

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"A la découverte du monde"**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2001)

LE MODÈLE DU LEADER CHARISMATIQUE

par

Robert J. HOUSE

Joseph Frank Bernstein Professor of Organizational Studies,
The Wharton School, University of Pennsylvania

Séance du 10 janvier 1995

Bref aperçu de la séance

Averti par son collègue Jitendra Singh (Wharton School) que l'École de Paris invitait des étrangers de passage au Sélect pour les "mettre sur le gril", Bob House s'est porté candidat. Cette proposition a été acceptée et le gril mis en marche.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Robert J. HOUSE

Le modèle dont je vais présenter aujourd'hui les grandes lignes résume plusieurs théories contemporaines sur le leadership. En 1976, j'ai publié un article sur les aspects psychologiques du leadership charismatique, dans lequel j'émettais quelques hypothèses susceptibles d'être confirmées expérimentalement. Quelque temps après, dans un livre intitulé "Leadership", James Mac Gregor Burns étudiait les différences entre le "leadership transactionnel" et le "leadership transformationnel" ; autour de 85, un ouvrage sur le "leadership visionnaire" continuait la série. Cette dernière théorie a été formalisée et testée ; ma propre théorie a été soumise à six séries de tests.

Une valeur sûre : le visionnaire

Toutes ces théories relèvent du même concept, que j'appelle le "paradigme du leader charismatique". La figure centrale en est un chef visionnaire, montrant une voie vers un futur meilleur, à la fois pour l'organisation et pour ses hommes, et faisant appel autant aux émotions de ses collaborateurs qu'à leur intelligence. La thèse commune aux diverses moutures : ce type de leader a des effets extraordinaires, dans le sens positif, sur l'organisation. Mais parfois, les effets peuvent au contraire être très négatifs, si la voie proposée est socialement indésirable. Nous avons d'ailleurs effectué récemment des études sur des leaders de l'espèce nuisible : Saddam Hussein, Hitler... Et si les comportements en jeu sont légèrement différents, leur manière de motiver les troupes est semblable. Ils font appel aux émotions, à l'image que leurs fidèles se font d'eux-mêmes, à l'identité collective...

Il se dégage donc des ensembles "génériques" de comportements et de techniques de motivation des hommes, que des leaders emploient pour le meilleur ou pour le pire, mais en tout cas avec efficacité. À ce jour, nous disposons d'un total de 55 études en faveur de cette thèse du leader néo charismatique, dont 15 menées de manière très rigoureuse. Dirigeants d'entreprise, cadres supérieurs, cadres moyens, dirigeants d'organisations de réhabilitation d'alcooliques, présidents des États-Unis, étudiants : les résultats se sont confirmés dans une très grande variété de contextes. La couverture géographique est pour l'instant plus modeste : Singapour et l'Inde, en plus des États-Unis. Mais je ne crois pas m'avancer beaucoup en affirmant que la théorie serait certainement vérifiée en France.

Commençons par une définition de ce que nous appelons un leader néo-charismatique : c'est avant tout quelqu'un qui instaure des relations basées sur le partage de valeurs fondamentales, universelles et inaliénables, telles que la dignité, la paix, la liberté, l'ordre, la beauté, etc... Ce sont des valeurs qui ne s'échangent pas contre d'autres, contrairement par exemple à l'argent, au pouvoir ou à la sécurité de l'emploi. Le leader construit donc une vision du futur autour de telles valeurs, et affirme le droit moral de ceux qui l'entourent à leur réalisation. *"Mes amis, vous avez droit à un monde meilleur"* (ou *"à sauvegarder votre dignité"*, ou *"à être traité avec justice"*...). Le résultat –théoriquement– est que les collaborateurs sont prêts à fournir, au nom des valeurs communes et du bien de la collectivité, des efforts bien supérieurs à ce qui serait justifié par le seul contrat de travail. Fréquemment, cela passe par le sacrifice des intérêts personnels sur l'autel de la vision partagée.

Et en effet, nos études ont confirmé l'impact impressionnant de cette méthode sur la bonne marche d'une organisation.

La grande question qui se pose est celle de la généralité de ces résultats : se maintiennent-ils lorsqu'on change la fonction, le type d'organisation, le pays ou la culture considérés ? Une autre question importante : peut-on enseigner ce tour de main ? Peut-on sélectionner systématiquement les leaders charismatiques en herbe ? Ces deux questions sont bien sûr ouvertes !

Le charisme déconstruit

Nous avons montré, théoriquement et empiriquement, que le leader charismatique se reconnaît à certains traits de caractère typiques : passion, optimisme, confiance en l'avenir, convictions morales fortes, et une forte propension à prendre des risques.

La passion d'abord, dans la manière dont il embrasse ses valeurs fétiches et la vision qui en résulte. Nous avons confronté les biographies de 10 leaders politiques de l'espèce charismatique avec celles de 10 de leurs homologues, issus de pays économiquement et politiquement comparables. 7 des 10 leaders charismatiques ont fait de la prison : ça, c'est de la passion ! Et ils n'ont pas renié leur cause pour autant : Nelson Mandela aurait pu éviter cinq années supplémentaires en prison en condamnant officiellement l'usage de la violence dans la lutte contre l'apartheid. Les dirigeants industriels, eux aussi, peuvent faire preuve de passion et risquer leur carrière pour rester fidèles à leurs valeurs.

Le leader charismatique est aussi un optimiste : optimiste quant à l'avancement de sa cause, quant à sa propre capacité à la faire progresser, ainsi que sur les qualités de ses collaborateurs. Tout cela résulte probablement d'une foi plus générale en la nature humaine. En conséquence, il est confiant dans l'avenir et dans la réussite de ses projets et est prêt à prendre des risques pour les faire aboutir.

Quelles sont les motivations personnelles du leader charismatique ? Mac Clelland énumère les ressorts psychologiques cruciaux dans son "Leader Motive Profile", et son modèle est plutôt bien corroboré par nos propres études. En premier lieu vient le besoin de pouvoir, non pas tant pour les avantages qu'il procure, que pour la possibilité d'influencer le fonctionnement de la société... Mais pas n'importe comment : pour le bien commun, d'une manière socialement désirable, ou en tout cas perçue comme telle. Le pouvoir, certes, mais utilisé moralement. Les personnes qui possèdent cette combinaison de motivations aboutissent d'ailleurs souvent dans des positions d'influence : avocats, hommes politiques, prêtres, ou professeurs d'université !

Un autre trait spécifique est le faible besoin de "tissu social" comme soutien psychologique. Les dirigeants qui ont au contraire des gros besoins en relations amicales, finissent par mélanger amitié et relations hiérarchiques. D'où un management "par favoritisme" qui nuit à l'objectivité et donc à l'efficacité. Le président Harding disait fort justement *"Ce ne sont pas mes ennemis qui me posent problème, ce sont mes foutus amis !"*.

L'obsession de la performance, surtout de leur performance propre, individuelle, est aussi une caractéristique des leaders charismatiques. Mais si c'est une qualité dans les petites organisations, c'est souvent contre-productif dans des organisations plus lourdes : le chef délègue peu et interfère sans cesse avec les actions de ses subordonnés.

On reconnaît aussi les leaders charismatiques à leur "boîte à outils" de comportements typiques : on y retrouve bien sûr en premier lieu la vision qu'ils affichent sous des

formes diverses, accompagnée des signes extérieurs de passion. Le registre expressif varie nettement de pays à pays et de culture à culture. D'un Martin Luther King à un Gandhi, en passant par Nelson Mandela ou mère Thérèse, l'éventail des styles est vaste ! Mais la passion se manifeste toujours plus ou moins par un savant dosage de détermination, voire de monomanie, de prise de risque, et de sacrifice des intérêts personnels.

Un comportement-phare de la panoplie est la motivation sélective ("sélective motive arousal") : l'art de jouer sur les ressorts internes des collaborateurs en fonction de la tâche à accomplir. Les leaders industriels et académiques font appel à la soif de réussite ; le chef de guerre jouera la corde de la force et du pouvoir ; le leader "social" excitera les sentiments d'appartenance au groupe. Le général Patton est cité dans une biographie comme ayant dit "*Quand je m'adresse à mes hommes, je leur parle de bagarre et de tueries*". Les motivations qu'il faut éveiller dépendent de la mission !

Nombre de comportements ont pour but d'améliorer l'identification des fidèles avec les valeurs que le leader incarne. Ce dernier commence par se construire une image adéquate, à "ressembler" à son système de valeurs. Pensez à Gandhi, luttant pour la tolérance et pour les masses pauvres, habillé dans une espèce de chiffon qui ressemble à des couches. Je suis certain qu'il s'agissait d'un choix délibéré, pour servir la cause de l'indépendance indienne : après tout, Gandhi était un avocat et devait préférer les costumes bien repassés. George Patton se pavanait avec un casque ciré, un paquet de médailles, deux revolvers à la ceinture et une cravache : il voulait avoir l'air d'un guerrier ! Et tout son comportement en public visait à véhiculer cette image. La phrase fétiche de Patton était "*Nous ne vous demandons pas de mourir pour votre patrie, nous voulons que vous fassiez mourir le pauvre type d'en face pour sa patrie!*".

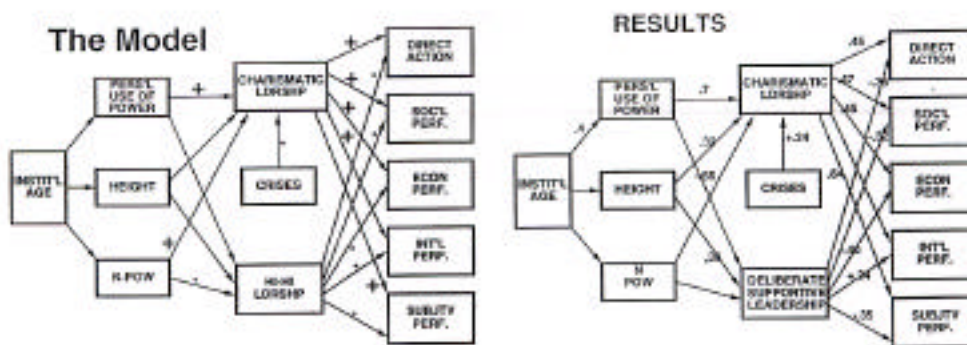
Une autre catégorie de techniques du leader vise à lier les ego de ceux qui l'entourent à la réussite de la mission. L'idée étant qu'il soit nécessaire aux collaborateurs d'avoir contribué efficacement à l'oeuvre commune pour pouvoir se regarder dans une glace. "*Est-ce que j'ai été à la hauteur ? Ou est-ce que j'ai laissé tomber mes amis et mon chef ?*" Telles doivent être les obsessions du fidèle correctement motivé. Premier volet de la recette : le chef renvoie à ses hommes une image très positive d'eux-mêmes. "Le peuple élu", "la race supérieure" ou "les meilleurs guerriers du monde" : les slogans de ce genre sont monnaie courante. Mais en même temps, le chef attend énormément de ses hommes, et affiche une confiance inébranlable dans leur capacité à le satisfaire. Affirmations typiques de leader charismatique : "*C'est très difficile, mais nous pouvons le faire !*", "*Ne me dites pas que vous en êtes incapables : je sais que vous pouvez y arriver !*", "*Vous en êtes capables, mais vous ne vous en rendez pas compte, c'est tout. J'ai confiance en vous.*", etc... Il s'agit là d'un nouveau genre de relation entre personnes, probablement beaucoup plus "fort" psychologiquement et plus efficace que les voies traditionnelles. Un grand nombre d'études, aux États-Unis et ailleurs, ont montré que lorsqu'une personne respectée impose à son entourage des standards élevés, celui-ci tend à progresser et à se montrer à la hauteur. Le phénomène est connu dans les livres de psychologie comme "l'effet Pygmalion", d'après le cas du Dr Higgins et d'Eliza Doolittle dans "My Fair Lady".

Bien entendu, tous les leaders n'affichent pas tous les comportements cités ici. Mais grossièrement, ce sont là les traits principaux, dont nos études ont confirmé l'existence dans la grande majorité des cas.

Enfin l'école du leadership ?

J'en viens à la thèse centrale, commune aux différentes théories que l'on réunit sous la dénomination de "paradigme du leadership néo-charismatique". Il s'agit simplement de l'affirmation selon laquelle il existe un ensemble spécifiable de comportements efficaces de leadership, que l'on retrouve chez les leaders d'organisations de tous types, tailles ou pays.

Et toutes nos études confirment cette thèse. Les corrélations entre comportement et performance varient entre 0.4 et 0.7 selon les cas. Donc, si l'on sélectionne par exemple les personnes au-dessus de la moyenne sur l'axe "comportement" et que l'on a une corrélation de seulement 0.4, on obtiendra des gens plus performants que la moyenne avec une probabilité de 2/3. Bref, deux tiers de vos choix seront des réussites. Si la corrélation est encore meilleure, vous voyez où ça peut mener... D'où l'intérêt de disposer d'un instrument de sélection basé sur les comportements que j'ai décrits ici.



Schémas utilisés par Robert House pendant son exposé.

DÉBATS

Mesures, mesure...

Un intervenant : *Je ne comprends pas très bien : comment faites-vous pour mesurer des "grandeurs" comme la "performance" ou le "comportement" ?*

Robert J. House : C'est simple : nous observons le comportement des personnes étudiées, selon la carte que j'ai esquissée. Nous comparons les performances à des indicateurs. Nous mesurons aussi la réussite de l'organisation. Les techniques varient selon l'étude spécifique.

Int. : *Un point de la thèse centrale m'échappe : l'expression "leader charismatique" recouvre-t-elle un archétype ? Si tel est le cas, est-ce qu'on ne retrouve pas un peu de leader charismatique chez tous les leaders ? Après tout,*

beaucoup de comportements que vous décrivez sont enseignés dans les cours de management en France. On vous apprend à ne pas dire à un subordonné : "Ce travail est extrêmement difficile, vous n'y arriverez pas". C'est quelque chose que même les bureaucrates savent ! Aucun leader n'étant, à l'inverse, complètement "charismatique". Mais alors, il faut des instruments de mesure du charisme...

R. J. H. : Effectivement, il s'agit bien d'un archétype. Mais le caractère charismatique d'un leader se mesure, sur une échelle de 0 à 100. Certains leaders sont à 0 et sont donc totalement dépourvus de charisme. Quant à la question des instruments de mesure, nous disposons de plusieurs échelles qui nous permettent de chiffrer le charisme, et de distinguer nettement les charismatiques des non-charismatiques. Prenez l'exemple de Saddam Hussein : il commande avec une autorité certaine, mais ses subordonnés ne le trouvent guère charismatique ! Sa technique de management est basée sur la terreur.

Charisme utile, mais pas indispensable

Int. : *Justement, on en arrive à ma seconde question : comment faites-vous pour mesurer le charisme d'un Saddam Hussein, par exemple. Il y a une grande différence entre "l'image sociale" renvoyée par un leader et son comportement réel. Dans le cas de Saddam, son "image sociale" est celle d'un tyran. Mais je suis persuadé que beaucoup de ses subordonnés seraient prêts à donner leur vie pour lui. Ça aussi, ça doit bien s'appeler du charisme ?*

R. J. H. : Non. Le citoyen lambda qui ne travaille pas directement avec Saddam Hussein en a une image déformée, l'image d'une personne très charismatique. Mais je crois que nous avons des preuves suffisantes du fait que les gens qui travaillent réellement avec lui, qui le fréquentent de près, ne le voient pas du tout comme ça. On sait qu'il fait exécuter des gens pour deux mots de travers, et que la plupart de ses proches tiennent trop à la vie pour oser le contredire.

Il reste le problème du décalage entre l'image et la réalité. Après tout, il n'y a pas nécessairement adéquation entre les deux : un leader pourrait simplement paraître charismatique, sans l'être réellement. Mais à mon avis, ce genre d'imposture ne peut pas tenir très longtemps : on ne peut pas tromper les gens qui vous côtoient en permanence.

De toute manière, nous nous sommes surtout intéressés à la perception que les proches collaborateurs ont de leur leader. Plusieurs de nos échelles mesurent le comportement perçu par ces proches. Mais nous utilisons aussi l'observation directe : simulations d'interactions, observées à travers des glaces sans tain, par exemple. On peut toujours discuter le protocole ou les résultats de telle ou telle étude particulière. Mais quand vous avez 55 études dont les résultats concordent, vous finissez par avoir confiance en ces résultats!

Int. : *Donc, pour résumer, la thèse est que plus vous êtes charismatique, plus vous êtes efficace ?*

R. J. H. : Pas seulement efficace ! Vous inspirez plus de dévouement, vous motivez mieux vos collaborateurs.

Int. : *Mais n'est-ce pas un peu tautologique ? Vous nous dites en essence : qui est plus charismatique suscite plus le dévouement !*

R. J. H. : Pas du tout. Le caractère charismatique est mesuré à partir d'échelles qui ont trait aux comportements typiques du leader charismatique. Mais les effets de ces comportements sont mesurés sur les résultats de l'organisation, ou sur la perception que les collaborateurs ont de leur chef. Les deux mesures sont donc *a priori* indépendantes.

Int. : *Peut-on être un leader efficace sans être charismatique ?*

R. J. H. : Bien sûr. Jack Welch (CEO de Général Electric) en est le parfait exemple. Pas charismatique pour deux sous, mais très efficace. Sa réussite repose sur deux piliers : une excellente stratégie, et des ressources abondantes. Il dispose d'un milliard de dollars à dépenser... Ou Rommel : un très bon stratège, très professionnel. Je n'ai jamais dit qu'être un leader charismatique était le seul moyen d'être efficace : mais c'est un moyen très puissant, et que nous comprenons désormais mieux.

Int. : *Vous m'avez dit un jour : "Aux États-Unis, un bon leader ressemble un peu à John Wayne". Mais pas en France.*

R. J. H. : Oui, en France, le bon leader doit être intelligent, plutôt comme François Mitterrand. Quoique... De Gaulle passe aussi pour un bon leader, et il ressemble pas mal à John Wayne... en plus instruit.

D'ailleurs, vous avez une attitude romantique vis-à-vis de vos leaders. Je visitais hier le cimetière du Montparnasse : certaines tombes étaient décorées avec des médailles ! Vous aimez les héros, en France. Je crois que ce paradigme du leader charismatique s'appliquerait plutôt bien chez vous.

Mesures II

Revenons, si vous le voulez bien, aux études empiriques. Par exemple, celle qui a porté sur les 31 présidents élus à ce jour aux États-Unis illustre bien les méthodes employées. Nous avons analysé les discours d'investiture et extrait les motivations du président, telles qu'elles étaient présentées dans ce discours. Nous avons décortiqué les contenus de 118 biographies de membres de la cellule présidentielle, ainsi que des ouvrages d'histoire, et nous nous en sommes servis pour déterminer le "profil de leadership", et donc le charisme, du président. Nous avons d'autre part utilisé deux encyclopédies - dont l'Encyclopaedia Britannica - pour évaluer l'efficacité des présidents dans la résolution des crises qui ont ponctué leur mandat. Chaque encyclopédie contient une liste des événements marquants de la période concernée : si le président a bien géré la crise, on compte un "plus", et dans le cas contraire un "moins". Par exemple, s'il part en guerre et la gagne, on compte un "plus". S'il propose une loi et parvient à la faire voter par le congrès, on compte aussi un "plus". En additionnant le tout, on obtient la "performance" du président durant son mandat. On dispose ainsi de toutes les données nécessaires pour vérifier la corrélation entre le caractère charismatique d'un président, et son succès comme gestionnaire de la nation.

Int. : *Comment procédez-vous au juste pour extraire les motivations du président de son discours d'investiture ?*

R. J. H. : Nous découpons le texte en unités sémantiques cohérentes - phrase ou paragraphe, selon les cas - et nous comptons toutes celles qui expriment l'une des motivations faisant partie du "Leader Motive Profile" : soif de pouvoir, culte de la performance, appartenance à des clans.

Int. : *Mais par exemple, comment comptez-vous une phrase dans laquelle, comme il arrive souvent en ce genre d'occasions, le président utilise une tournure comme "Je ne dirais pas que..." en voulant, justement, le dire ? Dans un style plus français...*

R. J. H. : À ma connaissance, le cas ne s'est pas encore présenté lors d'un discours d'investiture de président américain !

Mais ce qui importe, c'est que toutes les mesures du type "analyse de discours" ont été effectuées au moins en double, et la corrélation entre les mesures indépendantes est toujours supérieure à 75 %.

À partir des données récoltées sur les présidents américains, nous avons construit un modèle des influences croisées entre les diverses variables significatives, liant les différents styles de leadership aux performances dans les domaines économiques, sociaux, de la politique internationale, etc. Et l'on constate une corrélation positive de 0.4 entre le degré de leadership charismatique d'un président et la moyenne de ses performances.

Le charisme s'apprécie en situation de crise

Une seconde étude, menée en 1989 auprès de 48 firmes parmi les "Fortune 500", visait à tester l'hypothèse suivante : le degré de leadership charismatique du PDG est d'autant plus corrélé avec les performances de l'organisation que l'environnement de celui-ci est perçu comme incertain, voire dangereux. Les instruments de mesure : un questionnaire envoyé à deux des quatre des proches collaborateurs du PDG, qui visait à cerner son style de leadership, le respect et la confiance inspirés à son entourage, etc. Et un second questionnaire pour déterminer le degré d'imprévisibilité de l'environnement et de risque apparent dans la société respective. Nous constatons que l'hypothèse se confirme : dans un environnement incertain, il existe une corrélation positive forte entre le degré de charisme du PDG et les profits de l'entreprise. À l'inverse, dans un environnement perçu comme sécurisant, la corrélation est très peu significative.

Int. : *Mais un subordonné n'éprouve-t-il pas simplement le besoin, bien humain, de croire son chef visionnaire lorsque l'environnement paraît menaçant ? Après tout, s'il croyait le contraire, il serait probablement déjà parti ! Est-ce que le charisme du leader n'est pas "automatiquement" corrélé avec l'insécurité ambiante ?*

R. J. H. : Soit, mais alors comment expliquez-vous l'influence positive du charisme sur les profits de l'entreprise ? Nous savons qu'en général, dans des environnements instables, les résultats financiers sont plutôt moins bons que meilleurs. Je pense que c'est encore vrai ici – sans en être certain, il faudrait contrôler sur les données. Par contre, nous collectons en ce moment les résultats des 48 entreprises avant 1989, pour tenter de faire un sort à l'hypothèse selon laquelle les employés des firmes prospères auraient d'emblée attribué plus de charisme à leur PDG.

Mais passons à une troisième étude, qui illustre le lien entre comportements du leader et réaction de son entourage, et permet donc de mieux comprendre les mécanismes en jeu derrière les corrélations dont j'ai parlé jusqu'à maintenant. Il s'agit d'une étude réalisée auprès de deux proches collaborateurs de chacun des présidents de 29 entreprises de la Silicon Valley, et le modèle que nous souhaitons confirmer est le suivant : les motivations du leader déterminent son comportement, lequel détermine à son tour la motivation, la satisfaction, et l'efficacité au travail de son entourage. De plus, ces deux liens doivent être *a priori* plus forts dans les firmes de type entrepreneurial que dans les autres, l'incertitude de l'environnement étant plus élevée.

Nos résultats sont significatifs, parfois inattendus : l'essence en est la suivante. Le souci d'utilisation morale du pouvoir chez le leader était fortement corrélée à tous les effets positifs chez les subordonnés, cependant que sa soif de pouvoir était négativement corrélée à ces mêmes effets. Le désir de performance, de réussite chez le leader était corrélé positivement à l'efficacité de la gestion - telle que perçue par les collaborateurs – dans les firmes de type entrepreneurial, mais l'était négativement dans les firmes de type non entrepreneurial.

Plus frappant : si les leaders de firmes entrepreneuriales étaient en moyenne plus directifs avec leurs subordonnés, l'impact de ce type de comportement sur la perception des résultats était fortement négatif. Tandis que dans les organisations de type bureaucratique, le fait que le chef soit plus ou moins directif ne change rien à la satisfaction de son entourage !

De même, le charisme, ainsi que le "Leader Motive Profile", étaient corrélés aux résultats de manière significative exclusivement dans les firmes de type entrepreneurial. Enfin, le "Leader Motive Profile" était très nettement corrélé au charisme du leader tel que perçu par ses fidèles : ce qui confirme la validité du modèle.

Donc, si aucune des études ci-dessus ne permet de conclure à elle seule, la conjonction est, elle, assez convaincante. Nous examinons maintenant la robustesse de nos résultats vis-à-vis du changement de culture : rendez-vous dans trois ans !

Int. : *Enseignez-vous le leadership à vos étudiants en MBA ?*

R. J. H. : Je leur expose les mécanismes et les théories du leadership, pas le leadership lui-même. Ce n'est pas quelque chose que l'on peut enseigner, d'après moi. C'est surtout une prédisposition naturelle, que l'on doit pouvoir détecter et même favoriser, mais pas provoquer.

Int. : *Pensez-vous que l'on peut déjà utiliser vos résultats pour sélectionner des leaders potentiels ?*

R. J. H. : Probablement. Ne serait-ce qu'en faisant passer des tests de personnalités bien choisis à des jeunes cadres, et en soumettant des questionnaires à leur entourage. Mais un problème demeure : comment s'assurer de la sincérité des réponses ?