

Inné, acquis : ce que la recherche sait vraiment du leadership

Trente pour cent d'héritabilité ne veut pas dire ce qu'on croit — et la variable mesurée n'est pas celle qu'on pense

Que le leadership tienne pour partie au tempérament et pour partie à l'apprentissage ne fait plus débat : personne de sérieux ne défend aujourd'hui une position purement innéiste ou purement environnementaliste. La question intéressante est méthodologique. Lorsque la génétique comportementale annonce une héritabilité du leadership d'environ 30 %, de quoi parle-t-elle ? Deux confusions structurent le débat : l'une sur la nature de l'héritabilité, statistique de population lue comme une propriété individuelle ; l'autre, plus lourde de conséquences, sur la variable mesurée.

Ce que mesurent réellement les études de jumeaux

La méthode compare la ressemblance de jumeaux monozygotes à celle de dizygotes ; l'écart estime la part de variance attribuable aux différences génétiques. Les résultats convergent dans une fourchette étroite : environ 30 % pour l'occupation d'un poste d'encadrement chez des hommes (Arvey et al., 2006), environ 32 % chez des femmes (Arvey et al., 2007), 24 % sur la cohorte américaine Add Health (De Neve et al., 2013). Deux précautions s'imposent avant d'en tirer quoi que ce soit.

L'héritabilité n'est pas une part individuelle.

Elle décrit la fraction de la variation observée dans une population donnée, à un moment donné. Elle ne signifie pas que 30 % du leadership d'une personne serait inscrit dans ses gènes — cette phrase n'a pas de sens statistique. Le paradoxe est instructif : plus les environnements sont égalisés, plus l'héritabilité mesurée augmente mécaniquement. Une héritabilité élevée peut donc signaler une société équitable autant qu'un déterminisme biologique.

La variable est l'accès, pas la performance.

Le construit mesuré est l'occupation d'un rôle : encadrer ou non. Or accéder à un poste et bien l'exercer sont deux choses différentes, la première dépendant d'un système de sélection dont les critères sont socialement produits. Li, Arvey, Zhang et Song (2012) montrent que l'occupation d'un rôle et le leadership transformationnel ne partagent que partiellement les mêmes influences génétiques : ce sont deux variables distinctes.

Les traits : association robuste, pouvoir explicatif modeste

La méta-analyse de Judge, Bono, Ilies et Gerhardt (2002) — 222 corrélations, 73 échantillons — établit les corrélations avec le leadership à .31 pour l'extraversion, .28 pour le caractère consciencieux, .24 pour l'ouverture, $-.24$ pour le névrosisme et .08 seulement pour l'agréabilité. La corrélation multiple des cinq facteurs atteint .48.

Ce dernier chiffre est le plus cité et le plus mal lu : .48 correspond à environ 23 % de variance expliquée. C'est considérable en psychologie différentielle, et cela laisse plus des trois quarts de la variation inexpliquée. S'y ajoute l'intelligence, dont Judge, Colbert et Ilies (2004) établissent la corrélation corrigée autour de .27. Surtout, ces corrélations sont plus fortes pour l'émergence — être perçu comme leader — que pour l'efficacité réelle. Les traits prédisent mieux qui sera désigné que qui réussira.

Ce que l'apprentissage produit effectivement

La méta-analyse de Lacerenza et al. (2017), sur 335 études indépendantes, conclut que la formation au leadership est sensiblement plus efficace que ne le supposait la littérature antérieure, avec des effets positifs et modérés sur les réactions, les apprentissages, le transfert en situation et les résultats. Plus probante parce qu'expérimentale, l'étude d'Antonakis, Fenley et Liechti (2011) montre qu'un entraînement à douze tactiques de communication charismatique produit une amélioration d'ampleur moyenne de la perception de charisme, avec assignation aléatoire. Le charisme, archétype supposé du don, se décompose en comportements enseignables.

Ce qui n'est pas modifiable, ce sont des dispositions ; ce qui l'est, ce sont des conduites. Et c'est sur des conduites que se juge un manager.

État de l'art : l'héritabilité n'est pas une constante

Le résultat récent le plus important est le plus contre-intuitif. Florczak, Rasmussen, Jensen, Stritch et Klemmensen (2024) ont suivi 1 079 paires de jumeaux danois sur dix ans, en trois vagues. La part génétique n'y est pas stable : faible lorsque la cohorte est jeune, elle augmente avec l'âge. Les auteurs l'expliquent par les coûts d'entrée sur le marché du travail et l'accès gratuit à l'éducation, qui contraignent l'expression des différences génétiques au début de la vie active. Tant que les positions se distribuent selon des mécanismes institutionnels — diplôme, concours, filière —, la génétique a peu de prise ; elle en gagne à mesure que ces mécanismes cèdent la place à des processus discrétionnaires.

La conséquence prend à revers l'intuition courante : la fenêtre où l'environnement pèse le plus est le début de carrière, précisément le moment où les organisations investissent le moins, réservant leurs dispositifs aux populations déjà identifiées comme à potentiel.

Objections et limites

L'association entre l'occupation d'un rôle d'encadrement et le polymorphisme rs4950 (gène CHRNA3), publiée en 2013, n'a fait l'objet **d'aucune réplication indépendante**. Elle relève de l'approche par gène candidat, dont la crise de réplication est documentée dans toute la génétique du comportement : puissance insuffisante, tests multiples, biais de publication. Présenter rs4950 comme « gène du leadership » relève de la vulgarisation abusive.

Le modèle des jumeaux repose par ailleurs sur l'hypothèse d'environnements équivalents, contestable : la ressemblance physique des monozygotes appelle des traitements sociaux plus proches, ce qui gonfle l'estimation. Et la quasi-totalité de ces travaux porte sur des populations occidentales, américaines et scandinaves.

Enfin le construit lui-même est pauvre. Un chef de service nommé à l'ancienneté et un manager reconnu par ses pairs relèvent du même codage. Aucune grande étude génétique ne mesure l'efficacité évaluée par les collaborateurs ou par les résultats de l'unité. Tant que la variable dépendante restera l'accès, ces travaux renseigneront davantage sur les systèmes de sélection que sur le leadership.

Ce qu'il faut en retenir

Ne pas traiter le « potentiel de leadership » comme un attribut stable à détecter : certaines dispositions rendent l'accès plus probable, dans un système de sélection donné — c'est tout ce que la recherche autorise à dire.

Évaluer des conduites en situation plutôt que des adjectifs : c'est sur elles que l'entraînement produit ses effets démontrés et que l'accord entre évaluateurs est le meilleur.

Investir tôt : concentrer les dispositifs sur les populations déjà identifiées, c'est intervenir quand la marge de manœuvre s'est refermée.

Se méfier des offres fondées sur la génétique du leadership : l'état de la science ne soutient aucun test prédictif individuel.

La conclusion la plus solide de ce champ est négative. Ce qui s'héríte, dans les données disponibles, c'est une probabilité d'accéder à une position — pas une aptitude à l'exercer. Le reste, c'est-à-dire l'essentiel de ce qui intéresse une entreprise, relève de conduites apprises, de conditions d'exercice, et de dispositifs de sélection dont la logique mérite d'être examinée pour elle-même.

RESSOURCES

Ce que les études de jumeaux mesurent vraiment

Héritabilité du leadership : quatre précisions qui changent la lecture

Ce qui est mesuré : occuper un poste

24 à 32 % de la variance. La variable étudiée est l'accès à une fonction d'encadrement — jamais la qualité de ce qui s'y fait.

Ce n'est pas « 30 % de votre leadership »

L'héritabilité décrit la variation dans une population, à un moment donné. Elle ne se découpe pas en parts individuelles.

La part génétique bouge avec l'âge

Faible chez les jeunes actifs, elle augmente ensuite : 1 079 paires de jumeaux danois suivies sur dix ans (Florczak et al., 2024).

Le « gène du leadership » n'existe pas

L'unique association publiée — rs4950, 2013 — n'a jamais été répliquée.

Ce qui s'héríte, c'est une probabilité d'accéder — pas une aptitude à exercer.

Figure 1 — Les quatre précautions de lecture des données d'héritabilité.

Références

- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396.
- 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), 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(3), 693-706.
- De Neve, J.-E., Mikhaylov, S., Dawes, C. T., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 45-60.
- Florczak, C., Rasmussen, S. H. R., Jensen, U. T., Stritch, J. M., & Klemmensen, R. (2024). Dynamics in the heritability of leadership role occupancy: Evidence from a three-wave twin sample. *The Leadership Quarterly*.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
- 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? *The Leadership Quarterly*, 23(2), 233-243.
- Zhang, Z., Ilies, R., & 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.

Document préparé avec l'assistance d'une IA (recherche et rédaction), puis révisé et validé par François Labbas, qui en assume la responsabilité éditoriale. Chiffres et références à vérifier à leur source.