



LE TAGÈTE

Hors série n° 23, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

PROFIL DE DIRIGEANTS

Les dirigeants se succèdent en poste et présentent non seulement des profils de personnalité fort différents, mais également des fiches de rendement à la tâche singulièrement distinctes.

Chez General Electric, par exemple, Reginald H. Jones, CEO de 1970 à 1981, était un intellectuel au discours circonstancié, que plusieurs ont tenu pour l'un des plus grands dirigeants d'entreprise de son époque. Jack F. Welch, qui lui succédera (1981-2001), fut un homme impudent, incisif et argumentatif, qui agissait sur la base de l'instinct du moment. Le magazine Fortune, en 1999, l'a tout de même désigné 'manager du siècle'. Les deux hommes ont connu une carrière éminemment productive au sein de l'entreprise. Pourtant, le premier, qui choisira l'autre pour lui succéder à la tête de l'entreprise, était l'antithèse du deuxième.

Ce qu'il faut réaliser, c'est que les environnements de l'entreprise changent, et que des contextes d'évolution distincts commandent que la personnalité du premier responsable soit ajustée au mieux aux besoins patents du moment. Or, sans que cela ne soit une constante universelle dans le choix des candidats au poste de premier dirigeant des entreprises, on remarquera très souvent une tendance marquée des organisations à désigner comme successeur du CEO une personne dont le caractère est aux antipodes ou presque du précédent. C'est un peu comme si les conseils d'administration, les comités de ressources humaines et les consultants chargés de trouver le prochain candidat, voulaient compenser, par l'alternance des personnes, les travers du dirigeant précédent, en offrant le poste à un dirigeant dissemblable de son prédécesseur. Or, l'objet du remplacement du CEO n'est pas tant d'assurer la variété des profils de personnalité au poste de premier dirigeant dans l'organisation, que d'opter pour la personne dont les compétences, le leadership et les expériences de vie active permettront le mieux de répondre aux exigences de croissance de l'entreprise.

Cela suppose que les critères de choix du premier dirigeant ne se limiteront pas à des considérations de personnalité, mais incluront des données intimement liées au contexte d'évolution de l'organisation d'où il part et de l'organisation où il aboutira. Le premier dirigeant de toute entreprise doit faire montre d'une compétence certaine dans la direction des personnes, mais également dans l'exécution des mandats de tâche qui lui incombent. Or, trop souvent, les critères de compétence sont déduits des réalisations passées des candidats, sans nécessairement tenir compte des écarts de situation entre l'environnement de l'organisation de provenance et l'environnement de l'organisation d'aboutissement des candidats considérés pour le poste. Pire encore, la qualité d'exécution de la tâche est généralement fondée sur des critères de rendement financier de l'organisation de départ, plus que sur des indices de leadership du candidat en instance de décisions dans le contexte de l'organisation d'arrivée. Le rendement à la tâche attendu ne sera pas celui de l'organisation passée du candidat, mais bien celui de l'organisation en cours de comblement du poste de premier dirigeant. Le profil de personnalité doit correspondre au profil de composition de l'organisation nouvelle !!!