contexte, à prendre la parole en public, à gérer des conflits ou à avoir une pensée critique, et parfois bien plus orientées vers un idéal positif, comme c'est le cas avec les deux études mentionnées dans la partie 2.2, qui visent l'altruisme ou le soin

pour les personnes défavorisées. Cela rejoint un biais de la recherche en management ces dernières décennies, qui sur-documente des styles positifs de leadership qui ne sont pourtant pas représentatifs de la réalité de l'exercice du leadership dans le monde actuel⁵.

Auprès des dirigeants, il existe également des programmes visant à développer des compétences précises, comme l'intuition, sujet qui fera l'objet de la fiche 5 de la présente étude. Le leadership peut donc être développé et relève de l'acquis. Ces programmes ne seront opérants qu'avec la répétition d'expériences concrètes, de rencontres entre pairs, d'apprentissages sur le terrain, sur une durée de plusieurs mois.

Une nouvelle fois, les arguments entre inné et acquis se mélangent. Développer son leadership consiste pour la majorité à développer et renforcer des compétences déjà présentes chez l'individu. C'est également une des conclusions de l'évaluation du parcours pour dirigeant proposé par Heart Leadership University : « *Les participants sont déjà animé par l'Intelligence du cœur avant d'arriver dans le parcours. Ils veulent être accompagnés dans le passage à l'acte. Ils ne développent pas une meilleure connaissance conceptuelle de l'IDC mais une évolution de leur monde intérieur, émotions, connaissance de soi.* »¹² Le leadership se fonde donc dans une certaine mesure sur des compétences innées mais qui, sans l'acquisition permise par la répétition d'expériences et d'apprentissages, n'atteindrait pas leur réel potentiel.

3. L'opportunité d'exercer du leadership : le leadership est-il à la fois inné et acquis ?

Les arguments tentant de définir le leadership comme acquis, tout comme ceux tentant de définir le leadership comme inné ne sont finalement jamais exclusifs. Il semblerait que l'inné et l'acquis ne soient pas dissociables malgré les tentatives de théorisation différenciée.

Des bases sociologiques, la pensée de Bourdieu

Pierre Bourdieu a travaillé tout au long de sa vie de penseur sur le sujet des classes sociales. Il a observé qu'une personne naissant dans un milieu social donné acquiert les façons d'être et de faire propres à ce milieu. Chaque humain est ainsi modelé par son environnement de naissance. L'ensemble de ces savoir-faire, des comportements, des connaissances, des références culturelles propres à une classe sociale sont nommés *habitus*. Elles comprennent la gestuelle, le ton de voix ou les comportements physiques regroupés sous le nom d'*hexis*.

Quand une personne change de milieu, elle devient ce que Bourdieu nomme un « transfuge de classe ». Elle se retrouve alors dans un espace social aux codes différents de ceux acquis dans son milieu d'origine ; maintenir ces derniers la rend très vite repérable comme « extérieure ». Quelqu'un qui change de milieu social a donc un effort à fournir afin de transformer ses codes sociaux, transformer son *habitus* et son *hexis*.

Le phénomène du leadership est souvent associé dans les esprits à une classe sociale aisée, haute ou dominante selon les conceptions. Posséder les codes de cette classe sociale facilite grandement le fait d'être perçu comme un leader. Une personne ne possédant pas ces codes pourrait passer inaperçue, malgré de réelles capacités de leadership, car le leadership doit être observé pour être reconnu.



Le leader n'existe pas sans ses followers, et que font les followers ? Ils observent et ils suivent. La notion même d'un leader-né est une observation faite sur un individu. La fiche 1 de la présente étude sur la biologie du Leadership a permis de montrer que l'humain attribue du leadership au travers de l'observation de plusieurs traits physiques : la grande taille, le visage masculin, la voix grave, la bonne santé pour ne citer que ceux-là. Ces observations « au faciès » ne disent rien des compétences réelles de l'individu en tant que leader¹⁶. Mais posséder la génétique qui mène à ce physique valorisé, donc posséder des traits innés culturellement associés au leadership, permet d'être davantage désigné en tant que leader, de multiplier les opportunités d'exercer du leadership et ainsi de développer des compétences liées : autrement dit, de construire un leadership acquis.

Plusieurs notions sont à prendre en compte :

- **Le leadership se déploie dans l'action.** Il consiste à guider, à créer du mouvement. Il ne se déploie pas au repos. Il faut donc que l'individu soit placé dans une situation où il a l'opportunité de démontrer du leadership pour pouvoir en exercer et être identifié comme leader. Certains individus bénéficient moins que d'autres de ce type d'opportunités, notamment en raison des discriminations qui offrent moins d'espace aux femmes et aux minorités.

- **Le leadership est contextuel.** Il n'y a pas une unique forme de leadership. Il se manifestera potentiellement différemment selon les situations. Il n'est donc pas évident d'identifier un leader hors d'une action de leadership, et plus précisément hors d'une action inscrite dans un contexte résonnant avec son style de leadership. Un article publié en 2024 déplore d'ailleurs le manque de contextualité dans la recherche en management¹⁷.

- **Le leadership peut être distribué.** Il n'y a pas toujours un seul et unique leader. En effet, la personne placée sur le devant de la scène n'est pas nécessairement le seul décideur. Un dirigeant est souvent entouré de conseillers, l'entreprise est également orientée par un Conseil d'administration. A la gouvernance des Etats, il existe du polycentrisme : plusieurs centres décisionnels partagent le même espace¹⁸. À la gouvernance d'une entreprise, il existe des modèles alternatifs de leadership distribué comme l'holocratie : forme de gestion où la prise de décision est commune à tous les membres de l'organisation. De grandes entreprises s'y sont lancées, comme Danone, Decathlon ou Biocoop. Les leaders moins exposés n'en sont pas moins des leaders, mais ils ont moins d'occasion d'être observés dans une situation d'influence.

- **Le leadership est culturel.** Il ne s'agit pas d'une notion dont les composantes sont arrêtées. Les compétences attendues varient selon les situations à gérer, mais aussi selon la préférence des followers, selon la culture¹⁹. Les capacités liées au leadership ont été théorisées de multiples fois, il y a de nombreuses conceptions partagées, mais chaque leader ne possède pas pour autant la liste complète des compétences attendues.

La notion de leader naturel se crée dans le regard de l'observateur. C'est ce que défend Warren Blank dans son livre Les 108 compétences d'un leader naturel (2001), dont un bref article rapporte la vision²⁰. Selon lui, quand quelqu'un montre de l'initiative, se figure facilement ce qui doit être fait, influence les autres, les observateurs vont l'identifier comme un leader-né. Les compétences désignées comme naturelles sont présentes en amont mais s'épanouissent par l'exercice, par l'acquis. Il affirme même que personne n'est programmé génétiquement comme leader. Il faut néanmoins signaler que ces idées

restent théoriques dans la mesure où il n'y a pas de données concrètes disponibles. Blank a construit une classification de 108 compétences associées au leadership naturel, et développé un programme d'entraînement pour chacune des 9 catégories dans lesquelles elles sont groupées, mais aucune évaluation de cette méthode n'est présentée.

Sans surprise, l'idée qui se dessine est celle d'un leadership à la fois inné et acquis. Les compétences mises en pratique sont pour partie innées ou développées dans l'enfance, notamment les compétences relationnelles, la pensée critique, l'adaptation au contexte : ce sont des compétences qui nous sont utiles dans toutes les actions de notre vie. Mais elles sont aussi acquises dans le sens où elles sont développées par leur exercice, et que bénéficier davantage d'opportunités de les exercer amène à leur renforcement ; c'est d'ailleurs un des principes majeurs des programmes de développement du leadership pour la jeunesse.

L'essentiel

- Le débat inné ou acquis est récurrent dans le monde du leadership.

Dimension innée du leadership :

- Des études sur des jumeaux ont révélé une composante génétique dans l'occupation de rôles de leader et l'émergence du leadership.
- Il n'existe pas de "gène du leadership".

Dimension acquise du leadership :

- De nombreux programmes de développement du leadership existent, représentant un marché mondial de 81 milliards de dollars en 2024.
- Des programmes pour jeunes visent à développer des compétences de leadership dès l'adolescence.
- L'efficacité des programmes de développement du leadership pour adultes est débattue, mais certaines stratégies peuvent optimiser leur succès.
- Ces programmes n'évaluent pas leurs résultats dans le temps. En conséquence, la capacité à juger de leur pertinence et à les améliorer fait défaut.

Interaction entre inné et acquis :

- Le leadership semble reposer sur des capacités naturelles qui se renforcent grâce à des opportunités répétées de les exercer, relevant de l'acquisition.



Poursuivre la réflexion

- **Quel est l'impact réel des programmes de leadership pour la jeunesse sur l'expression du leadership à l'âge adulte ?**
- **Les programmes développent-ils de nouvelles compétences ou renforcent-ils simplement des capacités déjà existantes ?**
- **Comment les discriminations (de genre, de classe ou culturelles) limitent-elles les opportunités d'exercer du leadership ?**
- **L'IA va nécessairement imprégner le leadership. Comment anticiper l'impact de l'usage des IA sur le leadership existant ?**
- **Comment identifier, modéliser et évaluer les formes distribuées du leadership ? Comment évaluer le leadership d'un individu ?**
- **Faut-il adapter les programmes de développement du leadership aux particularités d'un public de dirigeants ? Ces métiers nécessitent une grande confiance en soi, mais celle-ci peut être défavorable à l'apprentissage, les dirigeants ayant du mal à se mettre en situation d'apprenant.**
- **Le contenu du programme est-il si fondamental ? L'objectif du programme de formation ne serait-il pas de mettre en contact des dirigeants ayant les mêmes valeurs ?**
- **Quel est le rôle de la biologie, de la corporéité et de la mise en situation vécue dans l'apprentissage du leadership ?**

BIBLIOGRAPHIE

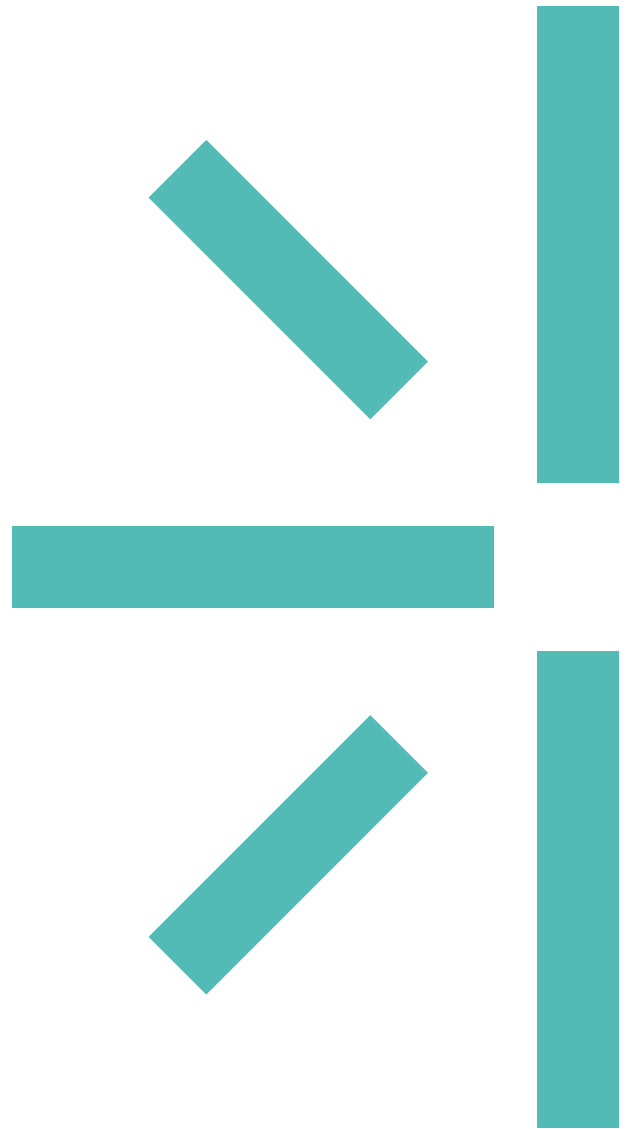
¹ Argote, L. (1982). [Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units](#). *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 420.

² Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & Mcgue, M. (2006). [The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors](#). *The Leadership Quarterly*, 17, 1-20.

Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. F. (2007). [Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women](#). *Journal of Applied Psychology*, 92, 693-706.

Li, W.-D., Arvey, R. D., Zhang, Z., & Song, Z. (2012). [Do leadership role occupancy and transformational leadership share the same genetic and environmental influences?](#) *Leadership Quarterly*, 23(2), 233-243.

- ³ Chaturvedi, S., Zyphur, M. J., Arvey, R. D., Avolio, B. J., & Larsson, G. (2011). [The heritability of emergent leadership: Age and gender as moderating factors](#). *The Leadership Quarterly*, 23(2), 219–232.
- ⁴ Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J., & Spector, T. D. (2008). [Is the Tendency to Engage in Entrepreneurship Genetic?](#) *Management Science*, 54(1), 167–179.
- ⁵ Shane, S., Nicolaou, N., Cherkas, L., & Spector, T. D. (2010). [Genetics, the Big Five, and the Tendency to Be Self-Employed](#). *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1154–1162.
- ⁶ Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., & Spector, T. D. (2009). [Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: A bivariate genetics perspective](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 108–117.
- ⁷ Zhang, Z., & Arvey, R. D. (2009). [Beyond genetic explanations for leadership: The moderating role of the social environment](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(2), 118–128.
- ⁸ Lindquist M, Sol J, & van Praag, M. (2015). [Why do entrepreneurial parents have entrepreneurial children?](#) *IZA Discussion Papers*, 6740.
- ⁹ Nakayama, S., Stumpe, M. C., Manica, A., & Johnstone, R. A. (2013). [Experience overrides personality differences in the tendency to follow but not in the tendency to lead](#). <https://doi.org/10.1098/rspb.2013.1724>
- ¹⁰ Almohaimeed, S. (2014). [Understanding leadership development for young people](#), Thesis, The University OF Edinburgh Business School.
- ¹¹ Redmond, S., & Dolan, P. (2016). [Towards a conceptual model of youth leadership development](#). In *Child and Family Social Work* (Vol. 21, Issue 3, pp. 261–271). Blackwell Publishing Ltd.
- ¹² La Branche, S. (2023). [Intelligence du cœur en action : Freins et leviers](#). Heart Leadership University
- ¹³ Conger, J. A. (2024). [Leveraging Leadership Development to Pre-Empt Leader Derailments](#). *Behavioral Sciences*, 14(12).
- ¹⁴ Geerts, J. M. (2024). [Maximizing the Impact and ROI of Leadership Development: A Theory- and Evidence-Informed Framework](#). In *Behavioral Sciences* (Vol. 14, Issue 10). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI).
- ¹⁵ Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). [A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions](#). *The Leadership Quarterly*, 35.
- ¹⁶ Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2010). [A Corporate Beauty Contest](#). *Management Science*, 63(9).
- ¹⁷ Johns, G. (2024). [The context deficit in leadership research](#). *The Leadership Quarterly*, 35(1), 101755.
- ¹⁸ Koinova, M., Deloffre, M. Z., Gadinger, F., Mencutek, Z. S., Scholte, J. A., & Steffek, J. (2021). [It's Ordered Chaos: What Really Makes Polycentrism Work](#). *International Studies Review*, 23(4), 1988–2018.
- ¹⁹ Coleman, J., Mallett, C. J., Steffens, N. K., & Haslam, S. A. (2024). [Understanding Leadership from the Inside: Using Ethnographic Methods to Examine How the Interplay between Leaders, Followers, and Group Context Shapes Leadership Outcomes](#). *Behavioral Sciences*, 14(10).
- ²⁰ Steinhoff, R. L. (2015). Natural Born Leaders: Use of a Self-Assessment Tool and Benefits to Coaching and Development. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 19–28.



Retrouvez-nous
sur les réseaux sociaux



heartleadershipuniversity.org