



WHITE PAPER

VOS LEADERS ONT-ILS LE PIED MARIN ?

COMMENT RESTER A FLOT PAR GROS TEMPS

ANN HOWARD, PH.D.,
CHIEF SCIENTIST,
DDI

PHILIPPE CAVAT,
DIRECTEUR GENERAL
DDI EUROPE DU SUD

Du début de ce siècle et jusqu'à il y a seulement quelques mois, la mer de l'économie était calme. Les entreprises naviguaient à travers les eaux internationales à la conquête de nouveaux territoires de croissance. Le développement rapide des pays BRIC a certes produit des vagues, mais les entreprises considéraient ces changements comme davantage porteurs d'opportunités que de menaces.

Aujourd'hui, les turbulences de la crise des marchés financiers ont déclenché des raz de marée qui menacent de faire chavirer les entreprises les plus stables. Celles-ci sont aujourd'hui confrontées à des défis sans commune mesure avec ceux qu'elles ont pu rencontrer par le passé. L'enjeu à présent n'est plus le résultat trimestriel, mais la santé, voire la survie de l'entreprise (Bryan & Farrell, 2008).

Il y a actuellement une abondance de conseils sur les actions que les entreprises devraient entreprendre pour survivre à la crise économique que nous traversons. L'accent est mis sur la performance commerciale, la focalisation des activités sur celles qui assurent des flux de trésorerie, la réduction des dépenses de fonctionnement tels que les voyages et les budgets marketing, l'allègement des stocks, la réduction des effectifs « non indispensables », et ainsi de suite.

A ce jour, peu d'attention a été accordée aux modes de management permettant la mise en oeuvre de ces actions, pas plus qu'aux capacités managériales dont disposent les entreprises pour mener à bien cette stratégie. "C'est souvent la bonne/mauvaise gestion de crise, et non pas la crise elle-même, qui peut avoir le plus de conséquences, tant positives que négatives sur l'entreprise" (James & Wooten, 2005, p. 141). En outre, "chaque crise est une crise humaine" (Braverman, 2003, p. 10), et les entreprises qui oublient de se préoccuper de leurs collaborateurs pendant une crise font une erreur extrêmement coûteuse.

Nous appuyons nos observations et recommandations sur des données recueillies à partir des centres d'Assessment de DDI. Notre analyse démontre que, par gros temps, d'une part des compétences de leadership bien spécifiques sont nécessaires pour « tenir la barre du navire » et que, d'autre part, la plupart des entreprises ne disposent pas aujourd'hui du vivier de leaders au pied marin dont elles auraient besoin.

LES CHALLENGES DU LEADERSHIP PAR GROS TEMPS

Bien que les entreprises vivent la crise économique actuelle de diverses manières, leurs défis sont souvent les mêmes. Prenons l'exemple suivant :

John est le Directeur Général de Savoreez, un producteur international de produits alimentaires gastronomiques. Jusqu'au premier semestre de 2008, Savoreez était en pleine expansion; la demande pour ses produits d'épicerie est montée en flèche, et la construction de 200 nouveaux points de vente « Cafés Gourmets » a été programmée. Lorsque John a été recruté pour diriger Savoreez il y a cinq ans, il était convaincu que le succès de l'entreprise dépendait de la qualité de son vivier de talents. Sa collaboration avec un cabinet de conseil en Talent Management a permis à l'équipe de John d'établir des Profils de Succès à tous les niveaux managériaux, qui reflètent les qualités nécessaires au développement de Savoreez.

Pour développer l'entreprise, les leaders de Savoreez avaient besoin de pénétrer de nouveaux marchés nationaux et internationaux, et de se concentrer plus particulièrement sur les revenus générés et les profits. Les leaders qui correspondaient le mieux à cette stratégie disposaient d'un sens aigu des affaires en milieu international afin d'identifier les opportunités de croissance et devaient avoir la volonté de prendre des risques, expérimenter de nouvelles pratiques et conquérir de nouveaux marchés. John s'est personnellement assuré que la gestion des talents Savoreez pour la sélection, le développement, le processus de succession, ainsi que la gestion de la performance étaient en phase avec ces qualités.

En Octobre 2008, l'économie mondiale entrainait en crise et Savoreez n'échappait pas à la récession. Certains consommateurs ont vu leur épargne-retraite réduite de moitié, ils craignent à présent pour leurs emplois et réduisent les dépenses personnelles. Ils ont d'abord réduit leur consommation sur les produits de luxe, y compris les biens de consommation comme ceux de Savoreez. La stratégie de croissance de John et le programme de Talent Management qui la supporte ne sont plus d'actualité. Que devrait faire John dans ce nouvel environnement?

Parce que John, comme la plupart des dirigeants d'entreprises, est confronté à un paysage très différent, il a besoin d'adapter ses priorités stratégiques et de se concentrer sur la gestion dans une économie ralentie plutôt que croissante. Bien que chaque entreprise doive élaborer sa propre stratégie, nous présentons ici un cadre général de ce que les leaders doivent faire en tant que gestionnaires d'actifs et managers de talents par temps de crise.

MANAGER AVEC DISCIPLINE ET PRECISION

Considérant que la croissance exige de prendre des risques et permet d'expérimenter de nouveaux marchés, les phases de ralentissement économique sont l'occasion de renforcer le contrôle opérationnel tout en innovant dans le domaine des processus pour permettre à l'entreprise de reprendre rapidement sa vitesse initiale une fois la crise passée. Pour ce faire, les managers doivent prendre les mesures suivantes :

1. **Prenez le contrôle opérationnel.**

Une première priorité pour les entreprises qui subissent une réduction de leur chiffre d'affaires est de réduire et de contrôler les dépenses de fonctionnement. Les managers doivent, dans le même temps, identifier les possibilités de créer des gains de productivité et d'optimiser les processus.

Les mouvements de panique créent de l'anxiété, et les collaborateurs se tournent vers les dirigeants pour reprendre le contrôle de la situation et rétablir des conditions plus sûres (Cavanaugh et al., 2008).

2. **Surveiller l'environnement et ajuster le cap.**

À l'instar de tout capitaine dans une mer déchainée, les dirigeants doivent garder un œil vigilant sur l'horizon et prendre des décisions rapides en réponse à chaque nouveau défi qui se présente. Cela peut signifier des réallocations de ressources ou des changements de cap pour saisir des opportunités de marché.

En période de crise les leaders doivent prendre en compte un large éventail d'indicateurs économiques et adapter leurs réponses afin d'améliorer la flexibilité et la capacité de résistance de leur entreprise (Bryan & Farrell, 2008).

Le stress de la crise conduit souvent à de mauvaises décisions ou à minima des retards dans les prises de décisions qui réduiront la capacité de l'entreprise à faire face à la situation (Wooten & James, 2008).

3. **Promouvoir l'innovation.**

Selon Liew Mun Leong, Président de Capitaland Group, le plus grand opérateur de centre commercial asiatique, les crises sont les meilleurs moments pour "construire une

puissance de combat avec vos collaborateurs. . . Par mauvais temps, il faut se préparer pour la reprise "(Long, 2008). Bien qu'il faille éviter des prises de risques inutiles en situation de crise, il est également important d'encourager l'innovation. Les marchés fonctionnent par cycle, et même si le ralentissement actuel risque d'être long, il prendra fin. L'entreprise doit être prête pour la reprise et innover afin de se constituer un avantage concurrentiel qu'elle pourra activer lorsque les jours sombres prendront fin.

MANAGER AVEC SERENITE

Une caractéristique clé du management en période d'incertitude est la pression émotionnelle placée sur les dirigeants. Les crises sont anxiogènes. Les employés doutent de la survie même de leur entreprise, et perdent le goût de l'effort à bord d'un navire qui semble en perdition. Il faut donc lutter contre cette angoisse et maintenir le cap avec sérénité.

4. **Rester calme.**

Rester calme et serein permet aux employés de se concentrer sur la tâche à accomplir. Un leader serein, qui semble contrôler la situation, calme les troupes et les aide à se sentir en confiance.

Les cadres dirigeants développent souvent dans le temps la capacité à être « calme en haut », comme l'a démontré l'étude longitudinale des cadres de AT&T (Howard & Bray, 1988). Ils apprennent à faire preuve de compassion, et en même temps évitent les démêlés émotionnels qui pourraient compromettre leur objectivité lorsqu'ils sont confrontés à des décisions difficiles, comme les licenciements.

En temps de crise, la capacité du leader à rester calme est essentielle. Lors de la dernière campagne présidentielle américaine, en pleine crise financière, le tempérament calme de Barack Obama («No drama Obama») est apparu comme un atout. Certains commentateurs ont même prétendu que ce n'est pas la plateforme politique d'Obama qui lui a permis de remporter l'élection, mais son tempérament (Barone, 2008). « Comme les États-Unis se trouve frappé par une tempête économique, le comportement imperturbable d'Obama a hérité d'un nouveau nom. On l'appelle le tempérament présidentiel » (Carlson, 2008).

5. **Communiquer l'espérance.** Fidéliser et motiver les talents est doublement important pour les entreprises qui ont du réduire leurs effectifs et ont besoin de conserver la meilleure équipe possible pour affronter la crise. En des temps difficiles, les gens ont soif d'informations, ils veulent savoir ce qui se passe. En l'absence de communication transparente sur les faits, les rumeurs prennent de l'ampleur. Les dirigeants ont besoin de communiquer souvent avec leurs équipes afin de les informer et de leur montrer de l'empathie (Wooten & James, 2008).

Les communications doivent être franches et ouvertes car les employés ont besoin de cette transparence pour faire confiance à leurs dirigeants et se sentir bien dans leur entreprise. Les dirigeants doivent également communiquer l'espoir afin de soutenir le moral des troupes. Ils doivent montrer de l'optimisme et rassurer sur la capacité de rebond de l'entreprise.

6. **Engager et déléguer.** Les dirigeants doivent dynamiser les collaborateurs et tirer le meilleur de leurs talents afin de créer et de mettre en œuvre des solutions innovantes. (McGregor, 2008). La crise génère de multiples opportunités de progrès et de renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise. Afin d'exploiter au mieux ces opportunités, les dirigeants devraient confier à leurs meilleurs talents l'objectif de relever ces défis et de montrer leurs capacités en situation. Ces missions seront source de fierté et d'engagement pour les talents clés.

LES LEADERS SONT-ILS PRETS ?

La confiance dans les dirigeants n'a cessé de décliner. La récente étude mondiale réalisée par DDI (« Global Leadership Forecast 2008 - 2009 Howard & Wellins, 2008) a montré que seulement 35% des professionnels des ressources humaines ont une grande confiance dans leurs dirigeants, et dans leur capacité à assurer la réussite de l'entreprise. En outre, la plupart d'entre eux ont fait peu de choses pour développer un vivier de talents, moins de la moitié des entreprises ont en effet des plans de succession à tous les niveaux, et on estime que 37% des cadres en transition échouent dans leurs nouveaux rôles.

Compte tenu de cette performance pour le moins mitigée des cadres dirigeants par temps calme, que pouvons-nous attendre d'eux dans la période difficile que nous traversons ? Comme l'a démontré cette étude réalisée auprès de plus de 12.000 dirigeants dans le monde, les facteurs les plus susceptibles de faire échouer les dirigeants sont leurs lacunes dans le domaine des compétences managériales et interpersonnelles (Wellins & Howard, 2008).

L'analyse qui suit tente d'évaluer la maturité des dirigeants à tenir la barre par gros temps. Nous commencerons par identifier les principales compétences et les traits de personnalité qui favorisent ou nuisent à la réussite sur les six défis que nous venons de décrire. Nous comparerons ensuite les caractéristiques actuelles des leaders à ces attentes et nous estimerons le niveau de risque pour les entreprises de disposer d'un vivier de leadership quantitativement ou qualitativement inapproprié à cette période de crise.

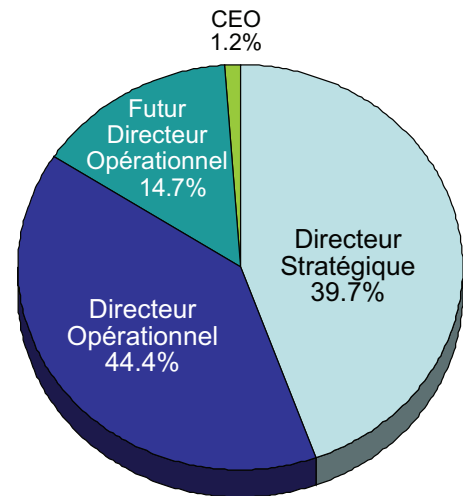
DONNEES DE L'ANALYSE

Les données analysées dans cette étude sont les profils de compétences et traits de personnalité de 3 623 managers répartis sur 49 pays, tels qu'ils ont été évalués dans les centres d'Assessment de DDI aux cours des dernières années.

Les résultats des dirigeants sont constitués d'une part de leurs niveaux de compétences comportementales évalués par nos assessseurs lors de simulations réalistes de rôles de direction, et d'autre part les traits de personnalité de ces managers sur la base de tests psychométriques en ligne.

La plupart de ces dirigeants occupaient ou ont été candidats à des postes de direction stratégique ou opérationnelle. (Voir Figure 1).

FIGURE 1. PLATEFORME D'ASSESSMENT POUR LES CADRES



Pour chacun des six défis de leadership en période de crise, nous avons évalué les dirigeants sur une compétence essentielle et sur des traits de personnalité qui faciliteraient ou feraient obstacle à la performance managériale.

> Stables

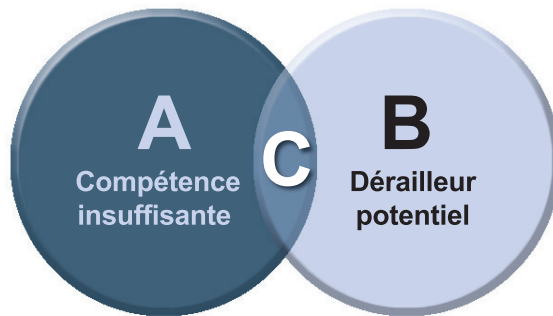
Ceux-ci ont suffisamment de compétences et des traits de personnalité favorables permettant de répondre à un défi managérial. Ils concernent les dirigeants évalués comme fort, ou expérimenté dans les compétences essentielles, et fort ou assez fort dans les modèles de personnalité.

> Instables

Ceux-ci n'ont pas les compétences requises et/ou disposent de traits de personnalité comportant des dérailleurs qui sous stress pourraient les faire échouer et entraver l'atteinte de leurs objectifs.

La figure 2 illustre le mode de calcul du niveau de risque pour les leaders qui n'atteindraient pas le niveau de performance requis sur un challenge en particulier. Le cercle A représente les leaders qui ont montré des lacunes dans les compétences comportementales. Le cercle B représente ceux qui, en condition de stress, risquent de révéler des traits de personnalité qui les feraient dérailler. Le risque total est le pire scénario, qui inclut tous les dirigeants qui peuvent ne pas répondre à un défi de leadership en raison soit d'un manque de compétences soit de traits de personnalité pouvant compromettre leur performance dans des conditions de stress. Les leaders évalués en négatif dans ces deux dimensions représentent des risques graves du fait d'une double inadéquation de compétence et de personnalité (section C de la figure 2).

FIGURE 2. IDENTIFICATION DU GROUPE A RISQUE

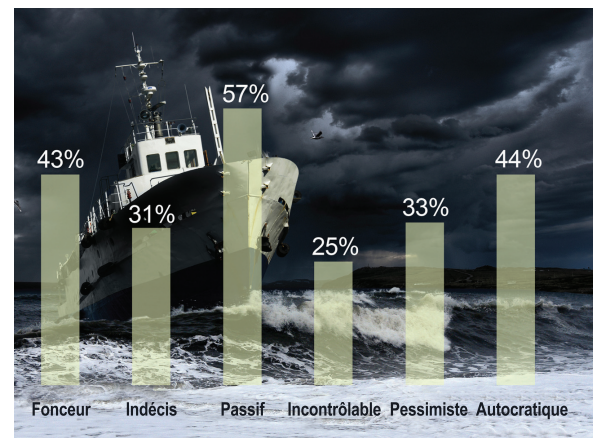


Risque Total = A + B - C;
 Risque considérable = C

ANALYSE DES RISQUES

La figure 3 représente les types de comportement à risque qui menacent les leaders dans l'atteinte de leurs objectifs par gros temps. Les sections qui suivent expliquent le raisonnement sur l'évaluation des risques.

FIGURE 3. LES TYPES DE LEADERS A RISQUE PAR GROS TEMPS



Prendre le contrôle opérationnel ou Improviser ?

Harry, Senior Vice President du marketing de Savoreez, est un leader qualifié de « fonceur ».

En temps normal, le personnel d'Harry essaie de compenser sa tendance à attribuer les responsabilités pour le même projet à plus d'une personne et ses tentatives de suivi de dernière minute.

Il y a quelques années, l'excellente stratégie marketing d'un concurrent de Savoreez accentua la nature indisciplinée d'Harry. Il est devenu impatient face aux détails, pris des décisions de façon intuitive plutôt que réfléchie, et s'est exposé à un risque mal avisé en organisant un événement marketing trop décalé sans penser aux conséquences possibles avec les partenaires clés. Savoreez a perdu

plusieurs clients importants qui ont été offensés par cette action marketing.

Les concurrents de Savoreez font maintenant de la publicité sur les promotions et prix discount des aliments pour pallier à la récession. Harry veut faire jouer la concurrence dans les annonces avant de perdre des parts de marché, mais le comité de direction doit encore donner son accord pour des réductions plus fortes, et le département de Recherche et Développement a été lent à réagir avec une gamme de produits gastronomiques moins chers. Comment Harry va-t-il réagir?

La nécessité urgente de réduire et de maîtriser les coûts de fonctionnement lors d'une crise économique est le challenge le mieux conduit par les leaders qui sont compétents dans l'exécution de la stratégie. Ils ont besoin de diriger et d'harmoniser les communications, les responsabilités, la capacité des ressources, les processus internes, et les systèmes de mesure en cours pour assurer des résultats. Les leaders qui sont naturellement pragmatiques et orientés sur les processus ont un avantage dans la prise de contrôle opérationnel. Ces leaders sont bien organisés et consciencieux tout en saisissant l'ensemble du tableau.

Bien que l'on puisse attendre de la majorité des cadres une capacité à reprendre le contrôle opérationnel, nombreux sont les fonceurs incapables de cette prise de contrôle. Près de trois dirigeants sur dix (29%) sont faibles dans leur capacité

à conduire l'exécution. En outre, deux sur dix (20%) ont été des candidats montrant une forte ou assez forte propension au « déraillement » du fait d'un manque de discipline.

En combinant l'assessment des compétences et les données sur les traits de personnalité, 43% des cadres de notre échantillon étaient de type « fonceur », à risque sur le premier de nos six défis, à savoir celui de la prise de contrôle opérationnel (voir Figure 3).

Des leaders agiles ou indécis ?

Wayne, le Vice Président du service livraison Savoreez, est lent mais minutieux lorsqu'il prend des décisions opérationnels. Il rassemble un grand nombre d'informations et considère de nombreuses alternatives pour que ses décisions reflètent un jugement censé. Cependant, ses collaborateurs ont parfois besoin de l'inciter à transformer ses décisions en actions.

Il y a six mois, une pénurie imprévue d'une variété rare de fromage a forcée Wayne à prendre une décision sur la stratégie de distribution de l'offre limitée du Savoreez « Suprême Soufflé ». Sa tendance à éviter les risques l'a rendu indécis et a retardé sa décision. En conséquence, certains ingrédients du soufflé sont devenus périmés et la pénurie est devenue un réel problème, ce qui n'aurait pas du être le cas. Avec une activité ralentie, Wayne est aujourd'hui confronté non seulement à l'absence de certaines matières premières, mais aussi à une pénurie de services de transport maritime. Que devrait faire Wayne?

S'adapter aux changements rapides des événements exige des dirigeants capables de prendre rapidement des décisions opérationnelles efficaces. Ils doivent, comparer et évaluer les informations provenant de sources multiples, décider de la meilleure façon de répondre, et ensuite prendre rapidement des mesures pour protéger l'entreprise ou profiter des opportunités.

Les cadres qui ont tendance à une prise de décision autonome ont un avantage supplémentaire pour s'adapter avec agilité à l'évolution du marché. Ces leaders sont orientés résultats et prennent des initiatives. Bien que compétitif, ils sont affables et encouragent le travail d'équipe.

Les leaders évalués dans notre échantillon étaient bien meilleurs pour prendre des décisions opérationnelles que pour mettre en oeuvre l'exécution de la stratégie. Néanmoins, il existe toujours un risque modéré de dirigeants qui ont tendance à être indécis. Bien que seulement 14% des cadres aient des besoins de développement dans le domaine de la prise de décisions opérationnelles, près de deux sur cinq (20%) présentent des risques élevés de tendance à l'indécision sous pression.

Promouvoir l'innovation ou être passif ?

Duncan, le Vice Président des shared services chez Savoreez, est généralement très apprécié par ses collègues. Il est reconnu pour sa fiabilité et son efficacité opérationnelle. Il apprécie les solutions pragmatiques qui ont fait leurs preuves. Sa devise est : "Si cela fonctionne encore, n'y touchez pas".

L'année dernière, Sally, la Vice Présidente des ressources humaines, a eu une approche plus stratégique face au recrutement des gérants de magasins en Amérique du Sud. Duncan a senti la pression non seulement de la part de Sally, mais aussi de la part de plusieurs directeurs de pays frustrés, en particulier l'équipe de tête du Brésil, qui voulait expérimenter la nouvelle stratégie. Duncan préféra ignorer leur demande et insista de manière autoritaire pour continuer à utiliser l'ancien mode de

recrutement qui avait fait ses preuves. Finalement, John du imposer le changement, en promettant à Duncan qu'il ne serait pas tenu responsable si cela échouait. La nouvelle stratégie fut un succès remarquable.

John a maintenant demandé à ses dirigeants de trouver des moyens pour rationaliser les opérations. Quel comportement Duncan va-t-il adopter?

Pour aider l'entreprise à s'adapter aux évolutions stratégiques du marché, les dirigeants doivent être capables de « catalyser » de nouvelles approches, systèmes ou services.

Les données sur notre échantillon de managers ont montré que l'innovation des entreprises est en corrélation avec les défaillances en leadership. 30% des managers avaient des besoins de développement dans la conduite du changement. Par ailleurs, 41% d'entre eux présentaient des risques de résistance au changement sous stress. Si ces « déraillieurs » sont activés, plus de la moitié des cadres pourrait rester camper sur leur position, ce qui représente une très grande menace pour l'innovation organisationnelle.

Rester cool ou être incontrôlable ?

Lucy, la Vice Présidente des ventes pour l'Asie-Pacifique, est émotionnellement expressive et peut être très persuasive avec les clients. Son talent pour la création de solutions commerciales avec son esprit « groupe » l'a aidé à monter en grade très vite jusqu'à un rôle de direction. Toutefois, sous la pression de la compétition, ses qualités peuvent se transformer en défauts.

Lorsque les clients n'adhèrent pas à sa façon de penser, elle devient défensive et prend personnellement leurs critiques. Plus les questions du client deviennent

difficiles, plus Lucy réagit de façon excessive et imprévisible en changeant de position. Lorsque le processus de vente se passe bien, Lucy est charmante et pleine d'esprit, mais dès que la compétition devient plus ardue, elle se montre tendue, susceptible et imprévisible.

Les ventes de Savoreez ralentissent à cause de la récession, et John a souligné l'importance de gagner chaque vente. Lucy a été appelée à soutenir une activité très lucrative de franchise basée à Singapour. La résidence d'hôtels de luxe, en pleine expansion dans les marchés émergents d'Asie, à commencer par le Vietnam. Elle estime que la créativité des produits PanAsian de Savoreez aura un succès spécial à l'hôtel ; les clients voulant un repas simple et gastronomique prendront le prendre chaud dans leur suite en le faisant réchauffer au four à micro-ondes. Lucy vient d'apprendre que l'hôtel est fortement concurrencé par une multinationale Suisse, qui prétend vendre des produits sains et plus organiques que la ligne Savoreez. Qu'est-ce que Lucy est susceptible de faire ?

Comme beaucoup de représentants de leurs entreprises, les dirigeants doivent faire preuve d'équilibre, inspirer la confiance et la crédibilité de manière à rassurer les autres et imposer le respect. Être d'humeur égale par nature aide les cadres à s'adapter en douceur et à garder leur sang froid lorsqu'ils sont confrontés au stress ou à l'opposition.

Les assesseurs ont noté que seulement 8% des dirigeants ont un grand besoin de direction efficace de la part de leurs supérieurs. Toutefois, 19% d'entre eux présentent un risque élevé ou modéré d'être émotionnellement imprévisible sous pression.

Globalement, les « éléments imprévisibles » ne représentent fort heureusement pas plus de 25% des managers en place (ce qui semble déjà beaucoup trop).

Communiquer l'espoir ou être pessimiste ?

Donna est particulièrement attentive aux détails, ce qui lui rend bien service en tant que Vice President Finance chez Savoreez. Elle est indépendante et se remet très souvent en question. Elle fait souvent référence aux normes et règlements, même si elle n'est pas toujours sûre qu'ils soient adaptés. Elle reste un peu mystérieuse pour beaucoup de personnes, ce qui les pousse à ne pas savoir s'ils peuvent avoir confiance en elle...

Lorsque Savoreez est passé par un contrôle fiscal il y a deux ans, Donna sembla se retirer dans sa coquille. Elle a partagé ses pensées et ses sentiments avec personne, y compris son propre personnel. Elle semblait froide, critique et pessimiste, et elle n'a que peu suscité le sens du travail d'équipe. Les commentaires qu'elle faisait étaient négatifs, et elle semblait ne pas percevoir l'humeur et le ressenti de son équipe.

John a demandé à Donna de présenter à tous les employés Savoreez une mise à jour sur la situation financière actuelle de l'entreprise. Les revenus et les profits sont en baisse générale, mais il y a quelques points positifs dans certaines régions et sur certains produits. John espère ainsi rassurer et remotiver son personnel. Que va dire Donna, et de quelle façon ?

Lorsque les dirigeants ont besoin de communiquer ouvertement et en toute confiance sur les succès de l'entreprise, ils doivent être authentique et renforcer la

confiance. Avoir un esprit positif et de l'assurance permet aux dirigeants d'inspirer l'espoir.

Les pessimistes (12% des managers) ont de la difficulté à établir un climat de confiance et leur indifférence fait qu'il leur est difficile de connecter avec les autres. 26 % des managers présentent un risque de dérailler en restant détachés des autres. Au total, 33% des dirigeants sont trop pessimistes pour inspirer à leurs troupes un sentiment d'optimisme quant à l'avenir de l'entreprise.

Mobiliser et engager ou être autocratique ?

Ralph, qui est responsable de l'équipe de Recherche et Développement chez Savoreez, dirige son équipe avec une poigne de fer. C'est un manager qui a le souci du détail, prudent et qui insiste pour que tous les nouveaux produits soient testés avant de les lancer sur le marché. Ralph dirige un service important et délègue facilement les responsabilités d'un projet si nécessaire.

Toutefois, pour répondre à ses normes de qualité élevées, il prend toutes les grandes décisions lui-même. En conséquence, il peut parfois ralentir le processus de lancement de nouveaux produits puisqu'il est le seul à pouvoir donner son accord.

L'anxiété de Ralph quant à la qualité augmente quand il est sous pression pour développer plusieurs produits à la fois. Au cours de l'été 2006, Savoreez a failli perdre un partenariat important avec la Chine parce que Ralph ne voulait pas communiquer la nouvelle ligne PanAsian avant qu'il n'ait personnellement testé chaque élément et parlé à chaque participant pilote dans les différentes provinces de Chine. Son équipe se plaint de son comportement pointilleux et lui reproche

d'avoir ignoré les avantages que cette nouvelle ligne de produits pouvait apporter. Ralph a gardé pour lui-même les résultats du laboratoire sans se soucier des sentiments des membres de son équipe.

Aujourd'hui, Ralph est préoccupé par la création d'une nouvelle ligne, plus économique, dans la gamme "confort" gastronomique qui saura plaire aux clients qui veulent réduire leurs dépenses sans pour autant abandonner la praticité d'un repas haut de gamme prêt rapidement. Jerry, un jeune manager au potentiel prometteur, a été enthousiasmé par le défi de la nouvelle ligne et est impatient de tester un certain nombre d'idées. Comment Ralph répondra-t-il à l'attente de Jerry?

Les employés sont peu productifs et peu attachés à leur entreprise s'ils n'éprouvent pas un sentiment d'appropriation de leur travail. Les dirigeants ont besoin de partager l'autorité et les responsabilités, en cascade la prise de décision dans l'entreprise afin que les employés soient capables de se développer et d'atteindre leurs objectifs. Les dirigeants performants savent créer de solides relations interpersonnelles propices à la délégation ; ils sont en général ouverts, tolérants, et considérés comme 'accessibles' par leurs collaborateurs.

Les managers de notre échantillon ont souvent des difficultés à déléguer, plus d'un tiers de l'échantillon (34%) avait besoin de développement dans cette compétence. 20% des managers ont une tendance au « micro-management » et 14% d'entre eux ne parviennent pas à tisser des relations interpersonnelles de qualité. Au total, le risque de perte de productivité et d'engagement des employés à cause de dirigeants trop « dans le contrôle » est relativement élevé (44%).

RESUME : LA MATURETE POUR DIRIGER PAR GROS TEMPS

LE MANAGER AU PIED MARIN	LE MANAGER QUI SOUFFRE DU MAL DE MER
MANAGE LE BUSINESS AVEC DISCIPLINE ET FOCUS	
Prend le contrôle opérationnel <ul style="list-style-type: none"> > Exécute pas à pas la stratégie et mesure régulièrement les progrès > Fait preuve de pragmatisme > Met en place des processus innovants 	Fonceur <ul style="list-style-type: none"> > Ne va pas jusqu'au bout dans l'exécution de la stratégie > Fait preuve d'indiscipline
Surveille son environnement et ajuste le cap <ul style="list-style-type: none"> > Prend rapidement des décisions opérationnelles efficaces > Fait preuve d'autonomie 	Indécis <ul style="list-style-type: none"> > Est incapable de prendre des décisions > Est flou
Encourage l'innovation <ul style="list-style-type: none"> > Encourage l'innovation pour être plus compétitif une fois l'orage passé > Est réfléchi et organisé 	Passif <ul style="list-style-type: none"> > Fait preuve d'inefficacité pour conduire le changement > Résiste au changement
MANAGE LES HOMMES AVEC SERENITE	
Reste Cool <ul style="list-style-type: none"> > Rassure et pousse au respect > Fait preuve de sérénité et de calme 	Incontrôlable <ul style="list-style-type: none"> > Est excessif ou défensif sous pression > Est émotionnellement imprévisible
Communique l'espoir <ul style="list-style-type: none"> > Communique ouvertement et souvent pour rassurer les équipes et instaurer un climat de confiance > Fait preuve de confiance et d'optimisme 	Pessimiste <ul style="list-style-type: none"> > Peine à construire des relations de confiance > Tendru et facilement irrité
Délègue et engage <ul style="list-style-type: none"> > Délègue autorité et responsabilités afin d'aider les collaborateurs à grandir > Fait preuve d'intelligence émotionnelle 	Autocratique <ul style="list-style-type: none"> > Monopolise autorité et responsabilités > Fait du micro management avec un faible niveau de compétence interpersonnelle

MINIMISER LE RISQUE D'ECHEC DES CADRES DIRIGEANTS

Les risques liés à des dirigeants qui ne parviennent pas à relever les défis du management par gros temps sont réels et multiples. Le plus tôt ces risques sont pris en considération, le mieux c'est.

Comme le marché mondial plonge, les risques posés par l'équipe de direction de Savoreez font surface. Le fournisseur de conditionnement préféré a fait faillite après la dépression des prix du pétrole, ce qui encouragea les consommateurs à acheter en magasin plutôt que sur Internet. Ce qui provoqua une forte baisse pour les

fabricants de boîtes en carton. Quatre directeurs régionaux ont passé des appels désespérés au siège Savoreez prétextant qu'ils sont en train de perdre des clients parce que Wayne l'indécis n'arrive pas à choisir un nouveau fournisseur.

Savoreez doit trouver un moyen de conserver ses clients de plus en plus frugaux. Le confort alimentaire est prometteur, mais Ralph l'autocratique est en train de micro-manager le projet, Harry est tenté d'improviser pour inonder le marché avec des publicités proposant la nouvelle ligne déjà disponible.

Le micro-management de Ralph frustre Jerry, un haut potentiel qui a l'intention de développer rapidement ses compétences en management. Jerry aspire à soumettre ses idées sur le confort des aliments de sa propre ligne, mais Ralph a fortement réduit sa liberté d'action. Le découragement de Jerry se poursuit avec la pessimiste Donna, qui a donné un triste aperçu de la situation financière de l'entreprise.

La force de vente a besoin de formation dans la façon de présenter la nouvelle gamme « confort », une dérogation au positionnement traditionnellement luxe de Savoreez. Cependant, avec la récente politique de réduction des coûts, la réunion annuelle des ventes a été annulée. Sally a suggéré en substitut une formation en ligne, mais Duncan préfère les formations plus traditionnelles en face-à-face et veut utiliser une approche progressive de « formation de formateurs ». Le délai prévu a énervé les directeurs des ventes et l'immobilité Duncan est sur le point de rencontrer la force irrésistible du franc-tireur, Lucy.

Savoreez a besoin d'aide maintenant.

Malgré ces risques de leadership, John et d'autres dirigeants ne sont pas voués à l'échec. Ils peuvent réduire de manière significative leurs risques en prenant les mesures suivantes :

Eclairez votre équipe

Les dirigeants doivent comprendre qu'ils doivent agir différemment pour survivre par gros temps. Examiner attentivement les réactions de votre équipe de direction lorsqu'ils doivent exécuter des actions de survie pour pallier au ralentissement économique. Dans de nombreux cas, les dirigeants qui ont réussi à conduire la croissance avec succès avant le ralentissement d'activité se montreront moins efficaces

dans le déploiement des compétences requises en mode « survie ».

Les données recueillies à partir des évaluations comportementales, des inventaires de personnalité, et des différents types de feedback, peuvent fournir aux dirigeants des données personnelles et les guider vers les actions appropriées. Le centre d'évaluation et de développement est un moyen particulièrement efficace de faire l'expérience d'une crise par simulation et d'obtenir des feedbacks rapides et de qualité. (Paton & Jackson, 2002).

Développez les compétences managériales de vos équipes

Une crise n'est pas une excuse pour renoncer aux programmes de développement des compétences. Si des budgets doivent être réduits, certaines initiatives ciblées de développement des compétences managériales doivent être maintenues voire accélérées. L'étude Global Leadership Forecast (Howard & Wellins 2008) a montré que seuls quatre leaders sur dix sont satisfaits des offres de développement de leurs entreprises. Un ralentissement économique est un moment idéal pour inverser cette tendance en concentrant les efforts de développement sur les besoins urgents.

Beaucoup de leaders bénéficieront de développement ciblés sur les compétences comme la capacité d'exécution, la conduite du changement ou la délégation de responsabilités, qui sont insuffisamment maîtrisées d'après les données provenant des centres d'assessment de DDI. L'évaluation individuelle permet aussi aux dirigeants de cibler rapidement les compétences prioritaires à développer.

Un ralentissement économique offre également aux leaders l'opportunité d'acquérir

plus d'expérience en gérant des priorités stratégiques différentes de leur expérience passée. L'apprentissage actif sur des projets peut aussi être utile et enrichissant, surtout pour les hauts potentiels. Une crise économique est une période cruciale, et ses enseignements sont susceptibles d'être gravés dans les souvenirs des leaders.

Gérez les dérailleurs des leaders

Les dérailleurs de certaines personnalités ne sont pas toujours à l'esprit des leaders ; souvent inconnus et ignorés en période prospère, ces dérailleurs ont tendance à ressortir sous stress. Bien que les traits de personnalité soient très difficiles à changer, les dirigeants peuvent être formés à les gérer avec succès.

1. Expliquez l'impact concret d'un dérailleur sur les moteurs clés de performance. Par exemple, si votre entreprise a un besoin urgent d'identifier des idées de réduction des coûts ou d'innovation en matière de processus, quel serait l'impact d'un leader avec l'arrogance comme dérailleur ? Si le leader agit comme un "je sais tout" lors des réunions, domine les discussions, et empêche l'émergence d'autres bonnes idées, il ou elle devient un sérieux obstacle à l'innovation.
2. Veillez à ce que les dirigeants disposent d'un plan d'action sur 100 jours qui identifie les dérailleurs et précise les actions nécessaires pour gérer ces comportements. Ce plan devrait être renforcé par des échéanciers, des séances de coaching, et un outil de mesure des progrès.
3. Pour accroître la connaissance de soi et soutenir les progrès dans la gestion des dérailleurs, il faut créer un environnement ouvert et veiller à ce que les dirigeants aient les compétences requises pour donner du feedback. Une équipe de direction qui a une compréhension

des dérailleurs des uns et des autres, ainsi que les compétences et la réceptivité à fournir du feedback, seront plus productifs tout en évitant des situations qui déclenchent ces comportements et les vices associés au niveau opérationnel.

4. Mettez en oeuvre des processus de gouvernance et de responsabilisation plus forts pour gérer le risque de déraillement dans un environnement stressant, susceptible de ralentir l'exécution.

Montrez l'exemple

Le CEO et les autres dirigeants doivent tenir compte des enjeux de la crise économique et définir le style de leadership nécessaire pour mener le navire à bon port.

- > Établissez et renforcez une stratégie qui permettra à votre équipe de gérer avec discipline et focus.
- > Instaurez des moyens pour rester au contact de l'évolution du marché et gagner en agilité.
- > Créez un environnement ouvert et transparent pour rassurer les collaborateurs ; Vous avez la barre bien en main et vous savez où vous allez.
- > Encouragez la souplesse et la prise de risques contrôlés afin de profiter des opportunités du marché, telle que la faillite d'un concurrent.
- > Challengez votre équipe à la hauteur des circonstances et faites les participer à la création d'une solution et non à l'énoncé du problème.
- > Restez calme, mais pas détaché des personnes qui ont besoin de votre confiance, de réconfort et de compréhension.
- > Enfin, maintenez l'engagement de l'équipage du navire dans la perspective du retour d'une mer plus clémente.

REFERENCES

- Barone, M. (2008, Nov. 9). Obama's temperament, not policy, triumphs. *The Detroit News*. Available at <http://www.detnews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20081109/OPINION03/811090306>.
- Braverman, M. (2003). Managing the human impact of crisis. *Risk Management*, 50 (5), pp. 10-14.
- Bryan, L., & Farrell, D. (2008, December). Leading through uncertainty. *The McKinsey Quarterly*.
- Cavanaugh, J. C., Gelles, M. G., Reyes, G., Civiello, C. L., & Zahner, M. (2008). Effectively planning for and managing major disasters. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, pp. 221-239.
- Howard, A., & Bray, D. W. (1988). *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*. New York: Guilford.
- Howard, A., & Wellins, R. S. (2008). *Global Leadership Forecast 2008|2009. Overcoming the Shortfalls in Developing Leaders*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34 (2), pp. 141-152.
- Long, S. When times are bad, prepare for good times (2008). *The Straits Times*, Dec. 3, p.A12.
- McGregor, J. (2008, Nov. 3). Keeping talent in the fold. *Business Week*, pp. 51-52.
- Paton, D., & Jackson, D. (2002). Developing disaster management capability: An assessment centre approach. *Disaster Prevention and Management*, 11 (2), pp. 115-122.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), p. 352.

CONTACTS - INFORMATION

DDI FRANCE
01 41 96 86 86

E-MAIL INFO.FR@DDIWORLD.COM

WWW.DDIWORLD.COM/LOCATIONS

A PROPOS DES AUTEURS

Ann Howard Ph.D., est scientifique en chef chez DDI. En qualité de dirigeante du Centre de recherche appliquée en comportement (CABER), elle évalue la validité et l'impact des programmes de DDI, et découvre les tendances et les problèmes en matière de gestion des talents à l'échelle mondiale. Ann possède plus de 30 ans d'expérience à titre de psychologue organisationnelle et industrielle et est spécialisée dans les centres d'évaluation et les carrières en gestion. Elle est reconnue à titre d'auteure, de chercheuse et d'oratrice dans son domaine.

Philippe Cavat exerce le métier de conseil en management depuis 25 ans et a accompagné au cours de cette période plus de la moitié des entreprises du CAC 40. Ex associé du cabinet Bossard Consultants, devenu Gemini Consulting, il a pris la tête en 2002 des activités du cabinet canadien SECOR en Europe avant de prendre en charge les pratiques Leadership, Talent et Engagement de HEWITT en Europe. En 2007 il a rejoint DDI en tant que Directeur Général France, Europe du Sud et Afrique.