

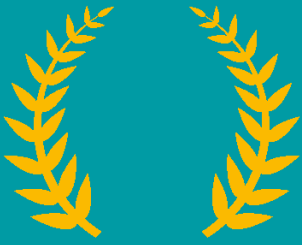
**FRÉDÉRIC
MARQUETTE**



**POURQUOI
EUX ?
LES SECRETS
D'UNE
ASCENSION**

PAROLES DE DIRIGEANTS

A L I S I O



POURQUOI EUX ?

LES SECRETS D'UNE ASCENSION

Après un premier ouvrage présentant les meilleures pratiques pour réussir les 100 premiers jours d'une prise de poste, Frédéric Marquette s'attache à déterminer dans ce second livre les moyens d'accéder aux plus hautes fonctions. Écrite à l'attention de ceux qui veulent gravir les échelons, cette enquête d'un genre nouveau, basée sur les témoignages de 50 dirigeants issus de secteurs différents et enrichie par les perspectives récentes des neurosciences, révèle les secrets de la réussite aujourd'hui.

Parmi les clés pour accéder au sommet :

- ➔ Mobiliser son énergie, mais préserver son équilibre familial et personnel
- ➔ Savoir décider dans l'incertain
- ➔ Concilier leadership, esprit collectif et humilité
- ➔ Maîtriser la communication de crise et les réseaux sociaux
- ➔ Choisir ses patrons et ses employeurs ; trouver des mentors
- ➔ Provoquer sa chance et prendre des risques

À formation équivalente, quels sont les ressorts, les circonstances ou les talents personnels qui permettent à certains managers de sortir du lot et de devenir des leaders hors pair ? Existe-t-il un code génétique de la réussite ? Comment gèrent-ils leur carrière et leurs réseaux ? Les femmes sont-elles « des hommes comme les autres » ?

**Un livre indispensable
pour prendre son destin professionnel en main.**

ISBN 979-10-92928-20-4



9 791092 928204

23 euros
Prix TTC France

Rayon librairie : Vie professionnelle

ALISIO

Design : Laurence Henry
Illustration : Shutterstock

DU MÊME AUTEUR, AUX ÉDITIONS ALISIO
Cent jours pour réussir, 2014.

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :
www.alisio.fr

Rendez-vous également sur le site des éditions
Leduc.s. Vous pourrez lire des extraits gratuits de
tous nos livres, recevoir notre lettre d'information
et acheter directement les livres qui vous intéressent,
en papier et en numérique !

À bientôt sur **www.editionsleduc.com**

Agent et conseil éditorial : Isabelle Martin Bouisset
141 Bd Saint Michel – 75005 Paris
isabelle.martinbouisset@cabinet-imb.fr
www.imb-conseil.fr

Maquette : Emilie Guillemain

© 2016, Alisio, une marque des éditions Leduc.s
17, rue du Regard
75006 Paris – France
ISBN : 979-10-92928-20-4

POURQUOI EUX ?

**LES SECRETS
D'UNE ASCENSION**

A L I S I O

SOMMAIRE

Avant-propos.

Un livre pour quoi, pour qui et comment ? 7

Introduction.

Pourquoi eux ? Qu'est-ce qui fait la différence ?..... 15

PREMIÈRE PARTIE.

LE PROFIL TYPE D'UN GRAND DIRIGEANT 19

1. La personnalité, plus que la compétence 21

2. D'abord l'envie et la capacité de travail..... 35

3. Le courage de décider..... 65

4. L'esprit d'équipe 101

5. L'authenticité à la source du charisme 131

6. À 20 ans, on est prêt, à 35 ans, tout est joué 153

DEUXIÈME PARTIE.

LA CARRIÈRE D'UN GRAND DIRIGEANT..... 181

7. Que signifie « réussir » ? 183

8. Gère-t-on vraiment sa carrière ? 199

9. Le réseau démythifié ?235

10. Chance ou talent ?..... 249

11. Les femmes sont-elles des hommes
comme les autres ?267

12. Et demain, continuité ou rupture ?.....295

Conclusion. 12 conseils pour futurs dirigeants 315

Post-scriptum333

Table des matières339

AVANT-PROPOS

UN LIVRE POUR QUOI, POUR QUI ET COMMENT ?

UN LIVRE POUR QUOI ?

Tout comme l'ouvrage précédent, *Cent jours pour réussir*, ce livre est né de mon expérience et de celle de la société EIM (*Excellence In Management*). L'organisation de missions de transition, longues en moyenne de 150 jours, m'avait conduit à penser que nous disposions d'une forte expérience des premiers temps d'une entrée en fonction. Nous avons par ailleurs l'intuition que les bonnes pratiques d'une prise de poste dit « permanent » étaient tout à fait analogues. Les propos recueillis auprès de nombreux dirigeants avaient à la fois corroboré cette hypothèse et enrichi les clés de la réussite par de nombreux témoignages et exemples concrets.

Que ce soit pour des missions ou pour des recrutements « accélérés » de cadres supérieurs, cette constante sélection de managers confirmés nous amène à interroger quotidiennement des professionnels âgés de 45 à plus de 60 ans, donc dans la seconde partie de leur carrière. L'analyse de leurs atouts et compétences s'appuie notamment sur l'examen détaillé de

leur parcours, de leurs réussites, mais aussi de leurs limites. Il est étonnant de voir à quel point des personnes au départ relativement proches par leur formation, leur intelligence et par les diplômes obtenus, ont pu connaître des trajectoires et des résultats aussi différents. Certains se sont retrouvés patrons de sociétés importantes, au comité de direction, voire à la présidence d'un grand groupe, tandis que d'autres sont restés à des degrés de responsabilités intermédiaires, parfois cinq niveaux en dessous dans l'organigramme. Quelle est la part de qualités personnelles, de chance, de stratégie de carrière dans ces réussites ? Quelles qualités humaines ou relationnelles distinguent les dirigeants qui parviennent au plus haut niveau ?

Nous nous intéressons donc à des réussites professionnelles particulièrement brillantes – ce mot « réussites » étant compris comme l'accès à des postes de management d'envergure significative. Nous ne sous-entendons pas par là qu'il n'y aurait qu'un seul type de réussite : il existe bien d'autres formes d'aboutissement professionnel et personnel. Certains rencontrent un très grand succès en tant qu'expert, consultant ou comme créateur d'une entreprise. Et, plus généralement, qu'est-ce que réussir sa vie ? Qu'est-ce qu'une existence belle et accomplie ? Un chapitre sera consacré à ce sujet.

Nous avons donc recherché les facteurs de réussite d'une carrière et les qualités distinctives des grands dirigeants. Cela nous a conduits à compléter nos observations antérieures par des entretiens avec des managers qui ont connu un très beau parcours et sont parvenus au sommet. Ce livre en tire les enseignements et les bonnes pratiques.

POUR QUI ?

À l'évidence, ce livre ne se destine pas aux dirigeants ayant déjà mené à bien leur ascension. Il s'adresse surtout aux cadres en début de carrière ou un peu plus avancés dans leur progression. Certes, tout le monde n'est pas prédisposé à accéder aux plus hautes fonctions ou à exercer des responsabilités managériales importantes. Le nombre de places disponibles se rétrécit au fur et à mesure que l'on progresse vers le haut de la hiérarchie. Il ne peut donc y avoir que peu d'élus. Et chacun ne possède pas les capacités nécessaires pour devenir PDG, qualités qui seront mises en avant dans les chapitres suivants. Mais nous pensons que les lecteurs, jeunes et moins jeunes, y trouveront trois types de bénéfices.

D'une part, la connaissance des qualités distinctives des grands dirigeants, de leurs pratiques, de la façon dont ils gèrent – ou ne gèrent pas – leur carrière, aidera les jeunes cadres à identifier les points sur lesquels ils doivent progresser et se former, notamment en choisissant des postes qui leur permettront de tester, de révéler ou de perfectionner leurs dispositions.

D'autre part, si l'on a l'ambition de suivre un beau parcours professionnel, il est important d'en mesurer assez rapidement les exigences pour effectuer ses propres choix en connaissance de cause et éviter des désillusions à l'arrivée. Exercer une direction managériale de haut niveau n'est pas l'unique finalité. D'autres voies de réalisation existent. Il faut garder tout au long de sa carrière un recul sur ses propres capacités et ses réelles aspirations pour suivre les bonnes orientations.

Enfin, ceux qui prendront des postes intermédiaires de responsabilités exerceront presque toujours des activités de type managérial à un certain moment de leur évolution. Ceci vaut

POURQUOI EUX ?

également pour les filières techniques ou dans des postes de recherche et développement. Ils auront aussi, à leur niveau, à affronter des difficultés et des défis. Nous pensons que l'exemple et les meilleures pratiques de ceux qui sont parvenus au sommet de la hiérarchie seront bénéfiques pour tous.

COMMENT ?

Quelques points de méthode : dans nos analyses, nous avons volontairement délaissé, pour ne pas fausser les interprétations, les profils de type créateurs d'entreprise et les dirigeants de sociétés familiales.

Les dirigeants créateurs d'entreprise rencontrent des problématiques voisines lorsque leur structure parvient à un certain niveau de maturité et de développement. Mais leur profil répond également à des exigences particulières d'initiative et de vision. La passionnante biographie de Steve Jobs est particulièrement éclairante : il était admirable sur de nombreux points, tels que sa vision, son exigence de qualité et de pureté des produits, ou encore son regard sur le business et les besoins des clients. Mais il se montrait loin d'être exemplaire sur de nombreux autres aspects de management et s'écarte largement du profil idéal de dirigeant qui ressort de notre analyse. Les dirigeants fondateurs mériteraient une étude spécifique. Mélanger les deux types de dirigeant pour obtenir un hybride idéal ne ferait pas sens.

Dans le même souci de clarté et de « pureté », nous avons privilégié des dirigeants ayant progressé dans des secteurs « ouverts ». Nous avons apporté une attention réduite aux dirigeants de groupes familiaux. Ceci ne remet pas en cause leurs

qualités managériales, mais le déroulement de leur carrière, fortement influencé par leur lien familial, ne pouvait servir d'exemple.

Pour ces mêmes raisons, nous avons contrôlé le nombre de dirigeants interrogés dont les parcours se sont déroulés dans des entreprises et des secteurs où existe une forte logique de réseaux, notamment d'appartenance aux grands corps de l'État, ou au sein de certaines sociétés françaises proches du secteur public ou parapublic.

Comme dans le livre précédent consacré au thème des cent jours, nous offrons une large place aux verbatim. Les citations directes recueillies auprès de dirigeants ont la force du vécu. Mais nous avons choisi et promis de ne pas rattacher chaque parole à son auteur précis afin que chacun puisse s'exprimer sans retenue ni souci du « politiquement correct ». Nous avons sélectionné les verbatim les plus significatifs illustrant tel ou tel point de notre propos. Ceci ne signifie pas que nous validons l'intégralité de ces déclarations, qui peuvent parfois exprimer des perceptions contradictoires entre deux interlocuteurs, même si pour l'essentiel nous observons une réelle convergence.

Avons-nous recueilli la vision des dirigeants tels qu'ils sont réellement ou tels qu'ils se voient eux-mêmes ? Ou encore tels qu'ils se rêvent d'être ? Bien sûr, comme le dit Nietzsche, toute parole cache une caverne, toute déclaration peut être considérée comme un symptôme. Mais nous nous sommes attachés à approcher les questions sous trois angles différents : l'opinion que les dirigeants ont d'eux-mêmes et de leurs qualités caractéristiques ; la vision qu'ils ont de la réussite de leurs pairs ou de leurs adjoints ; et enfin l'exposé concret de leur parcours et des circonstances qui les ont amenés au plus haut niveau. Ajoutons que ce sont aussi des personnes

POURQUOI EUX ?

au caractère affirmé, n'hésitant pas à exprimer sans détour leurs convictions. Et dans ces échanges confidentiels, ils n'ont pas hésité à dévoiler certaines faiblesses ou circonstances de leur enfance ayant impacté leur devenir. Et puis quoi, c'est aussi notre métier d'analyser des parcours et des hommes et de décoder les réponses fournies !

Les personnes qui ont été interrogées sont essentiellement des présidents ou des patrons d'activités de taille significative. Mais il nous a aussi paru utile de questionner d'autres membres de comités de direction de groupes. Nous avons notamment rencontré une dizaine de DRH de grandes entreprises, qui sont d'excellents observateurs et dont le rôle est aussi de découvrir, de former et de faire progresser de nouveaux talents. Ils apportent leur vision de l'émergence des cadres dirigeants. Et le déroulement de leur propre parcours jusqu'au Comité Exécutif d'un grand groupe est également intéressant en soi.

Les qualités mises en exergue sont-elles celles qui permettent de parvenir aux plus hauts postes de direction, ou celles qui aident à réussir pleinement dans ses fonctions et à laisser une trace ? La majorité des dirigeants rencontrés n'ont pas fait de différence. Mais la discussion était davantage orientée sur l'angle « Qu'est-ce qui vous a permis de réussir votre carrière et de parvenir aux plus hautes fonctions ? », plus que « Que doit-on faire pour être un grand dirigeant ? ». Mais de toutes les façons, pour s'imposer comme dirigeant, il faut d'abord parvenir au sommet. Et sauf cas de parachutage, il faut déjà avoir prouvé ses capacités à obtenir des résultats concrets dans des postes opérationnels.

Nous avons également inclus dans cet ouvrage de nombreuses citations d'auteurs classiques et de philosophes. Ce choix ne résulte pas d'une prétention particulière, mais le parallèle

entre des principes de management et des règles pratiques de conduite avec les réflexions de grands penseurs traduisant une sagesse millénaire, est souvent d'un réel intérêt. En particulier, le chapitre concernant les différentes formes de réussite appelle tout naturellement des considérations d'ordre philosophique sur la vision de la vie et d'une existence couronnée de « succès ».

De plus, le talent des grands auteurs leur permet également d'exprimer certaines idées clés avec une force, une poésie, auxquelles nous ne saurions prétendre.

UN GRAND MERCI

Je tiens à remercier tout particulièrement les hauts dirigeants qui ont sacrifié un peu de leur temps pour notre réflexion. J'ai pris un très grand plaisir à ces rencontres et à ces échanges auxquels la plupart se sont livrés très ouvertement, dévoilant spontanément des aspects personnels de leur vie et notamment de leur jeunesse. Ce fut non seulement un plaisir intellectuel, mais aussi de belles rencontres humaines !

Merci également à mes collègues d'EIM qui m'ont soutenu dans ce projet et ont réalisé une partie des entretiens.

BONNE LECTURE !

Au-delà du plaisir de lire, je souhaite à chacun, et tout particulièrement à celles et ceux qui se trouvent dans la première partie de leur carrière, de puiser dans ces pages des moyens

POURQUOI EUX ?

de progresser, et plus encore de déterminer leur propre voie, celle qui leur permettra plus tard, à l'approche de la retraite, de porter un regard serein sur le chemin parcouru.

Puissiez-vous, comme l'y encourage Nietzsche (je ne suis pas « nietzschéen » mais je le cite volontiers car sa philosophie interpelle), vivre votre vie de façon à souhaiter la revivre éternellement de la même manière...

INTRODUCTION

POURQUOI EUX ?

QU'EST-CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE ?

On trouvera dans la littérature et sur la « toile » mille et une bonnes idées pour manager une entreprise ou devenir un dirigeant de premier plan. Dans une certaine mesure, tout a de l'importance et pour parvenir au plus haut niveau il faut un profil assez complet car le dirigeant est à la fois celui qui définit – ou plutôt choisit – une vision, entraîne les équipes et s'assure de la mise en œuvre effective du plan d'action.

Mais l'intérêt consistait à distinguer les caractéristiques ou les facteurs distinctifs essentiels, ceux qui expliquent pourquoi certains parviennent au sommet et d'autres pas, bien qu'ils eussent au départ un profil et une formation comparables. Qu'est-ce qui fait la différence ? Quelle est la part de motivation, d'engagement, de compétence, de personnalité, de chance, de stratégie de carrière, de mise en œuvre de réseaux, des structures familiales dans l'accession aux plus hautes fonctions ?

Nous avons rencontré au total une quarantaine de dirigeants et une dizaine de DRH de grands groupes de façon à évaluer ces différents facteurs et à dresser le « profil idéal ».

PLAN DU LIVRE

Première partie – Le profil type d'un grand dirigeant

1. Dans le premier chapitre, nous examinerons l'importance relative des grands facteurs et nous ferons notamment la part de la compétence professionnelle et de l'intelligence pure dans ces réussites.
2. Nous observerons ensuite les conditions d'engagement, de motivation, d'énergie et de capacité de travail, en soulignant les conséquences ou les interactions avec l'équilibre personnel et familial sans lequel une réussite professionnelle est très compliquée à atteindre.
3. Dans le troisième chapitre, nous dresserons les grands traits de la personnalité type du dirigeant. Disons-le tout de suite, après la volonté, c'est une question de caractère. Il est passionnant et parfois inattendu d'analyser et de découvrir ce qui prime parmi les 22 qualités testées. Le dirigeant idéal est-il plutôt un visionnaire créatif ou bien un pragmatique réaliste ? Quelle importance revêtent son honnêteté intellectuelle et son sens de l'éthique ?
4. Indépendamment de ce « profil » type, le dirigeant est aussi un animal social, qui interagit en permanence avec de multiples parties prenantes, internes ou externes à l'entreprise. Son intelligence relationnelle ressort naturellement comme un autre facteur décisif. Mais où se situe la priorité ? Doit-il être davantage un homme d'écoute et d'empathie, ou un très bon communicant et négociateur ? Là encore, tout compte. Mais les priorités qui ressortent de notre analyse ne sont pas celles que tous imaginaient.
5. Dans ce registre d'interaction, la communication est permanente pour un dirigeant. Quelles sont les bonnes pratiques ? D'où provient le charisme ? Quelle est l'importance

relative de l'authenticité et de la technicité, du fond et de la forme ? Ces questions font l'objet du cinquième chapitre.

6. Ayant ainsi brossé le portrait du dirigeant idéal et de ses qualités fondamentales, nous nous sommes attachés à comprendre d'où venaient ces caractéristiques. De l'éducation familiale ? De la formation ? Des premières expériences ? Des rencontres décisives (les mentors) ? L'une de nos conclusions est qu'à 25 ans, les caractéristiques essentielles sont là ou non ; qu'à 35 ans tout est à peu près joué ; mais que celui qui dispose des bons atouts doit néanmoins avoir la capacité de continuer à progresser et à se remettre en cause pour parvenir au sommet.

Deuxième partie – La carrière d'un grand dirigeant

1. Si la personnalité nécessaire pour atteindre le haut de la pyramide est aussi distinctive, aussi précocement acquise, quelles conclusions en tirer face à la diversité des talents et des personnalités (que l'on peut observer dans une population de cadres même « supérieurs ») ? Que signifie « réussir » ? Qu'en pensent les dirigeants en place ? Quel sens donnaient-ils au départ à leur propre réussite ? Quelles possibilités s'offrent à ceux qui ne possèdent pas toutes les qualités requises ?
2. Jusqu'ici, nous avons surtout parlé de qualités personnelles, de caractère, d'intelligence relationnelle, mais une carrière se gère. Enfin, se gère-t-elle réellement ? Comment les dirigeants ont-ils conduit leur propre carrière ? Quels enseignements en tirer ? Cela fera l'objet du huitième chapitre.
3. À la suite du chapitre précédent, nous examinerons le rôle et l'importance du réseau, qui constitue l'Alpha et l'Oméga des conseils en repositionnement de carrière. Pourtant les grands dirigeants relativisent considérablement son importance. Pourquoi ? Tout doit-il être oublié ?

POURQUOI EUX ?

4. Une belle carrière est affaire de stratégie mais aussi de chance. Tous nos interlocuteurs l'ont souligné. Quelle est exactement la part de hasard dans leur carrière ? Quels visages la chance a-t-elle pris pour eux ? Pourquoi certains ont-ils plus de veine que d'autres ? La bonne fortune se provoque-t-elle ?
5. Les femmes restent très peu présentes au plus haut niveau. Elles ne représentent selon diverses sources que 5 % des numéros 1 des sociétés françaises et 14 % des postes de direction. Ce constat nous a conduits à nous interroger sur les spécificités et les contraintes des carrières féminines, au travers de nos entretiens avec une majorité d'hommes, statistiques obligent, mais aussi de quelques grandes dirigeantes françaises.
6. Et demain ? Comment évoluent les exigences vis-à-vis des dirigeants et quelles seront les qualités requises inédites ? Les caractéristiques du « chef » sont-elles immuables depuis l'Antiquité ? En fait, les dirigeants constatent de façon unanime un changement profond de leur environnement qui touche directement à l'exercice de leur fonction.

Conclusion

Pour conclure, nous résumons ici une synthèse des recommandations que les personnes rencontrées adressent aux plus jeunes. Ces 12 recommandations clés constituent aussi un résumé condensé des différentes thèses exprimées dans cet ouvrage.

Post-scriptum

Un dernier commentaire sur la personnalité des grands dirigeants dessinée dans cet ouvrage et notre ressenti à l'issue de nos entretiens.

PREMIÈRE PARTIE

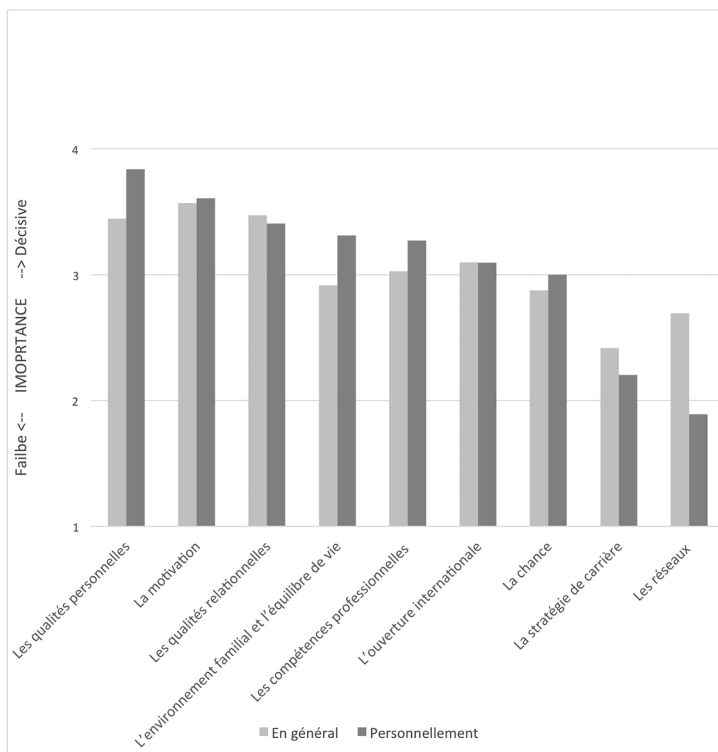
LE PROFIL TYPE
D'UN GRAND DIRIGEANT





CHAPITRE I

LA PERSONNALITÉ, PLUS QUE LA COMPÉTENCE



Importance des différents facteurs pour la réussite d'une carrière

POURQUOI EUX ?

Le graphique ci-dessus illustre l'importance donnée par nos interlocuteurs aux facteurs généraux déterminant l'accession aux plus hauts postes de direction. La question a été posée de deux façons :

- ▶ « Quels ont été les facteurs décisifs selon vous dans la carrière de votre entourage, qu'il s'agisse de vos pairs ou de vos anciens collaborateurs ? »
- ▶ « Quels sont les paramètres qui ont le plus compté dans votre propre carrière ? »

La note minimale, 1 correspond à une certaine importance, 3 à une importance forte, et la note maximale 4 aux critères absolument décisifs et distinctifs, qui font la différence entre ceux qui parviennent au sommet et les autres.

« Pour attendre les sommets, il est nécessaire d'avoir un profil complet qui regroupe un éventail de compétences. Il faut notamment combiner une capacité de leadership, de recul et de prise de hauteur. »

Les qualités des grands dirigeants et les conseils pour parvenir à de hautes fonctions ont déjà fait l'objet d'une foultitude de livres et d'articles. Une recherche rapide permet de dénombrer une bonne cinquantaine de critères différents régulièrement cités. À l'évidence, diriger un grand groupe, faire partie du comité exécutif, nécessite une large palette de talents et de savoir-faire. Mais une vaste question demeure : où se cachent vraiment les différences ?

Oui, les places étant peu nombreuses en haut de la pyramide, quels sont les atouts distinctifs qui permettent à de rares individus au sein d'une génération de parvenir au sommet ?

Pour le savoir, nous avons établi une liste de facteurs de réussite et de traits de personnalité susceptibles de constituer des atouts fondamentaux. Puis nous l'avons soumise à une quarantaine de grands dirigeants et à une dizaine de directeurs des ressources humaines d'importants groupes français. Leurs réponses et réactions constituent la sève de cet ouvrage.

Concernant la méthodologie, une première question permettait de sérier l'importance des grands facteurs. Chacun d'entre eux sera analysé en détail dans les chapitres suivants.

Pour plus de fiabilité, comme nous l'indiquions précédemment, les questions ont été abordées sous deux angles : « À quoi attribuez-vous l'ascension des autres, de vos pairs ou de vos collaborateurs ? » et « Qu'est-ce qui a vraiment compté pour vous-même ? ».

Entre les deux approches, on constate des différences anecdotiques mais qui restent marginales : par exemple, « Je dois essentiellement ma réussite à mes qualités personnelles, les autres relativement plus à leur réseau et à leur stratégie de carrière ».

Mais ces nuances ne modifient pas les conclusions et la hiérarchie d'ensemble des facteurs de réussite.

La première approche fait immédiatement apparaître les points essentiels que nous détaillerons dans les chapitres suivants :

- ▶ L'importance des stratégies de carrière et de réseau, qui font pourtant l'objet de nombreux écrits, est fortement relativisée. On parvient aux plus hautes fonctions davantage par sa personnalité et ses résultats que par calcul. Les réseaux ne sont pas déterminants, exception faite des grands Corps des Mines ou de l'Inspection des Finances qui se réservent la

POURQUOI EUX ?

direction de certaines entreprises de grande taille et proches du secteur public.

- ▶ La chance ne fait pas tout, mais son rôle serait plus important que la stratégie de carrière.
- ▶ L'équilibre de vie et un fort soutien familial sont considérés comme essentiels par la majorité de nos interlocuteurs.
- ▶ La personnalité, la motivation, les qualités personnelles et relationnelles, sont déterminantes.
- ▶ Les compétences professionnelles n'arrivent qu'en cinquième position pour expliquer l'ascension au plus haut niveau.

Commençons par ce dernier point...

UNE PROGRESSION JUSQU'AU SOMMET IMPLIQUANT DES SAUTS QUANTIQUES

La longue marche vers les hautes strates de la hiérarchie n'est pas linéaire et les qualités exigées pour parvenir au sommet ne se différencient pas d'une façon quantitative. Les rôles changent de façon fondamentale et avec eux les compétences requises.

« Il y a trois phases dans la progression d'un dirigeant :

- l'acquisition des compétences techniques ;
- l'acquisition des compétences managériales d'animation d'équipes ;
- le leadership et la vision, c'est-à-dire la capacité à gérer la complexité des situations ainsi que les aspects politiques.

Les deux premières qualités sont indispensables mais c'est le passage au troisième niveau qui est le plus difficile et où beaucoup échouent. »

LA PERSONNALITÉ, PLUS QUE LA COMPÉTENCE

« Passer de numéro 2 à numéro 1 est un grand changement où l'on se découvre. C'est une bien plus grande transition que d'évoluer de numéro 10 à numéro 2. »

Au fur et à mesure de son ascension, le manager doit donc s'approprier de nouvelles dimensions et ajouter des cordes à son arc.

« Il faut un équilibre entre énergie/drive/leadership – empathie/capacité de conviction/cœur/tripes – capacité de raisonnement intellectuel – courage managérial. »

L'un de nos interlocuteurs a très bien résumé le rôle complet, multidimensionnel d'un haut dirigeant par l'équation suivante :

« CEO = Vision + People + Task-oriented. »

SAVOIR-ÊTRE ET SAVOIR-FAIRE

« *Don't manage, lead!* » Jack Welch

Dans les différentes étapes de cette progression, un dirigeant doit accéder à de nouvelles dimensions. La maîtrise de nature technique – terme pris dans son sens le plus général comprenant les aspects commerciaux, industriels, scientifiques, financiers, juridiques ou autres – est utile lors des premières étapes d'une carrière et garde par la suite une certaine importance.

Mais l'excellence professionnelle ne garantira nullement l'accès aux plus hautes fonctions : avec une note de 3 à 3,2, selon que l'on considère la carrière des autres dirigeants, de son

POURQUOI EUX ?

entourage ou la sienne propre, son importance n'arrive qu'au cinquième rang des neuf critères généraux proposés. Le pur hasard n'est pas beaucoup moins bien classé !

« Je suis dans une logique méritocratique et la compétence est essentielle pour moi, mais je ne suis pas certain qu'elle soit indispensable pour réussir. »

« Pour réussir dans un groupe américain, deux choses sont essentielles : tenir ses objectifs et bien gérer ses relations avec le haut. Mais il n'est pas besoin d'une compétence extraordinaire. »

Plusieurs raisons sont évoquées :

Les compétences techniques sont finalement assez répandues. Des milliers de jeunes bien formés sortent chaque année des grandes écoles françaises, pour ne considérer que cette seule filière. Par comparaison, il y a peu de places au sommet des sociétés du SBF 120 ou du CAC 40. Peu de personnes parviendront donc aux plus hauts niveaux de la hiérarchie. Il faut chercher ailleurs les qualités distinctives des grands dirigeants, celles qui font la différence.

« La technique s'apprend ; pas les qualités humaines. »

« Les compétences techniques ne sont pas fondamentales pour un dirigeant, même dans une entreprise composée essentiellement d'ingénieurs. L'objectif n'est pas d'être meilleur que le directeur technique. »

Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



S'organiser pour réussir

David Allen



J'achète ce livre

Merci de votre confiance, à bientôt !

Λ L I S I O