

Louis Sahuc

Comment identifier les futurs managers ?

Une approche
par les contre-indications

INSEP ÉDITIONS

Sommaire

<i>Préface</i>	9
<i>Introduction</i>	11
<i>Première partie</i>	
Les voies traditionnelles	13
1. Premières approches	15
2. Vers la notion de profil	16
3. Retour au terrain	20
4. Le management du futur	24
<i>Deuxième partie</i>	
L'approche par les contre-indications	27
1. Pourquoi des contre-indications ?	29
2. L'approche	32
<i>Troisième partie</i>	
La mise en oeuvre	41
1. La préparation	43
2. La procédure	49
Conclusion	53
Message aux managers	55
<i>Annexe 1</i>	
Exemple de profil fondé sur des critères de qualités requises	59
<i>Annexe 2</i>	
Comportements contre-indicatifs	67
Vulnérabilité	68
Difficultés d'adaptation	70
Perturbations de la sociabilité	72
Note sur quelques signes révélateurs d'un bon équilibre	74
<i>Bibliographie sommaire</i>	77

Préface

Il n'est plus nécessaire de revenir sur les enjeux que représente pour une entreprise le choix de ses managers. Le succès ou l'échec impactent directement tout un ensemble de facteurs : les résultats économiques et financiers, le développement, différents types de résultats, la motivation individuelle et collective, la mobilisation des équipes, le climat social, l'image externe.

Malgré les risques et parce qu'elles ont besoin de réussir, les entreprises ont toujours à choisir des personnes pour y exercer des responsabilités. Le plus souvent, elles le font en recrutant à l'extérieur de l'entreprise des responsables, ou de futurs responsables qu'elles prépareront à ces fonctions. Elles le font aussi en identifiant en interne ceux auxquels on propose une responsabilité. Le recrutement et la sélection des managers sont des invariants. Ils le resteront tant que les entreprises auront besoin de managers pour les diriger, pour prendre la direction d'activités, de services ou d'équipes.

On a au moins l'assurance que ce choix ne relève ni de la loterie, ni de la génération spontanée. Pour recruter et sélectionner, toutes les entreprises ont des règles.

Le plus souvent, et encore aujourd'hui, ces règles restent implicites. Dans les formes normales et reçues, elles relèvent d'habitudes, de routines, de conventions ou d'usages. Elles portent sur la distribution des rôles et des responsabilités, le droit à sélection, la délibération, la cooptation. Elles peuvent porter aussi sur l'origine sociale et scolaire des futurs managers, leur niveau, leur diplôme, leur âge, leur ancienneté, leur qualification, leur parcours professionnel... On peut s'employer à expliciter ces règles, et rechercher les schèmes de perception et d'action qui les sous-tendent. Elles n'en fonctionnent pas moins, et, assez souvent, de manière plutôt satisfaisante. Si ce n'était pas le cas, on peut penser qu'on les aurait abandonnées.

Dans d'autres entreprises ces règles sont explicites : ces entreprises ont formalisé le système de règles qui organise les différentes opérations à faire pour identifier et sélectionner les managers. On parle alors de procédures, de processus : processus de recrutement et de sélection ; processus de professionnalisation des managers... L'identification des futurs managers est alors une étape dans un processus qui est formalisé et dont on cherche à optimiser l'efficacité et la qualité.

La taille des entreprises, le niveau de turnover managérial, le souci d'une plus grande équité, l'intensité de la compétition interne, le développement

des systèmes de reconnaissance, mais aussi l'expérience des échecs, le besoin de réduire l'incertitude et d'assurer les décisions à prendre, la recherche d'une plus grande performance, l'amélioration de l'efficacité et de la qualité... font partie des facteurs qui poussent des entreprises à formaliser les règles de recrutement et de sélection des futurs managers.

C'est le même souci qui pousse ces mêmes entreprises à utiliser des dispositifs et des techniques de recrutement et de sélection pour mieux assurer la rigueur du processus et la pertinence des décisions prises.

La panoplie est grande, elle ne fait que grandir, et les entreprises restent avec l'embaras du choix. Certains dispositifs sont très sophistiqués, d'autres sont très coûteux. Il en est qui sont à la mode ; d'autres qui tombent en désuétude. Certains se veulent plus scientifiques ; d'autres, plus artisanaux.

La méthode que propose Louis Sahuc pour identifier les futurs managers au sein de l'entreprise se place à cet endroit. Elle se situe délibérément comme une méthode à la fois robuste, légère, employable par le plus grand nombre, et peu coûteuse. En proposant de se centrer sur la détection des contre-indications, il rappelle qu'on améliore sensiblement l'efficacité globale du dispositif d'identification et de sélection des managers en s'attachant non pas à rechercher ceux qui correspondent à un profil type mais en visant à réduire les erreurs.

S'il n'y a pas une seule bonne manière de manager une équipe, une organisation ou une entreprise, il n'y a pas non plus une seule bonne manière pour recruter et sélectionner les managers. À condition de rester dans le champ des « bonnes pratiques », le choix d'une méthode va dépendre d'un ensemble de facteurs liés aux contextes.

Aujourd'hui, la diversité des enjeux, le poids des risques encourus, la sophistication des activités, la complexité des organisations, la technicité des métiers conduisent à une plus grande rigueur dans le processus d'identification, de sélection, de professionnalisation, et d'évaluation des managers. Le retour à plus de volatilité, mais aussi l'intensité de la compétition interne, la vague des fusions, des acquisitions, des partenariats et des réseaux ; pour d'autres entreprises, ou les mêmes, l'internationalisation de leur encadrement, la diversification des sources de recrutement, tous ces facteurs poussent les entreprises à mettre au point des dispositifs qui leur permettent sans doute de mieux se garantir contre le coût des échecs, mais qui soient aussi transparents, voire incontestables, « inopposables » comme l'on dit dans certains secteurs.

Il n'est pas difficile de lire derrière cette demande, le souci d'une plus grande équité. Le recours à des médiations plus « froides », plus à l'abri des seules positions et des seuls points de vue individuels, est une des manières d'y répondre. C'est un des mérites de la méthode proposée par Louis Sahuc que d'y répondre.

Etienne Verne
Directeur associé à INSEP CONSULTING

Introduction

Entreprenant un cycle de formation à la détection des managers, une grande entreprise s'exprimait ainsi à ceux de ses responsables qu'elle chargeait d'identifier son futur encadrement.

« Vous pourriez croire que si nous vous réunissons pour traiter d'un tel sujet, c'est que nous n'y sommes peut-être pas très efficaces. Il n'en est rien. Nous n'avons jusqu'ici pas si mal réussi, et vous en êtes la preuve. Pourtant, nous devons être conscients qu'il serait imprudent de négliger une révision périodique de nos méthodes et cela pour deux raisons.

« La première est que c'est là une excellente occasion de sensibiliser à nouveau notre management à l'une de ses missions les plus importantes : savoir découvrir, parmi nos collaborateurs, ceux qui demain seront les mieux à même d'assurer le développement de notre entreprise. Cette façon de recentrer votre réflexion aura l'avantage de vous amener non seulement à échanger sur vos propres responsabilités, mais encore à mesurer l'enjeu de telles décisions. Vous savez quel drame représente un échec pour un manager et vous n'ignorez pas que ce même échec, lorsqu'il se produit, peut entraîner celui d'une équipe tout entière. C'est pourquoi nous pensons que ce que vous allez faire ici compte pour notre entreprise au nombre de ses plus hautes préoccupations.

« La seconde raison tient à ce que ce genre de réflexion ne se produit pas souvent. Les moins jeunes d'entre vous doivent se rappeler qu'ils ont été nommés dans un environnement différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. Techniques, produits, connaissances et mentalités ont évolué. Des paramètres nouveaux ont surgi qui ont profondément modifié nos stratégies, notre organisation, nos pratiques en matière de gestion du personnel. À la lumière de tous ces changements, nous mesurons combien notre conception du management et

les critères sur lesquels nous fondons nos choix se trouveraient décalés si nous ne prenions pas en compte la réalité qui nous environne.

« De tout cela, vous tirerez des conséquences qui modifieront aussi les idées que nous avons arrêtées en leurs temps sur les missions, le rôle et les comportements du manager. Telle tendance nouvelle qui vous semblait naguère probable vous apparaîtra plus impérative aujourd'hui. Vous allez avoir à projeter dans l'avenir, à penser ce futur que nous devons construire. Cette tâche est difficile, mais elle est exaltante et vitale pour nous. Elle prépare notre réussite. »

Il est vrai que l'habitude n'est guère de consacrer beaucoup de temps à une réflexion dont on reconnaît cependant l'importance. Identifier un futur manager est un acte dont l'enjeu n'échappe pas aux responsables d'entreprises. Mais peu s'interrogent sur la portée de la méthode qu'ils appliquent. Ce que l'on a fait de tout temps et qui, bon an mal an, répond pour l'essentiel aux nécessités, vaut-il la peine d'être changé ? Existe-t-il une méthode plus efficace, plus économique, plus adaptée à notre temps ? Et chaque responsable n'a-t-il pas acquis, à l'usage, cet art de choisir les hommes et de promouvoir les meilleurs ?

Comme nous le verrons, l'approche que nous proposons n'est pas en soi nouvelle. Ce qu'elle voudrait offrir, c'est à la fois un complément aux méthodes traditionnelles et, dans la mesure où elle est déjà implicitement présente dans nos pratiques, une formalisation et une méthodologie qui lui soient propres.

Nous l'avons nous-mêmes soumise à la réflexion de quelque cinq cents managers expérimentés. Par groupes de douze personnes, nous les avons invités à procéder à une analyse critique de la méthode et à son application.

Nous avons pu observer que le fait de réunir des participants déjà avertis des difficultés de l'identification des managers suscite une richesse et une qualité d'échanges qui élargissent le cadre de la méthode elle-même. Les participants tendent à insister sur la mesure, le sérieux, la maturité que stipule l'usage de l'outil et la portée de la réflexion qu'il impose. Ces sessions auront eu aussi pour effet de recentrer l'attention des participants non seulement sur la manière d'identifier les futurs managers, mais sur la conception même du management, sa complexité et sa fin.

Cette étude, qui récapitule l'essentiel de ce qui fut abordé durant cette expérience, souhaite apporter sa contribution aux trop rares recherches en cours sur le choix des managers de demain.

Première partie

Les voies traditionnelles

On ne peut guère entreprendre de présenter une méthode nouvelle sans rappeler celles qui la précèdent et qui souvent l'ont engendrée. C'est ici un hommage en même temps qu'une exigence de l'esprit. Le rapide parcours que nous nous proposons de faire des différentes formes qu'a pris jusqu'ici la détection des managers ne saurait être chronologique. Chacune de ces formes est aujourd'hui encore présente dans telle ou telle entreprise. Elle répond à la nature et aux nécessités de l'organisation. Elle y est appliquée avec plus ou moins d'apprêts, plus ou moins de bonheur aussi. De ces différentes formes, nous avons discerné quatre types de préoccupations.

Tout d'abord, et à travers ce que nous appellerons les *premières approches*, un souci de simplicité et de pragmatisme. Puis une orientation plus élaborée qui tente de tirer parti des théories de management et s'achemine vers la *notion de profil*. Une troisième tendance, complémentaire de la précédente, se dessine en faveur non de ce que doit être le manager mais de ce qu'il doit savoir faire et qui suscite un *retour au terrain*. Enfin, une approche plus précisément soucieuse de ce que pourrait être le *management du futur*. Nous analyserons, chemin faisant, les problèmes que pose chacune de ces orientations.

1. Premières approches

L'épreuve du quotidien

La plus simple est celle de l'épreuve du quotidien. Rien n'érode autant les personnalités les plus tendres que les conflits, les changements imprévus, les contretemps, les négociations difficiles, les échecs ou les déceptions. Ne s'en relève pas qui veut. Mais celui qui s'en accommode et les surmonte, les tourne à son avantage et atteint son but, celui-là se remarque. Il se signale à l'attention de tous. Il est celui par qui la réussite arrive et il finit, comme l'on dit, par émerger du lot. Cette épreuve du quotidien n'est pas sans mérites, et bien des entreprises lui doivent quelques-uns de leurs plus beaux fleurons.

Mais l'épreuve du quotidien est celle aussi du temps. Elle en demande souvent plus qu'il ne faudrait pour étayer de jeunes talents les états-majors vieillissants. Et s'en remettre au temps pour qu'il révèle les meilleurs n'encourage pas les vocations. De même, parce qu'elle est une façon de « laisser faire les choses », elle n'écarte pas du sillage ceux qu'un talent de diversion hisse abusivement sur les hauteurs : brasseurs de vent, experts en « window-dressing », acrobates de l'esquive, tout ce petit monde de dégourdis qui fait si facilement illusion que l'on s'y laisse prendre. Et puis, qu'est-ce, au juste, que réussir ? Que s'agit-il de réussir et comment ? De quoi parle-t-on et parle-t-on bien de la même chose ?

L'ère des professionnels

Alors surgit, de la meilleure bonne foi, l'idée qu'on ne saurait mieux choisir un manager que parmi ceux qui dans leurs fonctions se sont révélés les meilleurs. Ne sont-ils pas les plus crédibles pour en imposer à leurs pairs ? Ne sont-ils pas aussi les mieux placés pour conseiller les moins habiles et servir à tous d'exemple ? Sans doute le critère de compétence est-il nécessaire au premier niveau de management. Mais s'il est la meilleure des choses lorsqu'il se combine à d'autres critères, il devient très vite la pire lorsqu'on le veut à lui seul suffisant. Et l'on a vu de ces jeunes managers, choisis pour leur seule compétence, désespérés de n'être plus ceux qui « font » – et si bien ! – mais qui « font faire », s'ingénier à reconstruire, par fraude et peu à peu, cette part de production par laquelle ils s'étaient illustrés. Et lorsqu'on leur faisait remarquer qu'ils ne s'occupaient pas assez de leur équipe, ils répondaient avec la plus belle candeur : « *Mais où prendrais-je le temps avec tout ce que j'ai à faire ?* »

La vox populi

Reste la voix du grand nombre qui, parce qu'elle ressemble à l'unanimité, annonce, dit-on, une part de vérité et de bon sens. On charge alors quelques personnes de s'enquérir de talents cachés. Rumeurs, confidences, témoignages dévoilent parfois des leaders informels, révèlent des réputations établies dans les dévouements quotidiens, des charismes discrets, des sources d'influence, des caractères bien trempés. Et ne sort-il pas de ces recensements quelques figures nouvelles, inattendues et prometteuses ? Mais quelles normes les distinguent ? Quelle innocence les désigne ? Quels desseins les suscitent ?

Aussi ne se suffit-on pas de ces premières approches. Et si les échos de recherches conduites outre-atlantique stimulent bientôt la curiosité, elles encouragent un peu partout une volonté de réflexion et d'approfondissement.

2. Vers la notion de profil

Théorie et qualités maîtresses

La théorie, en matière de management, ne date guère que des années 50. Elle apparaît avec la « théorie des organisations » et après la vogue de l'« école des relations humaines » lancée aux U.S.A. en 1930. De grandes figures comme E. Mayo, K. Lewin, A. Maslow, M. Gregor, R. Likert... témoignent de leurs travaux et de leurs conceptions. Par vagues plus ou moins enthousiastes, les idées nouvelles orientent les essais d'application dans les

entreprises. On spéculait sur le meilleur style de management et le type de personnalité qui lui correspond. Ainsi, quelques traits s'imposent comme l'autorité de compétence (Irving Kniekerbocker), mais aussi le charisme (Max Scheler et Max Weber), la dominance (Maslow), la vitesse de décision (Cowley), la résistance à l'influence d'autrui (Binet et, par la suite, les résultats des expériences de Myriam Avramov-Hiwetz et Bernard Gaffe).

Fort de ces premières données, on entreprend de consulter et même de tester des responsables. On cherche ceux qui se sont révélés les meilleurs, c'est-à-dire ceux qui ont réussi mais sans parfois trop se soucier de la nature même de leur réussite. On tente ainsi d'isoler quelques traits typiques qui puissent servir de référence et orienter les recherches.

La guerre des profils

Ainsi vont peu à peu se multiplier les profils, tous aussi péremptaires et convaincants les uns que les autres. Certes, les mots, d'un profil à l'autre, voisinent souvent par le sens, mais ils se veulent différents. Car il est vrai qu'en la matière les synonymes n'ont pas cours et que chaque expression recèle sa nuance. Un humoriste ne disait-il pas qu'à tout prendre, il valait mieux, lors d'un duel, être vivement ému que profondément touché ?

Une revue publiait naguère les résultats d'un sondage réalisé auprès de dirigeants d'entreprises ainsi que de directeurs d'écoles d'ingénieurs et de commerce. Chacun devait indiquer, sur la proposition des vingt critères le plus généralement cités, cinq qualités requises dont l'une serait la qualité-clé et les quatre autres les qualités jugées essentielles. En voici les résultats.

	Qualité-clé	Qualités essentielles
Dirigeants	Jugement	Intelligence Aptitude à décider Aptitude à déléguer Aptitude à choisir les collaborateurs
Directeurs d'écoles d'ingénieurs	Intelligence	Jugement Réalisme Aptitude à décider Aptitude à choisir les collaborateurs
Directeurs d'écoles de commerce	Sens du leadership	Aptitude à décider Ténacité Aptitude à déléguer Aptitude à choisir les collaborateurs

La même revue proposait en parallèle les critères qu'annonçaient « Les Informations » et MSL France :

Sens du futur et imagination
Aptitude à décider
Aptitude à travailler en équipe
Jugement
Sens du profit

Nous donnons nous-mêmes (annexe 1) un exemple de profil utilisé dans une grande entreprise. Nous y analysons dans le détail les critères issus de la réflexion de groupes de managers expérimentés.

Il serait facile de multiplier les exemples de profils, tous aussi séduisants que différents les uns des autres. Mais c'est précisément ces différences qui font problème. Car tous rivalisent de pertinence. Tous ont raison sans doute par le côté qu'ils envisagent, mais ce côté, comme disait Pascal, n'a contre lui que de vouloir être à lui seul tous les autres côtés à la fois. Or, ces côtés sont au moins trois.

Trois points de vue

Dès 1908, W. James dans son *Précis de Psychologie*, faisait remarquer que tel individu, leader incontesté dans un groupe, pouvait se montrer ailleurs un parfait « suiveur » ; ou encore que tel « fort en gueule » sur les lieux de travail, était inexistant dans son foyer. H.H. Jennings, connue pour ses travaux sur le leadership, observe elle aussi que des individus considérés comme « isolés » dans un groupe, apparaissent comme des « chefs » dans un autre. Ses recherches contribuent fortement à révéler l'importance des groupes, de leur composition et de leurs activités. On s'achemine ainsi vers une perspective sociométrique de la recherche des leaders, voire même vers l'élection par les pairs.

Pour Cecil Gibb (1947) « *le leadership est toujours relatif à la situation et ceci de deux points de vue :*

- *le leadership fleurit seulement dans une situation problématique ;*
- *la nature du rôle du leader est déterminée par les besoins du groupe et ses buts ». (The principles and traits of leadership, Journ. abnormal and social psychology, 42, p. 272). Les dispositions qui concourent à favoriser une réponse adéquate aux situations se définiraient par le réalisme, la capacité de définir une situation, d'identifier les problèmes, la capacité de contact et d'empathie, de sensibilité sociale, toutes caractéristiques, note R. Mucchielli (Psychologie de la relation d'autorité,*

1976), qui « désignent la perception exacte des situations, des rapports interhumains et la maîtrise de ces données, ce qui inclut une adaptation d'un genre particulier puisqu'elle est à la fois capacité de comprendre et d'affronter en vue du succès du groupe. »

Ces deux analyses ne sont pas tout à fait innocentes dans leur démarche. Toutes deux travaillent en effet, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, à montrer qu'une approche essentiellement centrée sur la personnalité du leader – du leader né, en quelque sorte – est un mythe. Certains voient là l'influence d'une idéologie démocratique aux prises avec le souvenir de fascismes de triste mémoire. Et puis, C. Bird, dans une étude conduite à partir des résultats de vingt recherches sur la personnalité des leaders, ne note-t-il pas de flagrantes contradictions en relevant, dans des listes de traits de leaders, des caractéristiques aussi opposées que l'agressivité, l'ascendant, la rapidité de décision d'une part, et le tact, la douceur, l'adaptabilité et parfois même la suggestibilité d'autre part ? Pourtant cette approche par la personnalité résiste encore à bien des assauts. Des chercheurs comme H.H. Jennings et R.F. Bales (C.G. Browne et T.S. Cohn, *Chefs et meneurs*, PUF, 1963), peu suspects de sympathie pour une telle analyse, lui concèdent quelque valeur. H.H. Jennings ne nie pas que puissent exister des « caractéristiques constantes du chef ». Et d'en énumérer huit dont elle reconnaît l'efficacité indépendamment des situations et des groupes. Elle constate ainsi que le chef, d'une manière constante :

- apporte une amélioration au milieu social du groupe ;
- élargit et intensifie la participation de chacun ;
- favorise la tolérance réciproque ;
- sait blâmer et louer opportunément ;
- décide sans référence à des inquiétudes personnelles ;
- évite de provoquer chez les autres des sentiments de dépression et d'anxiété ;
- établit un rapport rapide et efficace avec beaucoup de personnes différentes ;
- possède à un degré particulièrement élevé la capacité de s'identifier à autrui.

H.H. Jennings concède en outre que dans l'hypothèse d'un choix socio-métrique, les personnes qui ont le plus de chances d'être choisies comme leaders sont celles qui présentent les caractéristiques qu'elle énonce.

De son côté, R.F. Bales subodore un facteur quelque peu mystérieux mais nécessaire que R. Mucchielli (*op. cit.*), en rassemblant des notations éparses issues d'un article de l'auteur, définit par quatre dispositions du leader qui

d'une manière générale :

- a des idées personnelles ;
- a une grande capacité et cherche à réaliser ;
- se met volontiers en vedette ou en valeur et s'affirme face aux autres ;
- manifeste une grande volonté au service des buts qu'il se donne.

Or, nous voyons que là encore les critères se situent à des niveaux différents. Mais si elles ne convergent pas, les conclusions de H.H. Jennings et celles de F.R. Bales paraissent au moins complémentaires.

Abondance de biens ne nuit pas, dit-on, mais une telle profusion de pistes, toutes aussi précieuses et apparemment satisfaisantes, ont bien de quoi décourager les plus entêtés des théoriciens. Elle permet cependant, une fois pris le recul nécessaire, de discerner, dans cet ensemble d'analyses, trois grands types d'approches : la *variable personnalité*, c'est-à-dire les caractéristiques constantes propres au leader ; la *variable situation*, qui déterminerait le style de leader et son ajustement ; la *variable groupe* dans la composition, la distribution des rôles, les relations interpersonnelles et les attentes de chacun des membres du groupe. Nous reviendrons sur ces trois axes de recherche dans la seconde partie de notre étude à propos des contre-indications fondamentales.

Un peu déconcertés par une telle floraison de profils, plusieurs voient dans cette diversité à la fois une réalité et une imprécision. Une réalité car les choses ne peuvent se passer comme s'il n'y avait qu'un seul poste à pourvoir et qu'il existât un profil universel. Une imprécision, car faute de n'avoir pas toujours cerné de près chaque besoin, on observe, au sein même de cette diversité, non seulement des projets illusoires – le profil universel – mais des redondances superflues – parenté des profils. Rompant donc avec ces joutes inutiles, certains s'orientent vers une approche qu'ils veulent plus réaliste et partent prosaïquement des missions, c'est-à-dire du terrain.

3. Retour au terrain

Carnet de route du manager

On ne peut en effet savoir ce qu'est un manager tant que l'on n'a pas décrit ce qu'il doit faire ou savoir faire. Ainsi, lorsqu'on parcourt les définitions de responsabilités du manager, on reste confondu par l'ampleur et la complexité de ce qu'on lui demande.

Dans telle entreprise, on attend de lui non seulement qu'il atteigne ses propres

objectifs mais qu'il en conçoive de nouveaux qui soient en progrès sur les siens. Il doit certes assimiler et appliquer les politiques de son entreprise mais encore s'assurer qu'il en est de même pour ses collaborateurs. Et s'il advenait que l'une d'entre elles lui parût à l'usage inadaptée, on attendrait de lui qu'il en fit part et contribuât à l'améliorer. Il doit garder l'œil sur les budgets qui lui sont alloués, évoluer dans leurs marges et en soumettre à son tour qui soient recevables. Il lui revient aussi de pourvoir son unité en collaborateurs efficaces, de les former, de les juger à l'œuvre et de préparer, le moment venu, leur remplacement. Il doit assigner des tâches suffisamment définies pour que chacun soit à même de savoir sur quels critères on l'appréciera. Il a la charge de guider, de conseiller, de contrôler, mais en évitant toute dépendance excessive, car il importe que chacun conserve une autonomie suffisante pour assumer ses responsabilités et prendre ses décisions. Par l'exemple et l'attention à tous, il est responsable du climat de son unité. On attend de lui qu'il coordonne les groupes dont il a la charge et qu'il trouve le temps de se tenir informé de toute nouveauté dans les domaines qui sont les siens. Homme de communication, il doit favoriser le flux de l'expression de ses collaborateurs, prendre le temps d'écouter, d'encourager, de stimuler, être tout à chacun et ne point négliger pour autant de coopérer avec ses supérieurs et ses collatéraux. Et pour qu'il soit en tous points responsable il doit aussi assurer la sécurité de tous et de tout et en transmettre l'esprit autour de lui.

Comme on le voit, le fait d'exprimer des actions, des comportements, des rôles ou des attitudes, semble mieux rendre compte d'une réalité qu'occulte le plus souvent un langage en termes de qualités. Écouter dit plus qu'être attentif. Sans doute n'est-on pas parti, jusqu'ici, de la seule façon dont il fallait que « fût » le manager, puisqu'à toute qualité, fut-elle choisie intuitivement ou *a priori*, correspond nécessairement la capacité de faire quelque chose. Mais ici le retour à la définition des fonctions, à l'étude de poste, marque mieux l'intention de ne pas s'en tenir à des dispositions générales mais de définir une réalité singulière.

Cette façon de procéder oriente ainsi la recherche vers l'observation du comportement à propos de situations précises. Elle renvoie en quelque sorte à l'épreuve du quotidien, mais d'un quotidien organisé, porteur d'indicateurs, conjoncturels ou provoqués. L'observation se pratique sur les lieux mêmes de travail, au jour le jour, et à la faveur de rotations dans des lieux différents.

Les centres d'évaluation

Mais comme se pose, le plus souvent, ici ou là le problème de la compétence des observateurs – celui aussi de la difficulté de rencontrer, en un même lieu et en un espace de temps raisonnable, un ensemble de situations significatives – on imagine de créer, *in vitro* et en raccourci, une série de

simulations révélatrices des dispositions requises. C'est la naissance des « Management assessment centers ».

Bien qu'apparus il y a maintenant une quarantaine d'années, les « Management assessment centers » ne semblent guère avoir cours que dans les pays anglo-saxons. Ils marquent pourtant un très net progrès sur les pratiques que nous avons déjà évoquées, en cela surtout qu'ils en récapitulent méthodiquement les diverses approches et s'efforcent d'en limiter les lacunes.

Critères et techniques se définissent en regard de trois caractéristiques essentielles : la recherche de la présence d'éléments de la personnalité reconnus comme les plus opérants, la plus étroite dépendance d'une représentation précise des fonctions, et la conformité aux valeurs et aux normes en vigueur dans l'entreprise. Critères et techniques sont cependant assez connus pour que nous nous limitons à en rappeler schématiquement les principaux (figure 1).

Le cycle d'observation n'excède généralement pas une semaine. Il associe des managers expérimentés, des membres des différentes directions (technique, commerciale, administrative, financière ou du personnel) aux experts chargés de conduire l'opération (psychologues, organisateurs, sociologues). Tous bénéficient d'une préparation préalable qui les familiarise avec le projet commun et favorise une nécessaire unité de vues.

Il reste cependant que deux questions demeurent : celle de la façon dont les différents membres de chaque promotion sont choisis, car une telle procédure coûte cher et chaque entreprise ne peut envisager de tester ainsi tout son personnel, celle aussi de la pertinence des critères retenus que seul le temps, en définitive – ou, à défaut, la prospérité ou les difficultés de l'entreprise – sanctionnera ultérieurement.

De même, on veut croire que ces critères font aussi l'objet de révisions périodiques, car identifier de futurs managers, c'est aussi découvrir des managers du futur. Et c'est à ce dernier point que certaines entreprises consacrent l'essentiel de leur effort de réflexion.

Figure 1

Principales caractéristiques observées	Techniques utilisées				
	Tests et entretiens	Technique de la corbeille de courrier*	Jeux d'entreprise	Groupes de discussion	Jeux de rôle
Intelligence	X	●	●		
Compréhension des situations		X	●	●	●
Capacité de discerner l'essentiel	●	●	X		●
Aptitude à déléguer		X			
Sens de la prévision	●	X	●		
Présentation d'idées				●	X
Décision Commandement	●		X	●	
Organisation Gestion		●	X		
Conduite de réunion				X	●
Négociation			●	●	X
Personnalité	X		●	●	●
Comportement	●		●	X	●
Centres d'intérêts	X			●	
	X = essentiellement ● = accessoirement				

* Technique dite « in basket ».

4. Le management du futur

Nouvelles perspectives

Il y a vingt ans déjà, on avait conçu, pour le compte d'un centre d'études de gestions internationales à New York, le portrait suivant d'un futur manager d'une compagnie multinationale. Cinq critères y paraissent dominants :

« La nécessité d'engager des managers possédant une très grande faculté d'adaptation continuera à se faire sentir. Les nouvelles connaissances et les nouveaux moyens dont il disposera exigeront du chef, en ce qui concerne la gestion classique, une spécialisation toujours plus poussée dans les secteurs de la planification, de l'organisation, de la prise de décision. Il consacrera plus de temps à coordonner des groupes opérationnels. Il se spécialisera dans de nouveaux domaines nettement différents de ceux qui lui avaient été attribués jusqu'alors. Il sera considéré moins comme appartenant à un certain niveau hiérarchique que comme un animateur de groupes de travail. Il lui faudra être doué d'une plus grande maturité psychologique et d'une sensibilité plus aiguë aux réactions humaines. »

Mais il y a plus encore. Ce qui préoccupe en effet certaines entreprises, ce n'est pas tellement le profil du manager qui jusqu'ici a fait ses preuves. Ce profil, comme on le voit souvent à certains critères devenus classiques, n'est pas très différent de celui des années 60.

Ouverture au monde

Ce que l'on a compris de plus, c'est que le manager devra s'ouvrir à son environnement, en percevoir les pulsations, les tendances, comprendre ce qui a changé ou est sur le point de l'être. Il devra être capable de préparer ses propres adaptations et celles de ses collaborateurs. Ainsi, le manager fut autrefois centré sur les tâches de son équipe. On lui demanda ensuite de l'être autant sur ses hommes. Aujourd'hui, déjà, et demain plus encore, il devra l'être aussi sur le monde qui l'entoure et qui est non seulement le monde d'une technologie en pleine effervescence, mais un monde économique, politique et social. Il aura vu que ce monde industriel, emporté lui aussi dans le vaste mouvement qui défait les équilibres patiemment acquis, ne s'accommode plus des missions traditionnelles du management, des styles et des profils qu'il engendrait et des méthodes d'identifications qui en assuraient fidèlement la pérennité.

Les méthodes, comme les esprits, doivent maintenant s'adresser à un futur

provoquant et instable, un futur qui n'esquisse pas ses différences dans des termes de simple rajeunissement, mais qui s'annonce d'une toute autre identité, à la fois divers, éclaté, insolent de contradictions et promis à des risques imprévisibles. En matière d'identification des managers, les entreprises ne pourront plus indéfiniment reproduire leurs modèles les plus performants. Le changement n'est plus ici un jeu de mode ou un parti pris de nouveauté. Il est une nécessité qui s'impose comme un réflexe de survie. Car ce sont des hommes et des femmes capables d'affronter un tel futur et d'en inventer les voies qu'il faudra savoir découvrir.

Deuxième partie

L'approche par les contre-indications

1. Pourquoi des contre-indications ?

Le profil en question

Aussi loin que l'on se reporte, la détection des futurs managers s'est toujours faite sur la base des qualités requises. Comme on l'a vu, les listes de tels critères abondent. Elles ont sans doute leur vertu qui est de présenter, dans ses lignes essentielles, le profil du manager, tel du moins qu'on le voit. Les plus sérieuses partent d'une analyse précise des responsabilités, des missions et des comportements souhaités du manager. Certaines s'efforcent de ne retenir que des critères aussi distincts que possible les uns des autres et parfois même classés par ordre d'importance. Toutefois, aucune ne se prétend exhaustive et la plupart sont différentes les unes des autres. L'usage, en effet, montre qu'elles sont nécessairement variables d'un lieu, d'une fonction et de la nature d'un groupe de collaborateurs à l'autre. Toutes, cependant, reposent sur cette idée première et tenace qu'il existe un profil-type de manager. Rien n'est moins sûr, à notre avis.

Autant de managers, autant de profils

Nous pensons en effet qu'il existe, parmi les managers qui réussissent, des styles à ce point différents qu'ils peuvent difficilement se prêter à la définition d'un profil-type.

L'observation montre que la réussite tient à des dispositions propres à chaque individu, et que chacun, selon sa nature, ses tendances, parfois même ses lubies sinon ses travers, donne à sa manière un tour singulier et inimitable. Aussi, les listes de qualités risquent-elles d'être arbitraires et extensibles à souhait. Sans doute nos managers les plus brillants ont-ils entre eux quelques points communs, mais ces derniers ne suffisent pas à expliquer la réussite. Celle-ci tient manifestement à des causes aussi diverses qu'il y a de managers efficaces¹.

Les contre-indications : une idée neuve ?

En revanche, on peut observer que quels que soient les styles de management, l'échec, où qu'il se produise et quelle que soit la nature du groupe humain managé, paraît le plus souvent se définir et s'expliquer par les mêmes causes. À l'expérience, cette remarque ne surprend pas vraiment. Elle renvoie à des observations que chacun a pu faire et que la pratique de la détection des managers confirme largement. Qui n'a entendu dire, par exemple, que telle personne, en dépit de qualités certaines – celles-là mêmes dont on nourrit

1. Cf. Jacques Piveteau, *Mais comment peut-on être manager ? (!)*, page 16, *Inutilité des profils*, INSEP Éditions, 1995.

les listes traditionnelles de traits favorables – manque de tonus ou est trop fragile ? Et cela seul suffit, généralement, pour que l'on s'abstienne, averti que les plus hautes qualités ne sauraient prévaloir contre une faiblesse jugée rédhibitoire.

Trois ans après la première édition de cet ouvrage, Joël de Rosnay publiait dans *L'Expansion*² un article faisant état d'une communication de Jack C. Horn dans le magazine américain *Psychology Today*. L'auteur se fondait sur « *une analyse de la société Sears Roebuck portant sur quarante années d'observation du comportement de ses managers. Son but : tenter de comprendre pourquoi des cadres brillants, en qui l'entreprise plaçait beaucoup d'espoirs, échouent dans les fonctions auxquelles ils sont promus* ». On peut y relever six observations qui ne sont pas sans relation avec les contre-indications dont nous traitons plus loin.

- 1 – « *Le cadre confond autorité et volonté de puissance. Il met ses collaborateurs mal à l'aise en les plaçant fréquemment sur la défensive.* » Cette expression de la volonté de puissance peut en effet trouver son origine dans un sentiment d'insécurité intérieure qui, par compensation, se manifeste par une attitude de domination.
- 2 – « *Le mythe du bon gestionnaire : les médiocres gestionnaires camouflent souvent leur incompetence en se donnant une image dure. Ils sont rapidement promus à partir de l'hypothèse - fausse - que les bons « chefs » sont aussi de bons gestionnaires.* »
- 3 – « *L'éternel exécutant : il a toujours bien fait ce qu'on lui a demandé mais il est incapable de s'affirmer dans de nouvelles responsabilités.* » On songe ici à la promotion de cadres sur le seul critère de leur qualité de bons « professionnels ».
- 4 – « *L'équipe protectrice : certains cadres éprouvent des difficultés à passer de la gestion d'une équipe à celle d'un département. Ils travaillent avec leur staff mais ne savent pas collaborer avec la hiérarchie.* » On songe ici à la crainte de déplaire, à l'état de dépendance affective...
- 5 – « *Le niveau d'incompétence : une fois atteint, à l'occasion d'une promotion, il conduit le responsable à se barricader dans des procédures compliquées qui lui servent de protection...* » Ce qui renvoie encore à un état de vulnérabilité intérieure.
- 6 – « *Les difficultés de communication : l'incapacité à communiquer les objectifs ou l'enthousiasme qui motive conduit à trop déléguer les problèmes humains et à s'isoler de ses collaborateurs.* »

L'idée qu'il existe des contre-indications n'est donc pas neuve et leur usage est à ce point répandu que l'on a peine à croire qu'aucune formalisation

2. *L'Expansion*, janvier-février 1988, page 70.

n'en ait jamais été entreprise. Car si chacun procède ainsi intuitivement et sans autre référence que sa propre expérience du commandement ou son opinion personnelle, cela veut dire aussi que cette façon de procéder, finalement déterminante dans le choix des futurs managers, ne repose sur aucune réflexion méthodologique et ne répond à aucune homogénéité de traitement. Ne pourrait-on alors disposer d'une méthode qui se proposerait d'identifier et de formaliser clairement les contre-indications fondamentales ? C'est là ce que nous avons tenté de faire, assuré que cette approche présentait par ailleurs quelques avantages.

Trois avantages

Elle réduit tout d'abord les risques de projections. L'usage d'une grille de contre-indications comme moyen de contrôle de notre propre choix constitue une bonne façon de corriger notre inclinaison à ne voir souvent, chez des sujets élus pour d'obscures raisons, que ce que nous avons envie ou besoin de voir.

Elle paraît aussi plus ouverte, plus libérale que l'approche par les qualités requises. Comme elle conduit à ne conformer le choix à aucun modèle, elle n'expose pas à reproduire continûment le même. Elle permet de considérer que toute personne, quel que soit son style personnel, a ses chances, dès lors qu'elle ne présente aucune contre-indication. Plus encore. Si, à l'issue d'une longue disette, bien des entreprises rouvrent un jour leurs portes, elles seront très vite conduites à rechercher, au sein d'une population nouvelle dont elles connaîtront mal les mentalités, les attentes et les réactions, les futurs managers qui auront à les prendre en charge, c'est-à-dire à les animer à travers un langage, un comportement, un mode de relations qui lui soient propres. À quel profil de manager pourra-t-on alors se fier ? Aussi, l'approche par les contre-indications est-elle peut-être la seule qui puisse, le moment venu, se révéler la plus opérante.

Enfin, et de l'avis même de quelque cinq cents managers expérimentés que nous avons consultés sur ce point, les contre-indications ainsi dégagées paraissent applicables quels que soient le type d'activité et le niveau de management considérés, à quelques nuances près que des pondérations mettraient en évidence.

Mais alors, quelles contre-indications retenir et sur quelles bases les fonder ? Si quelques critères de qualités requises ont parfois fait l'unanimité, ne pourrait-on tout bonnement les reprendre et les inverser ? Ainsi, l'organisation deviendrait l'improvisation, la maîtrise de soi l'emportement ou l'enthousiasme le scepticisme. Ce serait trop simple, encore qu'il y aurait quelque exercice salutaire à se livrer à ce jeu. Pour notre part, nous avons été guidé par deux observations.