

# EMM



## L'humain et la quête de la performance



8 Faits marquants 2015



14 Les entreprises et la cybercriminalité



32 Opaline Factory et le développement durable

# Sommaire

---

## Introduction

- 1 Éditorial
- 4 Sommaire
- 6 Mot du Président
- 7 Préface du Doyen
- 8 Faits marquants 2015

## Finance

- 14 La cybercriminalité, un enjeu majeur pour les entreprises
- 20 Gouvernance d'entreprise: l'exemple d'Areva appelle à plus de contrôle des dirigeants

## Management responsable

- 24 Entretien avec Suzanne de Treuille
- 32 Opaline Factory: un concept de développement durable qui marche



60 Blurred facilite les rencontres



36 Le leadership



Besoins fondamentaux et performance 44

---

## Société et Leadership

- 36 Le leadership est-il inné ou découle-t-il de techniques d'apprentissage pointues?
- 44 Nos besoins fondamentaux et l'optimisation de la performance

## HEC Lausanne

- 52 Les nouveaux acteurs du corps professoral

## Junior Entreprise HEC

- 56 Présentation
- 58 Business Game
- 59 HEC Challenge Golf Cup
- 60 Espace partenaire: Blurred
- 62 Espace partenaire: HEC Espace Entreprise
- 64 Membres 2014/2015

SOCIÉTÉ ET LEADERSHIP

# Le leadership est-il inné ou découle-t-il de tech- niques d'apprentis- sage pointues ?



Photo: T.J. Kirkpatrick/Corbis

Chaque année, les grandes entreprises dépensent des montants astronomiques dans la formation de leurs cadres. Rien qu'aux Etats-Unis, il est estimé que les entreprises investissent en moyenne, et ce année après année, près de 10 milliards de \$ pour la formation et le développement de leurs leaders.

Texte: Nicolas Bastardoz (Candidat au Doctorat à la Faculté des HEC, Université de Lausanne)  
et John Antonakis (Professeur à la Faculté des HEC, Université de Lausanne)

Qui serait assez fou pour investir de telles sommes s'il n'avait pas la preuve scientifique que les compétences de leader puissent être développées? D'un autre côté, nous entendons souvent qu'une telle personne est «née-leader». On lit dans les biographies d'entrepreneurs, politiciens et autres entraîneurs sportifs que la famille et les amis savaient depuis la plus tendre enfance que cette personne serait un leader à succès.

On peut ainsi raisonnablement se poser la question: naît-on leader ou le devient-on? Nous allons tenter d'expliquer dans cet article quels sont les facteurs innés qui amènent à un poste de leadership, ainsi qu'à l'efficacité en tant que leader. De plus, nous allons vous montrer que le leadership peut se développer chez les individus. Malheureusement, trop d'élixirs miracles sont encore proposés par des consultants douteux, créant un scepticisme général sur la formation en leadership. Pour beaucoup, ce n'est rien d'autre qu'une poudre de perlimpinpin, comme ce président de division cité dans Ready & Conger: «Nous dépensons \$120 millions dans ce truc (i.e., le développement de nos leaders), et si tout devait s'en aller demain, ça ne changerait absolument rien.

Le développement du leadership dans cette organisation n'est rien d'autre qu'une série de programmes déconnectés vendus par des consultants à des responsables de formation qui ne comprennent pas notre business». Nous allons également tenter de vous montrer qu'une application rigoureuse et scientifique du développement du leadership permet à n'importe quel individu d'émerger en tant que leader ainsi que d'être efficace en tant que leader.

Commençons par un petit retour en arrière. Plato, philosophe de la Grèce antique, dans son fameux livre intitulé «La République», fut le premier à reconnaître que tous les êtres humains ne sont pas identiques. Certaines personnes ont des caractéristiques qui font d'elles de bons leaders, alors que d'autres sont faites pour être des subordonnés. Plato a notamment identifié deux facteurs, l'intelligence et la personnalité, comme étant des variables importantes pour le leadership. Où en sommes-nous plus de 2'000 ans après? Pas forcément plus avancé dans la découverte de variables importantes pour le leadership, mais mieux renseigné sur le rôle et la façon dont ces variables sont mesurées et influencent le leadership.



Des études récentes ayant analysé des jumeaux monozygotes et dizygotes ont permis de distinguer la part de leadership qui est innée de celle qui ne l'est pas (c'est-à-dire qui est expliquée par la socialisation, l'environnement ou la chance). Ces études ont démontré que l'émergence en tant que leader et l'occupation d'un poste de cadre au sein d'une organisation ont une assez forte base génétique autant chez les hommes que chez les femmes. Environ 30% de la variabilité dans l'occupation d'un rôle de leader peut être attribué à un facteur génétique. Bien que ces recherches n'offrent pas un gène du leadership, elles permettent d'affirmer avec conviction que nous ne sommes pas tous nés égaux devant le leadership.

Comment pouvons-nous expliquer ces résultats? Il convient de s'intéresser aux traits (également appelé différences individuelles). Un trait est une caractéristique individuelle qui a) est mesurable; b) varie au travers des individus; c) présente une stabilité temporelle et situationnelle; et d) prédit des attitudes, décisions et comportements, et par conséquent des résultats. Nous savons que certains traits sont hérissables: notamment, l'hérissabilité de la personnalité est d'environ 50% alors que l'hérissabilité de l'intelligence est proche des 80%, particulièrement chez les adultes. L'utilisation de méta-analyses (synthèse quantitative d'études indépendantes) permet

d'obtenir des résultats précis et fiables concernant les corrélations entre les traits et le leadership.

Le trait le plus important dans la recherche en leadership est l'intelligence générale. Cette dernière, reflétant la capacité d'apprendre, de réfléchir de façon abstraite et de traiter les informations, est le plus important facteur prédisant le succès au travail.

L'intelligence prédit notamment la performance des présidents américains, mais plus généralement la performance dans les emplois où la complexité de la tâche est élevée. Deux méta-analyses ont trouvé que l'intelligence est fortement liée à l'émergence en tant que leader et à l'efficacité objective en tant que leader.

Kofi Annan, fut le septième Secrétaire général des Nations Unies et le premier à sortir des rangs du personnel de l'organisation. Il occupe cette fonction de 1997 à 2006 Il reçoit le Prix Nobel de la paix le 10 décembre 2001.



Les facteurs de personnalité sont également importants pour le leadership. La personnalité est regroupée en cinq grands traits, que sont :

Le névrosisme (≠ la stabilité émotionnelle) reflétant l'anxiété, la démonstration de colère, la dépression, l'auto-conscience et la vulnérabilité.

L'extraversion se référant à la chaleur, au grégarisme, à l'assurance, au fait d'être actif, aventureux et positif.

L'ouverture aux expériences incluant l'imagination, l'ouverture aux émotions, le fait d'avoir beaucoup d'intérêt, d'être curieux et non-conventionnel.

L'agréabilité contenant diverses facettes comme avoir confiance en les autres personnes, être franc, sensible, conciliant, modeste et compatissant.

La conscience comprenant la confiance en soi, la méticulosité, la fiabilité, l'orientation vers les buts et la discipline personnelle.

Ensemble, ces cinq facteurs prédisent bien l'émergence en tant que leader. Un profil type de personnalité peut être établi: une personne extravertie, consciencieuse, ouverte d'esprit, stable émotionnellement et relativement peu agréable. Bien évidemment, il n'y a pas besoin de posséder tous les traits pour émerger en tant que leader, tout comme le fait de posséder tous ces traits ne garantit pas l'émergence en tant que leader. Deux facteurs de personnalité, l'ouverture aux expériences et l'extraversion, sont corrélés

l'acquisition et le développement de compétences (skills), deux traditions distinctes. La première, basée sur le mouvement des comportementalistes, se concentre sur l'acquisition d'aptitudes et de compétences à un niveau individuel. La seconde, ancrée dans la psychologie du Gestalt, s'intéresse principalement aux structures et processus mentaux, sans intérêt concret pour l'observation du comportement. Nous allons principalement nous intéresser à la première de ces traditions: en apprenant à utiliser certains

formationnel. Un leader transformationnel motive et stimule intellectuellement ses collaborateurs. Il augmente l'estime de soi et la confiance des collaborateurs tout en créant une forte identification avec ceux-ci. Il cherche à transformer ces collaborateurs afin de les aider à atteindre un idéal. Il est motivé par des valeurs et a un sens collectif de la mission à atteindre. Deux autres styles de leadership font également partie de cette théorie du full-range: le leadership transactionnel, basé sur la réciprocité, et le leadership «laissez-faire», reflétant l'abdication du leader de ses responsabilités.

## Le charisme est un concept distinct et se définit comme l'influence symbolique du leader basée sur des fondations émotionnelles et idéologiques.

positivement (bien que modérément) avec le fait d'être efficace en tant que leader.

Nous venons de voir que l'intelligence et la personnalité, qui sont des facteurs héréditaires, permettent de prédire, en partie tout du moins, l'émergence en tant que leader et son efficacité. Tournons-nous maintenant vers la recherche qui s'est intéressée au développement du leadership. Le développement du leader concerne l'expansion de la capacité individuelle à être effectif dans les rôles et processus du leadership. Il existe, dans la recherche sur l'ac-

comportements, une personne pourra se rapprocher de l'image prototypique du leader (un stéréotype) que les suiveurs ont en tête. Se faisant, elle augmentera ses chances d'émerger en tant que leader et d'avoir un effet positif sur le groupe.

La recherche actuelle en leadership est dominée par la théorie du leadership full-range, théorie initiée par James V. Downton et James M. Burns, puis formalisée par Bernard Bass. Cette théorie propose une taxonomie de différents styles de leadership, incluant notamment le leadership trans-

Des études ont montré qu'il est possible pour un leader de devenir plus transformationnel. Par exemple, Barling, Weber et Kelloway ont utilisé deux types d'intervention: — une formation en groupe divisé en deux parties. Dans la première, les participants avaient pour tâche de se souvenir du meilleur et du pire leader qu'ils avaient été amenés à rencontrer. S'ensuivit une discussion sur les caractéristiques de ces leaders qui fut placée dans le cadre de la théorie full-range, avec la présentation de résultats empiriques sur l'utilisation des différents styles et de leurs liens avec les résultats (telles que la performance ou la satisfaction des collaborateurs).

Dans la seconde partie, les chercheurs ont aidé les participants à mettre en application ce qu'ils avaient appris. Des jeux de rôles furent notamment exercés afin de mettre en scène les situations de travail des participants.

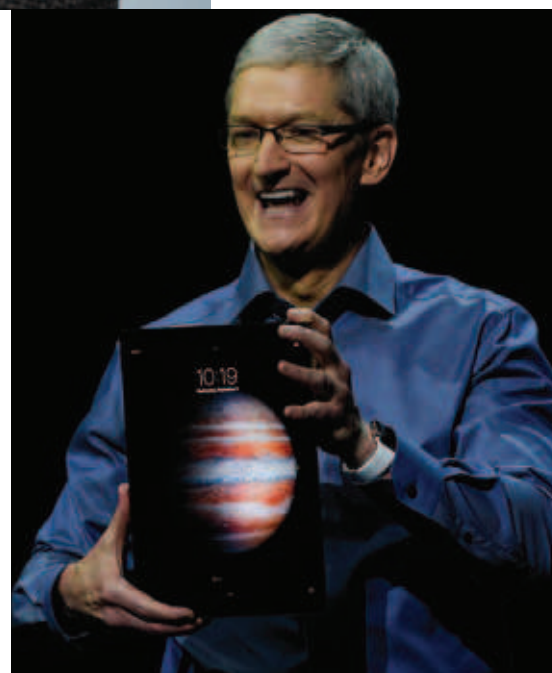
— des sessions individuelles furent mises en place dès le lendemain de la formation en groupe. Les





Christine Lagarde est la Directrice Générale du Fonds monétaire International (FMI). Elle est la première femme à occuper cette fonction depuis 2011.

Klaus Schwab, fondateur et Président Exécutif du World Economic Forum (WEF), lors de la conférence de presse d'ouverture du meeting annuel du WEF.



Le PDG d'Apple Tim Cook présente le nouvel iPad Pro lors de la Keynote annuelle à San Francisco, aux États-Unis, le 9 septembre 2015.

Martin Luther King Jr. est un pasteur militant, non-violent pour les droits civiques des Noirs aux États-Unis. En 1964, il est le plus jeune lauréat du Prix Nobel de la paix.



Sheryl Sandberg est l'actuelle Directrice des Opérations de Facebook. En 2015, elle est huitième au classement (Forbes) des femmes les plus puissantes du monde. Elle est également considérée comme l'une des plus importantes femmes dans le secteur informatique en 2014.

chercheurs ont fourni une évaluation du style de leadership (évalué par les subordonnés et leur auto-évaluation). Basée sur la formation et le feedback reçu, des plans d'action spécifiques furent développés pour chaque manager. A la fin de chaque mois, l'implémentation de ces plans fut évaluée et de nouveaux plans furent proposés si nécessaire. Afin de mesurer l'effet de cette formation, il fut demandé

aux collaborateurs de répondre à des questionnaires sur le style de leadership du participant. Les leaders qui reçurent la formation furent perçus comme plus charismatique, plus stimulant intellectuellement et avec une considération individuelle plus élevée. De plus, l'engagement des collaborateurs pour l'organisation et des indicateurs financiers mesurant la performance du groupe furent

significativement plus élevé pour les leaders ayant reçu la formation. Des résultats similaires furent trouvés dans une étude randomisée et longitudinale réalisée avec des leaders militaires. Les leaders qui reçurent une formation sur le leadership transformationnel eurent un impact significatif sur le développement de leurs collaborateurs directs (i.e., en contact direct avec le leader) et sur la per-

formance de leurs collaborateurs indirects (i.e., pas directement en contact avec le leader).

Le charisme est un autre style de leadership qui s'apprend. Bien qu'étant relié au style de leadership transformationnel, le charisme est un concept distinct et se définit comme l'influence symbolique du leader basée sur des fondations émotionnelles et idéologiques. Un leader ne pourra être considéré comme charismatique uniquement si ses collaborateurs lui attribuent du charisme. Pour arriver à ce but, un leader peut utiliser des tactiques verbales et non verbales concrétisant la vision du leader. Antonakis, Fenley & Liechti ont identifié neuf tactiques verbales et trois tactiques non-verbales permettant à un leader d'être perçu comme plus charismatique. De plus, ils ont montré que tout un chacun peut s'entraîner, développer et maîtriser ces techniques. Parmi celles-ci, relevons l'utilisation de métaphores. Cette technique, très efficace, a un impact important sur le traitement de l'information, les émotions provoquées, la signification symbolique invoquée et la façon dont le message est conservé en mémoire. Par exemple, Martin Luther King Jr. utilisait souvent des métaphores, notamment dans son fameux discours «I have a dream». Il compara dans ce speech la proclamation de la Constitution et la Déclaration d'Indépendance Américaine à un «billet à ordre» (sorte de reconnaissance de dette) faite à chaque Américain, leur promettant que tous les hommes - de couleur ou blancs - auraient la garantie des droits humains, de liberté et de recherche du bonheur. Malheureusement, l'Amérique avait

donné à ses citoyens de couleur un «chèque en bois», un chèque venant en retour où il était écrit «fonds insuffisants». Il est facile pour tout le monde d'interpréter ce qu'un chèque en bois signifie. De plus, l'idée du message est claire et facilement conservée en mémoire.

Une autre tactique concerne le récit d'histoires et d'anecdotes. En racontant histoires et anecdotes, le message devient plus compréhensible et le leader crée une identification avec le collaborateur. Il est beaucoup plus facile de se souvenir d'une histoire courte mais pertinente que de longues tirades aseptisées sur la façon de faire quelque chose. Ces histoires peuvent provenir de votre propre expérience personnelle mais pas seulement. Peu importe finalement, car l'important réside dans le lien créé avec le collaborateur. Une autre tactique est la démonstration d'une conviction morale: en agissant ainsi, le leader provoque une forte identification avec ses subordonnées, pour autant que ces derniers partagent les mêmes convictions.

Des leaders tels que Martin Luther King, Gandhi ou Barack Obama ont réussi à créer une très forte identification grâce à la démonstration que leurs actes et causes respectives avaient une cause moralement juste et éthique. L'utilisation de ces techniques a été testée dans deux études réalisées avec des managers vivant en Suisse et possédant une certaine expérience de management. Les résultats montrent que les leaders ayant reçu la formation sur les techniques de leadership charismatique ont été évalués comme a) étant plus charismatiques;

b) étant plus prototypiques de l'image d'un leader; et c) ayant plus de chances d'émerger en tant que leader. Des résultats semblables ont été démontrés lors d'études ayant testé l'efficacité de programmes de formation basés sur la communication et le comportement charismatique. Conjugués avec les résultats démontrant que les leaders charismatiques ont de meilleures performances organisationnelles, ces résultats sont très encourageants pour les personnes n'étant pas nées avec les caractéristiques types d'un leader.

De plus, une méta-analyse de 200 études en laboratoire et de terrain évaluant l'effet des interventions en leadership indique un effet positif des formations en leadership ainsi que sur le développement des leaders, avec une certaine variabilité quant à la taille des effets.

En conclusion, bien qu'une petite majorité de personnes soient prédisposées à devenir leader, il est tout à fait possible pour quiconque de devenir un meilleur leader et d'augmenter ses chances d'atteindre une fonction de leadership au sein d'une organisation. Cette personne nécessitera plus de temps, d'abnégation, de travail et d'entraînement, mais cela est possible. Qu'attendez-vous pour commencer?

Vous pouvez retrouver les sources, utilisées pour la rédaction de cet article, à la page 65.

# Article : Le leadership est-il inné ou découle-t-il de techniques d'apprentissage pointues ?

À la demande des auteurs, Monsieur Nicolas Bastardoz et Monsieur John Antonakis, voici les sources qui ont été utilisées pour la rédaction de l'article.

Ready, D.A. and J.A. Conger, Why leadership development efforts fail. MIT Sloan Management, 2003.

O'Leonard, K. and L. Loew, Leadership development factbook 2012 : Benchmarks and trends in US leadership development. Bersin by Deloitte, available at : [www.bersin.com](http://www.bersin.com), 2012.

Antonakis, J., Predictors of leadership : The usual suspects and the suspect traits. Sage handbook of leadership, 2011 : p. 269-285.

Ilies, R., M.W. Gerhardt, and H. Le, Individual differences in leadership emergence: integrating meta analytic findings and behavioral genetics estimates. International Journal of Selection and Assessment, 2004. 12(3) : p. 207-219.

Arvey, R.D., et al., The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. The Leadership Quarterly, 2006. 17(1) : p. 1-20.

Arvey, R.D., et al., Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. Journal of Applied Psychology, 2007. 92(3) : p. 693.

Gottfredson, L.S., Why g matters : The complexity of everyday life. Intelligence, 1997. 24(1) : p. 79-132.

Schmidt, F.L. and J. Hunter, General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. Journal of personality and social psychology, 2004. 86(1) : p. 162.

Schmidt, F.L. and J.E. Hunter, The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological bulletin, 1998. 124(2) : p. 262.

Lord, R.G., C.L. De Vader, and G.M. Alliger, A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions : An application of validity generalization procedures. Journal of Applied Psychology, 1986. 71(3) : p. 402.

Judge, T.A., A.E. Colbert, and R. Ilies, Intelligence and leadership : a quantitative review and test of theoretical propositions. Journal of Applied Psychology, 2004. 89(3) : p. 542.

Judge, T.A., et al., Personality and leadership : a qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 2002. 87(4) : p. 765.

Van Velsor, E. and C.D. McCauley, Introduction: Our view of Leadership Development, in The center for creative leadership handbook of leadership development, C.D. McCauley and E. Van Velsor, Editors. 2004, John Wiley & Sons : San Francisco, CA. p. 1-22.

Day, D.V., The Nature of Leadership Development, in The Nature of Leadership, D.V. Day and J. Antonakis, Editors. 2012, Sage : Thousand Oaks, CA. p. 108-140.

Lord, R.G., R.J. Foti, and C.L. De Vader, A test of leadership categorization theory : Internal structure, information processing, and leadership perceptions. Organizational Behavior and Human Performance, 1984. 34(3) : p. 343-378.

Hogg, M.A., A social identity theory of leadership. Personality and social psychology review, 2001. 5(3) : p. 184-200.

Downton, J., Rebel Leadership : Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. 1973, New York: The Free Press.

Burns, J.M., Leadership. 1978, New York : Harper and Row Publishers.

Bass, B.M., Leadership and performance beyond expectations. 1985, New York: the Free Press.

Antonakis, J. and R.J. House, The full-range leadership theory: The way forward. Transformational and charismatic leadership: The road ahead, 2002. 2 : p. 3-34.

Barling, J., T. Weber, and E.K. Kelloway, Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes : A field experiment. Journal of Applied Psychology, 1996. 81(6) : p. 827.

Dvir, T., et al., Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Academy of Management Journal, 2002. 45(4) : p. 735-744.

Antonakis, J., Transformational and charismatic leadership, in The nature of leadership, D.V. Day and J. Antonakis, Editors. 2012, Sage Publications : Thousand Oaks, CA. p. 256-288.

Antonakis, J., M. Fenley, and S. Liechti, Can charisma be taught ? Tests of two interventions. Academy of Management Learning & Education, 2011. 10(3) : p. 374-396.

Antonakis, J., M. Fenley, and S. Liechti, Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. Harvard business review, 2012. 90(6) : p. 127-30, 147.

Frese, M., S. Beigel, and S. Schoenborn, Action training for charismatic leadership : Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. Personnel Psychology, 2003. 56(3) : p. 671-698.

Towler, A.J., Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. Personnel Psychology, 2003. 56(2) : p. 363-381.

Avolio, B.J., et al., A meta-analytic review of leadership impact research : Experimental and quasi-experimental studies. The Leadership Quarterly, 2009. 20(5) : p. 764-784.