

Question pratique

Entre compétences et caractère, que choisir?



Steeves
Emmenegger*

Napoléon Bonaparte avait coutume de dire qu'il aimait s'entourer de généraux qui avaient de l'intelligence et du caractère. En effet, la seule qualité du raisonnement ne suffit pas pour diriger: «Un navire ne peut avancer que s'il possède autant de voilure (l'intelligence) que de lest (le caractère)», disait-il. Le caractère résume la manière dont une personne réagit habituellement dans une situation donnée. Un caractère fort étant défini comme l'aptitude à maintenir ses choix en dépit des événements et autres facteurs contraires rencontrés.

L'étude du caractère est tombée en désuétude dans la recherche expérimentale où on s'appuie maintenant plutôt sur le concept de personnalité. Il est

donc nécessaire d'en avoir, du caractère, pour diriger avec efficacité. Ceci est encore plus vrai aujourd'hui quand il faut piloter en zone de fortes turbulences. En effet, la gestion trop participative a largement montré ses limites et ces managers mous qui tentent perpétuellement de ménager toutes les susceptibilités ne sont jamais parvenus à atteindre des objectifs ambitieux.

*Une organisation
fiable et pérenne
ne doit jamais être
trop liée aux hommes
qui la dirigent*

Par contre, avoir du caractère ne devrait pas exclure de susciter la confrontation. Malheureusement, certains dirigeants qui ont fait de remarquables carrières et qui sont parvenus au sommet de la hiérarchie grâce à leurs compétences et à leur forte personnalité, n'écoutent plus les gens qui sont autour d'eux, une fois arrivés à leur but.

Ces managers au pouvoir omniprésent règnent en maîtres, s'entourent de cadres qui les confortent dans leurs opinions et font fuir ceux, à la personnalité plus trempée, qui peuvent apporter de la contradiction et de la remise en question.

Ce qu'ils considèrent comme une contrariété, ou au pire une menace pour eux, est pourtant indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise. Un livre récent, écrit par deux professeurs de l'IMD**, identifie cette problématique comme l'une des principales causes des plus importantes faillites de ces dernières années. Ces managers sont de véritables dangers pour leurs organisations: s'ils se trompent, ils emmènent tout avec eux dans l'échec et s'ils partent, il n'y aura plus personne dans l'entreprise avec l'envergure nécessaire pour en reprendre les rênes.

Pire, un nouveau leader importé ne pourra pas s'appuyer sur de véritables cadres de direction; il devra renouveler son collège et faire évoluer dans la foulée toute la culture de son

organisation. Ce gigantesque chantier chronophage et onéreux pourrait bien être fatal en période de crise. Une organisation fiable et pérenne ne doit jamais être trop liée aux hommes qui la dirigent.

Il faut cependant reconnaître que ces patrons sont souvent talentueux et que sous leur gestion les entreprises ont du succès, ce qui ne facilite pas la prise de conscience de la part des conseils d'administration. Pour contrer ce phénomène, il est impératif que ces derniers soient de véritables contre-pouvoirs, qu'ils assument leurs responsabilités, restent à l'écoute, entretiennent des relations professionnelles étroites avec les principaux dirigeants et qu'ils soient impliqués dans leur nomination et leur évaluation.

* Fondateur du cabinet emmenegger compétences conseils,
www.emmenegger-conseils.ch

** «Greed and Corporate Failure: The Lessons from Recent Disasters», de Stewart Hamilton et Alicia Micklethwait.