

Extrait

Best Practices du Leadership

Le profil-type du dirigeant du futur



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700985

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

BEST PRACTICES DU LEADERSHIP

Le profil-type du dirigeant du futur

- . Faire face à 3 modèles traditionnels
 - . 4 tendances majeures
- . Les axes de développement du futur leader
 - . Le dirigeant idéal existe-t-il ?
 - . Stratégie et gestion des hommes
- . La retour attendu des qualités humaines
- . L'importance du temps et de l'information
 - . Un dirigeant plus jeune et sportif
- . Les 8 profils pour atteindre l'excellence
 - . Pourquoi devient-on le meilleur ?
- . Les femmes font de meilleurs patrons
- . A la gloire des patrons autodidactes

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.

Faire face à 3 modèles traditionnels

Selon Unilog Management, le manager d'avenir doit réunir la volonté, la diversité et l'endurance. Si la volonté paraît évidente, la diversité se nourrit de compétences multiples, d'un savoir-faire et d'un savoir-être. Il est clair que toute homogénéité des profils en terme de savoir-faire au sein du comité de direction tend à en diminuer l'acuité tout en augmentant le risque d'isolement. C'est la raison pour laquelle il est devenu impérieux d'équilibrer les profils sous peine de dispersion. L'endurance, quant à elle, est une qualité humaine de plus en plus recherchée par le fait qu'elle endure le caractère. Il est vrai que seule l'«épreuve du feu» reste le meilleur moyen d'apprendre vraiment la réalité des choses par la succession de victoires et d'échecs. Il existe actuellement dans la sphère de l'élite dirigeante 3 modèles traditionnels en matière d'accession au poste de direction selon la taille et le niveau d'exposition de l'entreprise à l'international. Malgré leur viabilité, ces 3 modèles contiennent toutefois des limites incontestables.

. Modèle mandarin

Il s'agit de perpétuer la tradition «méritocratique» dans le secteur public, hospitalier, éducatif et mutualiste, fondé sur un concours interne associé au diplôme puis suivi par une ou plusieurs formations. Ce modèle classique privilégie directement la personnalisation du pouvoir, le statut prestigieux, voire le sentiment d'appartenir à une classe sociale élitiste, prédisposant ainsi au maintien d'une hiérarchisation verticale classique bloquant directement l'accès aux ambitions des niveaux inférieurs.

. Modèle de la haute fonction publique

Très hexagonal, ce modèle influence toute la structuration de la fonction publique. Sur la base du mandarinat initial, il favorise la progression des hauts potentiels issus des grandes écoles et qui partagent depuis leurs études le même esprit de corps, d'entraide et de considération. L'inconvénient majeur de ce modèle est qu'il prône plus l'intelligence, la formatage intellectuel et la compétence technique que le savoir-être, l'indépendance d'esprit et le développement de potentiels créatifs. Il tend à figer un modèle stable relativement docile au pouvoir institutionnel, peu adapté à l'international et intrinsèquement non proactif.

. Modèle du compagnonnage

Il domine dans les PME-PMI et TPE avec des personnalités hétérogènes formées à l'expérience très exposée du terrain. Il est par nature proactif, individualiste et favorise un parcours professionnel diversifié. Son plus grand atout est de favoriser une relative étroitesse du lien relationnel avec le supérieur direct. Dans ces conditions, le «jeune manager» à potentiel devient un *fast tracker* menant une carrière accélérée à divers postes de responsabilité le conduisant rapidement vers le haut du pouvoir.

4 tendances majeures

Pourtant d'après Yves Duplaix, d'Unilog Management Logica CMG, les profils des managers d'avenir ont très sensiblement évolué : «*Sous la pression de l'internalisation, ils se démarquent des filières de dirigeants traditionnels en France : mandarinat des grandes écoles, mandarinat interne et compagnonnage*». Selon lui, il ne s'agit pas tant de reconfigurer les 3 modèles traditionnels existants pour améliorer l'efficacité des hauts potentiels mais de prendre en considération plusieurs tendances majeures :

. L'évolution socio-démographique

Alors qu'un grand nombre de managers issus des importantes générations du baby-boom partent progressivement en retraite, il existe des classes «creuses» (manque de hauts potentiels) arrivant sur le marché du travail. Il en résulte que l'espace entre l'entreprise et les graines de manager se creuse. La gestion des hauts potentiels suppose dorénavant d'intégrer une gestion des carrières beaucoup plus dynamique ainsi qu'un renouvellement croissant des ressources humaines en termes d'innovation, d'expertise, de stratégie et d'encadrement.

LES AXES DE DÉVELOPPEMENT DU FUTUR LEADER

- 46% Définition de la stratégie de l'entreprise
- 30% Gestion des hommes
- 13% Développement commercial et gain de nouveaux contrats
- 5% Marketing, développement de l'image de l'entreprise
- 5% Relations avec les investisseurs

Source : CSC

. De nouvelles aspirations

D'après Sylvie Roussillon de l'école de management de Lyon «Plus internationale et plus prompte à s'adapter, la nouvelle génération n'a pas d'états d'âme. Sans attaches paralysantes, elle recherche la maximalisation tous azimuts : argent, confort privé, prestige, compétences, expériences...». Il est clair que les nouveaux arrivants expriment des attentes managériales bien différentes que celles du passé en privilégiant des perspectives motivantes et clarifiées de carrière ainsi qu'un confort accru de vie privée.

. Des hiérarchies plus plates

L'organisation du travail fonctionne dorénavant en réseau et devient de moins en moins mécaniste. Elle préfigure un modèle hiérarchique plus aplati, plus horizontal. Dans ce nouveau contexte, les leaders naturels doivent être d'autant plus forts et autonomes qu'ils ne peuvent plus se retrancher derrière une armature hiérarchique en s'exposant de plus en plus au sein du groupe, comme en assumant seuls la responsabilité décisionnelle malgré une vocation à agir pour le collectif.

. Le levier de différenciation

Pour motiver le dirigeant, il ne s'agit plus seulement d'agir à grands renforts d'avantages financiers (stocks-options, golden parachute...) mais aussi de jouer sur la différenciation des cadres à partir de leur créativité adaptative au fur et à mesure de leur avancée de carrière. Cela suppose pour les DRH d'utiliser d'autres critères fondamentaux de sélection. La problématique touche également les seniors, chez lesquels il est observé un détachement croissant par rapport à l'entreprise. De la même manière, sous l'angle de la disparité entre hommes et femmes à hauts potentiels, il existe également un nouveau mouvement d'anticipation, de concertation et de décloisonnement des fonctions.

LE DIRIGEANT IDÉAL EXISTE T'IL ?

Oui, si l'on en croit une étude européenne réalisée par le cabinet de conseil PA Consulting. Les critères retenus pour apprécier l'excellence du dirigeant sont ceux qui correspondent aux principes fondamentaux régissant le modèle d'excellence en management apparu depuis les années 80, à savoir :

- . Le management par la qualité totale déterminée par la politique et la stratégie, la gestion du personnel, des ressources et des processus, la satisfaction du client et du personnel, les résultats opérationnels....
- . La créativité et la capacité à favoriser l'innovation et les changements en interne.
- . La dynamique d'apprentissage permettant de développer l'assimilation et l'adaptation permanente du groupe.

La convergence de ces critères permet selon l'étude, de profiler le comportement le plus qualitatif et le plus performant qu'un patron puisse adopter, en vue d'engager son entreprise dans une dynamique d'amélioration permanente, de développement de ses points forts et d'élimination de ses points faibles. Ainsi, 8 profils fondamentaux de leadership ont émergé de manière majoritaire (au-dessus de 50% des réponses) dans une combinaison d'ensemble qui détermine la notion d'excellence. Par exemple pour la génération actuelle de chefs d'entreprise, le chef idéal doit d'abord être un stratège et un pragmatique possédant une vision globale, tout en s'intéressant en premier lieu aux résultats de son entreprise. De manière différente, la génération montante privilégie d'abord le côté pragmatique doublé d'un aspect humaniste du commandement, alors que les collaborateurs directs indiquent que selon eux, le patron idéal est un mélange de créatif, d'humaniste et de capitaine.

Classement dans l'ordre prioritaire des principaux profils à posséder pour atteindre l'excellence. Les résultats chiffrés situent le niveau d'importance (en %) donné à chaque critère par les dirigeants interrogés lors de l'enquête :

Stratège	74%
Pragmatique	65%
Animateur	56,5%
Capitaine	56%
Créatif	56%
Expert	51,5%
Humaniste	50,5%
Enthousiaste	50,5%

Stratégie et gestion des hommes

Une enquête menée par CSC, Top Management et SAS, confirme que la stratégie d'entreprise et la gestion des hommes sont les 2 axes privilégiés du futur dirigeant. Selon Francis Vaningelgem, managing partner chez Ray & Berndtston, «*La définition de la stratégie de l'entreprise est évidemment indissociable du chef d'entreprise. C'est vrai aujourd'hui et ça le sera demain, dans la mesure où il faudra toujours une vision pour l'entreprise et quelqu'un pour la guider vers la profitabilité. Gérer les talents et tirer le meilleur de ses collaborateurs devraient naturellement constituer un volet de cette stratégie : en effet, un recrutement de qualité, en ligne avec le déploiement de la stratégie, a un impact immédiat sur la profitabilité de l'entreprise*». Ce dernier poursuit en soulignant que la gestion des collaborateurs est également très importante et conseille de prendre «*La cause de ses salariés comme de développer un réseau de collaborateurs compétents*». Il est clair que dans le cas où la mondialisation est vécue comme une réalité structurante dans bien des domaines, celle-ci influence directement le profil du dirigeant de demain. Si, aujourd'hui, un CV enrichi par des expériences à l'étranger est un pré-requis, il faut y associer des qualités relationnelles et une ouverture culturelle. En cela, l'étude confirme bien que la prochaine génération de managers à hauts potentiels doit associer, en plus d'un diplôme d'ingénieur, un MBA ou une formation dans une école de commerce. Dans tout cela, le mythe du «self made man» reste d'actualité mais marginal (10% des cas).

Le retour des qualités humaines

L'enquête indique également que les compétences attendues des nouveaux dirigeants nécessitent l'exercice préalable de responsabilités dans la vente et le marketing ou au sein d'une direction financière. Le profil de l'international associé à celui de manager chevronné et familier des chiffres semble donc être celui de la prochaine décennie. A ces considérations doivent s'ajouter d'indissociables qualités humaines pour faire un chef d'entreprise accompli. Parmi les qualités humaines le plus souvent citées : la confiance et la détermination (25%) ; l'intelligence (23%) ; l'honnêteté et l'intégrité (18%) ; la créativité (14%) et ce, alors même que le fait de disposer d'un bon réseau informel est une qualité de moins en moins citée. Il en ressort 2 types de management différents faisant ainsi dire à Marc Heeren, managing director de CSC en Belgique, que «*L'équation ne paraît pas si simple : il faudra au dirigeant un tempérament d'entrepreneur et de visionnaire ; l'engagement d'améliorer sans cesse la performance en étant créatif, combatif et tenace avec, enfin, une vraie capacité à motiver et à conduire les hommes*» :

- **1^{er} type de management** : Le «coach» qui doit mettre en place un environnement favorable avec de l'écoute, de l'empathie et de l'humilité.
- **2^e type de management** : Le leader charismatique et autoritaire qui donne la direction à atteindre et mobilise son entreprise dans ce but.

L'importance du temps et de l'information

Alors que le changement continu caractérise l'ensemble des organisations, la mobilité du dirigeant est également un facteur essentiel l'obligeant à être particulièrement bien rôdé au travail et au reporting à distance, ainsi qu'aux déplacements fréquents. Accompagnés en permanence d'outils technologiques de pointe (informatique, télécoms, internet) celui-ci doit également «*Pouvoir compter à tout moment sur son assistante de direction*». Selon les résultats de l'enquête, il ressort que «*Le dirigeant doit ajuster ses outils pour intégrer le facteur temps dans une dimension jusqu'ici méconnue. Cette nouvelle réalité inspire les dirigeants désormais toutes «antennes ouvertes» pour décoder avant tout le monde ce qui est susceptible d'arriver*». Cet aspect particulièrement important souligne l'évidence que plus rien n'est désormais gravé dans le marbre. L'incertitude et la non linéarité des parcours ouvrent sur de brusques adaptations. Ainsi un processus technique ou boursier défaillant peut faire chanceler n'importe quel leader sur son marché alors qu'à l'inverse, une petite entreprise peut connaître un essor fulgurant en exploitant opportunément un créneau. L'information reste au centre des enjeux, notamment en terme de veille concurrentielle sur les données financières et les informations spécialisées (émergence de nouveaux modèles économiques, structures de gouvernance, modèles opérationnels...). Le recours ciblé à la presse économique et spécialisée avec des infos pertinentes, très rapides d'accès, accessibles sur le téléphone mobile ou le web, sera d'autant plus prisé que les informations seront préalablement traitées et analysées afin de pouvoir être rapidement digérées et utilisées.

SÉLECTION D'UNE SOURCE D'INFORMATION

Il existe au moins 3 types d'efforts à faire dans la sélection et l'utilisation d'une source d'information :

- . Les efforts physiques pour se déplacer jusqu'à la source.
- . Les efforts intellectuels destinés à se familiariser avec, par exemple, un système de classification, l'usage d'un logiciel ou d'une application informatique.
- . Les efforts psychologiques pour aborder une source désagréable ou difficile de but en blanc.

Un dirigeant plus jeune et sportif

Si les dirigeants du futur vont être de plus en plus jeunes, les patrons trentenaires visionnaires resteront longtemps encore un mythe en Europe. Le profil type concerne surtout un quadragénaire (80% des cas), sportif et travaillant «6 jours sur 7». En fait, la prochaine génération de dirigeants est programmée pour rester hyperactive dans un rythme hebdomadaire moyen de 50 à 59 heures de travail. Pour compenser ce surinvestissement professionnel, ils sont nombreux à penser lever le pied au moins un jour par semaine (+ 3 semaines de vacances) afin de pouvoir s'occuper de leur famille et pratiquer une activité de loisirs. La recherche d'équilibre entre les obligations professionnelles et la vie privée est pour eux une nécessité notamment grâce à la pratique d'un sport. Il est vrai que faire du sport séduit une grande majorité de dirigeants, d'autant plus que ceux-ci l'associent aux valeurs de leur entreprise. Les sports d'adresse (golf, pêche, chasse...) et les sports d'endurance (cyclisme, squash, course à pied, tennis...) recueillent le maximum de suffrages contrairement aux sports d'adrénaline (sports automobiles, moto, ski, parachutisme, surf, équitation, voile...) et aux sports de contact (arts martiaux) qui restent peu prisés par l'élite dirigeante. Prendre des risques personnels oui mais seulement dans certaines limites !

LES 8 PROFILS POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE

Atteindre l'excellence pour un dirigeant nécessite des qualités à la fois diverses et complémentaires. La dominance de l'un des profils n'exclut pas la préexistence de l'ensemble des autres chez le même homme :

- . **Stratège** : Personne fiable orientée vers les objectifs, ayant un grand souci de planification et concentrée sur les processus.
- . **Pragmatique** : Analyste, persévérant, attaché aux résultats concrets.
- . **Animateur** : Inspire, soutient et cherche à optimiser le travail en équipe. Il sait motiver et rester tolérant.

- . **Capitaine** : C'est un chef naturel qui suscite le respect et la confiance d'emblée. Il est exemplaire dans l'action, très compétent et communicant.
- . **Créatif** : Il est novateur, visionnaire, courageux, intuitif et résout rapidement les problèmes.
- . **Expert** : C'est un spécialiste pointu dans son domaine qui développe ses savoir-faire, tout en préférant le plus souvent travailler seul.
- . **Humaniste** : Attentif, abordable, impliqué, il est attaché à certaines valeurs en prenant le temps d'écouter ses collaborateurs.
- . **Enthousiaste** : Curieux et vif, il est à l'affût des nouveautés et sait transmettre son énergie dans le travail.

Pourquoi devient-on le meilleur ?

La différence entre un bon entrepreneur et un moins bon résulterait, à contexte identique, de la qualité offensive du comportement du premier. C'est du moins l'analyse qu'en font les meilleurs entrepreneurs de France en résumant les 11 critères qui forment la base de la réussite du «bon» dirigeant :

. Il a plusieurs talents

Non pas spécialiste unique de son activité, il maîtrise également deux ou plusieurs compétences telles que commercial + gestion + ressources humaines, gestion + production, financier + commercial ou commercial + production.

. Il est lucidement mégalo

Il se lance régulièrement des défis en plaçant la barre assez haute, afin de mobiliser le meilleur de ses ressources. Il sait que la réalité ramène toujours son ambition à une juste mesure, qu'il se doit d'opportuniser au mieux.

. Il est modeste

Sa crainte d'échouer le pousse à faire davantage encore, sachant parfaitement que pour atteindre une position de leader, il est toujours nécessaire de rester challenger de soi-même.

. Il ne se considère pas comme irremplaçable

Déléguer à des personnes compétentes est certainement son principal souci. Il recherche l'appui des meilleurs que lui dans leurs domaines, sachant que la véritable réussite de son entreprise doit pouvoir être reproductible sans lui. C'est d'ailleurs là, tout le gage de sa véritable performance.

LES FEMMES FONT DE MEILLEURS PATRONS

D'après la plus grande enquête réalisée à ce jour sur le management par le cabinet de conseil en ressources humaines Pfaff, il s'avère que les femmes patrons font largement mieux leur travail que leurs homologues masculins. L'étude menée sur 5 ans et auprès de 2.500 directeurs disséminés sur l'ensemble du territoire des Etats-Unis montre clairement que les managers femmes dament largement le pion aux hommes dans 17 domaines de compétences sur 20. Dans les 3 autres domaines, elles offrent des scores équivalents. Ces dames apparaissent non seulement plus sympathiques aux yeux de leurs collaborateurs, de leurs pairs et de leurs supérieurs, mais surtout il leur est reconnu une nette supériorité en matière d'écoute du personnel. Elles remportent également haut la main la palme dans les disciplines dites «masculines» comme l'organisation, le travail d'équipe ou les domaines techniques les plus pointus. Cette différence va bien au-delà des compétences dites «faciles» comme la communication, le retour de l'information et la délégation de responsabilités. Elle s'étend jusqu'à la capacité de décision et à l'établissement de règles de travail. En fait, cette enquête balaie le clivage pesant sur la fiabilité des managers femmes face aux hommes. Elle démontre, au contraire, que les hommes font vraiment pâle figure au sommet de la pyramide, surtout lorsqu'un certain nombre d'entre eux sont jugés «très égocentriques» ou «autocratiques». Il n'en demeure pas moins que si les autres femmes (non managers) les détestent, les hommes se sentent intimidés à leur contact.

. Il a des lieutenants de qualité

Il sait que tout seul, il ne peut faire fonctionner correctement son entreprise. Avoir des courroies de transmission fidèles et compétentes, capables de reproduire à l'identique son message, son enthousiasme, sa volonté et son souci du résultat, est pour lui à la base de la pérennité et de la force de son action au sein de l'entreprise.

. Il recherche l'action en permanence

S'abriter derrière des routines fonctionnelles n'est pas du tout sa tasse de thé. Au contraire, il se dynamogénie dans l'action opérationnelle, laquelle produit en continu de l'énergie et de la motivation à s'investir encore davantage ou autant pour ses idées, projets et toutes actions utiles et nécessaires à son entreprise.

. Il favorise des ruptures

Pour lui, l'ennemi c'est l'habitude qu'il convient de combattre par des changements réguliers de formes et de rythmes. La microrupture, devient la motivation permanente à croire que tout est possible par des changements ad hoc, comme à se pousser à faire toujours mieux qu'avant. Dans ce domaine, l'expérience de Hawthorne montre qu'agir efficacement sur une situation d'activité donnée en modifie positivement les habitudes de travail. En l'espèce, l'expérience démontre que lorsque l'on augmente la lumière dans un atelier, la productivité des ouvrières augmente. 6 mois après en diminuant la lumière, la productivité... augmente à nouveau !

LA MANIE DE LA HIÉRARCHIE

Selon une étude du cabinet DDI, les dirigeants français fonctionnent à l'inverse de leurs homologues anglais. Ils sont 65% à valoriser «leur liberté de décision» à la tête de l'entreprise (39% en Grande-Bretagne) et seulement 14% (contre 70% en G.B) à s'intéresser directement à la «gestion de carrière de leurs collaborateurs». Bien que de plus en plus de dirigeants déplorent la compétition interne et réclament davantage d'esprit d'équipe, l'étude révèle que les PDG français ont «*Un goût prononcé pour la hiérarchie*» et ont tendance à se tourner plus naturellement vers leurs homologues. D'après ce cabinet, les patrons français sont considérés comme des «autocrates», les britanniques comme des «méritocrates» et les allemands comme des «démocrates». Les chefs d'entreprise en France ne sont, en effet, que 30% à apprécier que l'on discute leurs décisions et 70% avouent avoir un goût prononcé pour la toute-puissance dans la prise de décision.

. Il est contagieux

A être positif, il rayonne sur son personnel qui devient lui-même positif. Il en est ainsi de tous ses combats ou recherchant l'adhésion, il entraîne le meilleur de ses troupes à le suivre loyalement et efficacement.

. Il n'est pas démagogue

Pour lui, la recherche du consensus n'est pas dans un accord unanime, mais quand tout le monde a pu s'exprimer dans ses différences. Faire plaisir au plus grand nombre n'est pas non plus son objectif, sauf à rendre juste et objectif ce qui peut l'être dans un intègre jugement.

. Il rebondit sur l'erreur

Dans un monde complexe, l'erreur est inévitable car il n'y a pas de zéro risque. Sa force est alors de rebondir dessus comme autant de tremplin pour atteindre la réussite. Pour lui, toute véritable réussite est forcément accouchée d'un échec maîtrisé.

. Il a la légitimité de la durée

Contrairement à un fonctionnaire ou à un énarque qui ne fait que passer d'un poste à l'autre, lui a la légitimité de l'investissement personnel à influencer concrètement la direction de son entreprise, ainsi que la légitimité d'inscrire son action dans la durée.

. Il est plus fort de jour en jour

Les problèmes posés sont pour lui autant de solutions à trouver. Les difficultés au lieu de l'abattre, le stimulent, mobilisent sa ténacité, son endurance, sa volonté de vaincre et de dominer le sujet. Il sait que là où il y a une volonté, il y a forcément un chemin...

À LA GLOIRE DES PATRONS AUTODIDACTES

71% des chefs d'entreprise, commerçants et artisans ont quitté les bancs de l'école avant le Bac. Alors que les diplômés squattent les grandes entreprises, la fonction publique et les postes intermédiaires de management, les self-made-men président aux destinées d'une large majorité de TPE-PME. Il est vrai que les conditions particulières d'exercice du terrain économique nécessitent des profils d'hommes et de femmes mentalement solides, motivés, expérimentés, adaptables et persévérants. C'est du moins l'avis de Thierry Congard, PDG de Proservia qui affirme croire *«Davantage à l'école de la vie qu'aux écoles de commerce»*. Pour lui, l'esprit de service, le relationnel et la volonté de progresser, ne s'apprennent pas dans les écoles. Il semble que l'une des plus grandes forces des patrons autodidactes est dans une forte dose d'intuition et de débrouillardise liée au fait qu'ils ont dû se réaliser sans argent, sans réseau, sans appui, sans copinage, face à une adversité quotidienne. Les multiples facettes de leur expérience, la connaissance concrète des dangers du terrain, le fait d'avoir vécu des situations difficiles et leur sérieux dans l'application, les rendent davantage proactifs face aux problèmes et favorisateurs de solutions. Pour Christiane Audic, du Club des victoires des autodidactes, *«L'intuition s'émousse avec le savoir. Les études et les diplômes constituent un frein, un carcan. Ne pas respecter les modèles enseignés par les professeurs est une mission impossible : ce serait une prise de risque inconsidérée. A l'inverse, l'autodidacte sait emprunter les chemins de traverse»*. Pour cette spécialiste, il existerait un autre avantage dans la conduite des affaires, c'est le fait que les études courtes obligent à déléguer, sachant que *«Les plus belles réussites montrent des autodidactes qui ont su s'entourer de gens diplômés. C'est une condition du succès»*.