

MANAGEMENT

Dirigeants : une tête bien faite ne suffit plus

A de fortes capacités intellectuelles, un dirigeant doit désormais impérativement associer des capacités émotionnelles et physiques.

Scènes de séminaire : une invitation au dépassement



« Les autorités contrôlent toutes les données personnelles électroniques », « Les femmes prennent le pouvoir en politique », « La Grande-Bretagne passe à l'euro » : 70 affirmations de ce type défilent à grande vitesse, à la suite desquelles les participants au séminaire pointent le pouce vers le haut, vers le bas ou le placent parallèle au sol selon qu'ils estiment l'événement probable et positif, improbable ou choquant ou encore indifférent. Leurs réponses servent de matériaux à la création d'un monde imaginaire à partir duquel on privilégie les jeux de projection : « On est en 2010 et vous avez rempli tous vos objectifs. Maintenant que faites-vous ? », lance un animateur de session. Autres travaux pratiques : « Dessinez la trajectoire reflétant votre parcours professionnel et commentez... Maintenant montrez-moi votre feuille, déchirez-la et jetez-en les petits morceaux en l'air. Alors ? » « Quel effet libérateur ! », crient les participants en chœur. Les exercices sont des plus divers. Questionnaires à 360 degrés et enquêtes internes ont, au préalable, servi de base de travail à des séances de coaching, rotations de postes et simulations de scénarios. Des structures telles que Eagle's Flight s'appuient aussi sur des événements sportifs – comme la régata sur voiliers de compétition Monaco Leaders Cup – pour développer le « leadership » en équipe.

« L'idéal serait de prendre exemple sur les cinéastes. Le clap déclenche l'action et c'est à ce même moment que débute aussi l'émotion », entend-on dans l'une des salles d'un château de l'Oise, près de Paris. De quoi, de qui parle-t-on ? Du dirigeant de demain dont le portrait-robot tient en un curieux rébus anatomique : une tête, un cœur et des tripes. « Il lui faut un esprit prospectif aussi », s'empresse d'ajouter Tom Cummings, associé et cofondateur d'Executive Learning Partnership (ELP), un cabinet spécialiste du « leadership ». Les réunions, qui se déroulent sur trois jours et demi, au château de Mello, se veulent à part. Elles ont troqué l'expression séminaires de formation contre celle, plus ambitieuse, de « programmes de développement ». Et les participants ne sont pas là pour suivre un cours magistral mais pour « vivre une expérience ».

Quelque 3.000 des plus importants managers du bancassureur belge-néerlandais Fortis sont tenus d'y assister. Au-delà de la sémantique, ces sessions poursuivent un objectif des plus précis : renforcer l'adéquation des capacités managériales aux nouveaux risques économiques et commerciaux. « Pour Jean-Paul Votron, notre PDG, c'est essentiel. Il s'est fortement impliqué dans ce programme », souligne Michel Deboeck, directeur des ressources humaines monde chez Fortis. Le groupe a, en effet, inscrit la formation de ses dirigeants dans un plan stratégique décidé par son comité exécutif et s'évertue à définir ses principaux objectifs en termes de conséquences sur le « leadership ».

Onze sessions de formation se sont succédé de septembre à dé-

cembre 2005 et 53 autres sont programmées cette année. « Et chacune d'entre elles est parrainée par le PDG ou bien un membre du comité exécutif », insiste Michel Deboeck. Depuis 1990, Fortis n'a cessé de croître par succession d'acquisitions à travers le monde. De cet agrégat de sociétés, le groupe cherche à faire émerger une culture unique et des méthodes de travail homogènes. D'où la mise sur pied d'un programme de développement ad hoc destiné à améliorer les compétences comportementales des managers et à les adapter aux évolutions des besoins, des marchés et des profils de salariés.

Un constat de carence

« On manque cruellement de leaders qui ont développé des dimensions émotionnelles et physiques » (1), constate Stéphane Birchler, associé au bureau de Paris de Mercer Delta. Autrement dit, une tête bien faite ne suffit plus pour figurer au sommet de la hiérarchie. A une puissance intellectuelle, il faut désormais associer des capacités d'animation, d'entraînement, voire de galvanisation des équipes ainsi que le courage de prendre des décisions difficiles. C'est ce que confirme l'enquête auprès de 223 dirigeants d'entreprise de 17 secteurs d'activité différents (dans 44 pays) effectuée par Mercer Delta et The Economist Intelligence Unit. « La dimension cognitive suffisait auparavant mais, aujourd'hui, les dirigeants sont aussi confrontés aux paradoxes, à l'ambiguïté et à l'imprévisibilité », poursuit Stéphane Birchler.

Préparer un vivier de compétences nécessaires à l'application des stratégies de demain devient l'obses-

sion des grandes entreprises. « *Tous les dirigeants [interrogés dans le cadre d'une enquête DDI-Mori, NDLR] affirment que leur rôle est, d'une part, de construire et guider leur équipe et, d'autre part, de catalyser les talents au sein de l'entreprise* », souligne Gilles Dacquet, directeur développement Europe DDI. Mais les

sociétés ont beau investir dans de coûteuses heures de formation, elles font toutes un même constat de carence entre leurs besoins et les capacités en interne. Parce que trop de plans de formation au « leadership » restent connectés aux besoins présents, des groupes comme Unilever, BNP Paribas, Goldman Sachs,

Gucci, EADS mettent sur pied, eux aussi, des formations ad hoc en « leadership ». « *Pour anticiper, il faut s'assurer que l'on a les personnes adéquates à la bonne place et savoir les faire évoluer* », estime Hervé Borensztejn, en charge du développement du leadership chez EADS. « *Il faut aussi raisonner en termes de rapidité, flexibilité et besoins du marché. En Asie, EADS a anticipé son développement dès 2003 et nous avons aujourd'hui des gens capables d'y faire du business* », poursuit-il.

Pour affronter l'imprévisibilité et susciter la nouveauté, les dirigeants doivent savoir optimiser les perfor-

mances transversales, favoriser des rapports humains efficaces et susciter les prises d'initiative. Surtout le leader doit apprendre à ne pas seulement récompenser la performance, mais aussi la prise de risque, y compris dans le domaine de l'innovation technique. Tolérer une certaine forme de droit à l'erreur aussi. Mais cela revient à remettre en cause les raisonnements et les pratiques en vigueur : ne plus promouvoir de gens très intelligents mais insuffisamment préparés à la fonction de managers et les orienter vers autre chose. Mais, dans une institution financière par exemple, comment faire évoluer vers un poste de direction un faiseur de « deals » ou un directeur de salle de marché au salaire hallucinant ? « *Pour élargir les horizons, il faut sortir d'une logique métiers* », martèle Stéphane Bircher. Casser les modèles, secouer les mentalités et introduire, comme aime à le dire le gourou du management Robert Sutton, « *un degré de friction* ». Face à une concurrence toujours plus vive s'impose la nécessité d'une équipe dirigeante suffisamment agile s'adapter au changement et satisfaire les clients. L'époque du dirigeant unidimensionnel est révolue.

MURIEL JASOR

(1) A lire, « *Les nouveaux défis du leadership* », de Richard Boyatzis et Annie Mckee, éditions Village mondial.