

Extrait

# Best Practices du Leadership

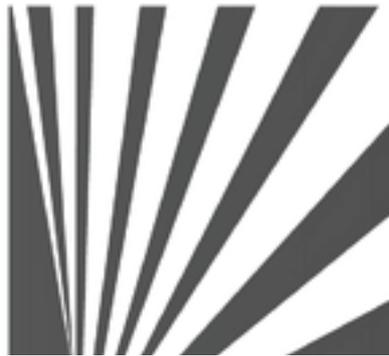
## Le métier de dirigeant



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700954

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# BEST PRACTICES DU LEADERSHIP

## Le métier de dirigeant

- . Une appellation assez large
- . Matrice personnalité Myers-Briggs
  - . Etre un bon patron
- . Dirigeant : Les 10 défauts qui tuent le respect
  - . De l'avis des spécialistes
- . Entreprise/Dirigeant, une histoire indissociable
  - . De l'avis des patrons eux-mêmes
  - . 3 attitudes pour le manager
- . Petite typologie des dirigeants de PME-TPE

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## Une appellation assez large

Du latin «patronus» qui signifie «protecteur», le terme de patron n'est aujourd'hui plus au goût du jour à cause de sa connotation paternaliste. Il est le plus souvent remplacé par le terme de «chef d'entreprise» (celui qui possède son entreprise) à ne pas confondre avec «entrepreneur» (celui qui crée l'entreprise). En ce domaine, il y a lieu de ne pas confondre non plus la fonction dirigeante (patron ou leader) et la fonction de manager (cadre salarié), même si les deux fonctions s'appuient sur les mêmes principes de management. La notion de dirigeant est une appellation assez large qui recouvre avantagement tous ceux qui ont pour fonction de «donner une direction» à une équipe dont ils sont responsables. Il s'agit aussi bien du PDG que les membres du comité de direction, les patrons de filiales, les directeurs de services fonctionnels, en somme l'ensemble des «chefs», «décideurs» et «postes clés». Jean Jaurès disait d'ailleurs en 1890 «*Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer*» indiquant par là, qu'il faut une disposition de caractère que tout le monde n'a pas.

## MATRICE DE PERSONNALITÉ MYERS-BRIGGS

Elaboré à partir des travaux de Carl Jung, cet indicateur constitue l'un des instruments d'évaluation de la personnalité parmi les plus utilisés au monde. Grâce à lui, il est possible de déterminer 16 types de personnalité à partir de 4 paires de caractéristiques :

### . **Introversion/extraversion**

Les introvertis tirent leur énergie mentale directement d'eux-mêmes alors que les extravertis tirent cette énergie et/ou information des autres.

### . **Sensation/intuition**

Les personnalités qui privilégient la sensation s'appuient sur l'information perçue par leurs 5 sens, alors que les types intuitifs se fient davantage aux schémas, aux relations et aux pressentiments.

### . **Réflexion/sensibilité**

Les types privilégiant la réflexion utilisent l'information pour prendre des décisions logiques fondées sur des critères objectifs. Les types privilégiant la sensibilité s'appuient sur des valeurs personnelles afin de différencier le bien du mal.

### . **Jugement/perception**

Les types privilégiant le jugement parviennent rapidement à une conclusion en utilisant les informations disponibles. Les types privilégiant la perception s'abstiennent de trancher rapidement et prennent le temps de collecter suffisamment d'informations.

## Etre un bon patron

Dans la tourmente de cette dernière décennie qui a secoué fortement l'image du dirigeant et rendu sa position de plus en plus instable, il est évident que nous assistons à une profonde remise en cause du rôle de leader et de manager. Ainsi selon les chasseurs de tête, un bon patron est un individu en mouvement permanent, à l'affût, à la recherche du changement. Tel un joueur, il ne peut jamais s'arrêter et n'a d'autre salut que de penser au coup suivant en restant en interaction permanente avec ses principaux collaborateurs. De fait, le métier de patron est un exercice périlleux qui exige une combinaison étonnante de conscience sociale (capacité à comprendre les motivations des gens au travail) et de détachement impitoyable. Un dirigeant doit faire ce qu'il est contraint de faire. Choisi en fonction de valeurs morales et éthiques, le dirigeant doit avoir une personnalité positive, consensuelle, à l'écoute. Il doit agir comme un chef d'orchestre de jazz (et non pas de musique classique) qui ne connaît pas forcément la partition de chacun, mais doit faire travailler les musiciens ensemble (spécialistes) et répondre dans le même temps, aux attentes de tous les interlocuteurs : actionnaires, clients, collaborateurs, concurrence. Sa maestria s'apprécie surtout dans sa capacité à être immédiatement réactif pour s'adapter au marché et convaincant pour entraîner ses équipes.

## DIRIGEANT : LES 10 DÉFAUTS QUI TUENT LE RESPECT

- . Disposer d'un faible niveau de compétences pour exercer la fonction ;
- . Donner raison au dernier qui a parlé, ne pas avoir de conviction ;
- . Manquer de vision, s'en tenir au passé ou toujours se référer au comportement des autres ;
- . Se terrer dans son bureau et gouverner par notes de services ;
- . Ne pas trancher pour éviter de mécontenter ou faire des vagues ;
- . Etre persuadé de sa propre supériorité ;
- . Etre introverti et incapable de communiquer avec naturel ;
- . Vouloir toujours tout faire ;
- . Manquer de confiance en soi et dans les autres ;
- . Demander à ses collaborateurs de travailler dur en n'en fichant soi-même pas lourd.

## De l'avis des spécialistes

Pour le BCG (Boston Consulting Group), le manager idéal doit être le fruit de l'organisation et non le contraire. Une organisation quasi horizontale où les pouvoirs deviennent diffus, les frontières instables et qui s'élabore en fonction des attentes d'un client devenu la référence numéro un. Une des conditions premières du succès du manager semble être, au-delà de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, une organisation qui permette la manifestation de son égocentrisme dans la recherche de puissance afin d'obtenir une image positive de lui-même. D'après une étude conjointe réalisée par la London Business School of Economics, les grands patrons européens sont quasi unanimes pour affirmer que leurs successeurs doivent surtout être capables de diriger des groupes à cultures composites, transfrontières et avoir une expérience internationale. Sylvie Rousseau, professeur de management à l'EM Lyon, a cerné quant à elle, le profil idéal du cadre à haut potentiel susceptible de devenir le dirigeant du début du XXI<sup>e</sup> siècle. Il doit être «*Charismatique, déterminé, créatif, avoir une vision stratégique, savoir déléguer, animer des réseaux, gérer la complexité et prendre des risques tout en sachant se soumettre aux procédures de plus en plus précises qu'imposent les entreprises, afin d'améliorer leurs performances*». Du point de vue d'Henri Flûtre, coach indépendant, «*Le dirigeant et manager de demain sera surtout celui qui parviendra à mettre en harmonie sa tête, son coeur et ses tripes*».

## ENTREPRISE/DIRIGEANT, UNE HISTOIRE INDISSOCIABLE

Rapide rappel des 7 principales étapes menant des premiers entrepreneurs à l'entreprise mondiale :

### 1. Haute Antiquité

Les échanges commencent dès le paléolithique avec les caravanes, les bateaux et l'exploitation des premières mines.

### 2. Grèce et Moyen Age

Présence de petites unités grecques au pourtour du bassin méditerranéen, suivie de l'interventionnisme romain en Gaule et ailleurs. Avec la révolution technique du Moyen Age, épanouissement de l'entreprise marchande à partir du XI<sup>e</sup> siècle.

### 3. De la Renaissance au XIX<sup>e</sup> siècle

Couplage du progrès technique avec les innovations juridiques et financières. Première révolution industrielle et naissance progressive de la notion moderne de marché.

### 4. Naissance de la grande industrie (fin XIX<sup>e</sup> siècle)

L'entreprise devient technique et structurante avec notamment l'industrie du chemin de fer. Création de la société anonyme et début de l'influence déterminante du secteur bancaire.

### 5. Apparition du taylorisme (première moitié du XX<sup>e</sup> siècle)

L'automobile remplace le chemin de fer. L'entreprise s'organise et devient un foyer d'innovation en matière de management et de marketing. Apparition du marché des biens de consommation de masse.

### 6. L'entreprise déstabilisée (années 70 et 80)

Déclin du modèle de production né au début du siècle avec l'apparition d'un nouveau modèle d'entreprise intégrant l'économie de marché (adaptation, flexibilité, partenariat, communication...).

## 7. L'entreprise mondiale (années 90 et suivantes)

Prédominance de la bulle financière avec émergence d'un nouveau capitalisme. Nouvelles formes d'organisation s'appuyant sur la mondialisation et les TIC.

### De l'avis des patrons eux-mêmes

Hormis les nombreux clichés habituels et, au-delà des qualités évidentes du manager comme celles de disposer d'une autorité invisible, d'un autocontrôle du comportement, d'une capacité à revendiquer des valeurs, à remettre en cause l'ordre établi ou à créer de la confiance... les chefs d'entreprises définissent leur métier avec beaucoup de pragmatisme. En dehors du fait que l'exercice du leadership reste d'abord une affaire de procédures et de contrôle pour un tiers d'entre eux, les dirigeants interrogés se retrouvent tous sur près d'une quinzaine de qualités nécessaires :

- . La passion
- . La persévérance
- . Le goût du risque
- . Le sens du concret et du terrain
- . Le bon sens et la simplicité
- . L'aptitude à se rendre disponible
- . L'aptitude à convaincre
- . La curiosité
- . La souplesse
- . La capacité d'écoute
- . La capacité de décision
- . Le sens de l'équipe
- . La conscience de ses limites
- . L'aptitude à communiquer

Dans le prolongement de ce profil type, les consultants d'A.T.Kearney (2<sup>e</sup> cabinet mondial de conseil en stratégie et en management) ont déterminé 7 communs dénominateurs parmi les 50 meilleurs dirigeants français. Selon eux, l'élite des patrons :

1. Connaissent à fond leur secteur
2. Sont farouchement déterminés
3. Restent fidèles à leur poste
4. Stimulent leur croissance interne et réussissent leur croissance externe
5. Jouent la carte de l'internationalisation
6. Sont rentables pour mieux croître
7. Optimisent leur gestion financière

### 3 ATTITUDES POUR LE MANAGER

Bien plus qu'autrefois, face au déplacement de l'autorité, les managers doivent faire preuve d'intelligence politique des situations ainsi que de talent de communication, d'autant plus que les situations évoluent avec la conjoncture et les actionnaires. Pour les spécialistes *«L'enjeu pour le manager n'est plus de dire voilà ce qu'il faut faire, mais voilà la situation et compte tenu de ce qu'elle est, voilà comment on peut faire. Dire la situation, c'est dire aussi la cohérence de l'action qui va suivre. Il s'agit au final d'être un chef cohérent avec ces (propres) systèmes de contradictions.»*

#### Les 3 attitudes du manager :

. **La première attitude** consiste à faire comme si de rien n'était et s'affirmer comme le patron tout-puissant. Cette attitude est dangereuse car soit le manager est contraint de revenir sur des décisions désavouées plus haut et finit alors, à force de pirouettes, par perdre toute crédibilité vis-à-vis de ses troupes soit, il instaure un rapport de force qui lui est favorable mais qui risque de se retourner contre lui au premier faux pas.

. **La seconde attitude** se traduit par un effacement complet en renvoyant en permanence à la direction générale. Cette posture est également dangereuse car à force de voir le manager passer les plats sans y apporter de valeur ajoutée, ses pairs finissent par ne plus lui soumettre de projets en le court-circuitant et/ou en mettant la direction devant le fait accompli.

. **La troisième attitude**, la plus courante, se caractérise par une justification des décisions en renvoyant le choix décisif à l'autorité supérieure. A mi-chemin des deux autres, cette position n'est pas non plus évidente et suppose beaucoup de doigté pour rester crédible et ne pas apparaître comme un «godillot» à la solde de la direction.

## **Petite typologie des dirigeants de PME-TPE**

Les typologies de dirigeants sont aussi nombreuses que les ouvrages sur l'efficacité du management. Que le style soit de type leader, expert, stratège, rénovateur, contrôleur, coach, organisateur, animateur, entrepreneur, bureaucrate, technocrate, autocrate, paternaliste, démagog, utopiste ou opportuniste... chacun d'eux s'inscrit forcément soit dans l'efficacité, soit dans le «déviationnisme» qui condamne à terme l'entreprise. Au-delà des capitaines des grandes entreprises et cadres consorts qui, le plus souvent, sont nommés par les politiques en place afin de préserver une continuité d'intérêts et qui s'assimilent davantage à des managers par «destination», les véritables typologies de management par vocation se concentrent principalement autour des patrons de moyennes, petites et très petites entreprises. Dans son ouvrage *Les dirigeants de PME* collection Maxima, Bertrand Duchéneau définit 2 grands types de patrons : les «solitaires» qui sont les plus nombreux (2/3) et les «chefs de village» (1/3) :

### **LES SOLITAIRES**

Ils prennent seuls les grandes décisions et passent relativement peu de temps en réunion. Cette catégorie regroupe 3 typologies distinctes :

#### **. Les médians**

Avec une formation supérieure ou bac pour la moitié d'entre eux, ils estiment disposer d'un niveau correct de compétence sur le plan technique et managérial, mais insuffisant en commercial et en gestion financière. Ils délèguent moyennement, organisent assez fréquemment des réunions et s'absentent difficilement de leur entreprise plus d'une semaine. Rouler en Safrane leur suffit amplement.

#### **. Les artisans**

Patrons de petites entreprises, ils possèdent une forte compétence technique les rendant indispensables dans le quotidien de leur métier, alors même que la gestion et l'administratif ne sont assurément pas leurs points forts. Les attributs classiques du chef (voiture de fonction, look vestimentaire...) ne les motivent pas beaucoup préférant largement les habitudes de passion (chasse, pêche, collection, pétanque...)

#### **. Les aigles**

Ils sont dotés d'une bonne compétence managériale, sont organisés et peuvent survoler aisément l'ensemble de la situation. Leur formation supérieure leur a appris à gérer au mieux le temps de travail et de réunion, ainsi que l'art de déléguer. Ils rêvent de rouler en grosse cylindrée et s'offrent régulièrement un voyage d'affaires ainsi que chaque semaine une activité sportive ou de détente (golf, squash, tennis...).

## **5 QUESTIONS À SE POSER AVANT DE DEVENIR CHEF**

- 1.** Ai-je vraiment envie de devenir chef ?
- 2.** Pourquoi le prédécesseur est-il parti ?
- 3.** Quelle distance adopter face à des équipes souvent composées d'anciens collègues ?
- 4.** Comment gérer des salariés qui ont parfois 10 ou 20 ans de plus que soi ?
- 5.** Comment superviser efficacement le travail de ses collaborateurs sans empiéter sur leur pré carré ?

### **LES CHEFS DE VILLAGE**

Ils consultent davantage leur entourage et se mettent plus volontiers en situation d'animation et de contacts. 3 familles composent les «chefs de village» :

### **. Les électrons**

A la tête d'entreprises de petite taille, le développement élargi de leurs activités ne les intéresse pas. Avec un faible niveau de formation, leurs compétences sont en dessous de la moyenne, sauf dans le domaine commercial. Leur savoir-faire est surtout relationnel et de contact avec un bon carnet d'adresses. Toujours au «charbon» ou sur le chantier, ils bougent et tournent autour de leurs interlocuteurs comme des électrons autour du noyau, sans toutefois n'avoir ni le temps ni la motivation de s'intéresser en profondeur à la philosophie ou aux subtilités du marketing.

### **. Les stratèges**

Ils possèdent une compétence managériale élevée, acquise grâce à une formation commerciale ou d'ingénieur. Ils savent organiser, calculer, déléguer avec précision. Ils aiment le pouvoir, le commandement et vont de l'avant en s'octroyant la plus forte performance à l'exportation. A la tête d'entreprises moyennes, ils ont tout à fait le potentiel pour devenir des dirigeants de grandes entreprises.

### **. Les médiateurs**

A la croisée des électrons et des stratèges, le médiateur délègue beaucoup sans toutefois pouvoir s'absenter longtemps de son entreprise. Avec un niveau de formation plus élevé que la moyenne, il est peu à l'aise dans le domaine technique mais assure correctement son rôle de management. Chef d'entreprise de taille moyenne (50 personnes et un peu plus), près d'un dirigeant sur deux de cette catégorie trouve ce niveau suffisant et n'éprouve aucune ambition pour passer au stade supérieur.