

Robert J. Thomas - Accenture, et Warren Bennis - Université de Californie du Sud

L'étoffe des leaders

L'expérience, et la sagesse qu'elle procure, sont essentielles à la formation de bons dirigeants. Reste que de telles qualités sont parfois difficiles à acquérir. Cependant, les entreprises peuvent déployer des stratégies pour capter et distiller l'essence de l'expérience et accélérer l'évolution des dirigeants de demain.

Si vous cherchez à attirer l'attention des P-dg, inutile de les interroger sur leur « vision d'entreprise » – au risque d'entendre un discours convenu, maintes fois rabâché. Parlez-leur plutôt de ce qui les exalte réellement dans leur fonction de dirigeant : parlez-leur de succession.

Il est assez naturel pour un cadre, notamment lorsqu'il approche de l'âge de la retraite, de se soucier des problèmes de succession et de longévité – qu'il s'agisse des siens ou de ceux de l'entreprise. Mais aujourd'hui, il est particulièrement important que les dirigeants se préoccupent de la génération qui leur succédera. Internet et les technologies de la communication vont continuer à bouleverser les modes de vie et de travail, une évolution qui aura de profondes répercussions sur ce

qu'attendent les entreprises de leurs leaders (et sur ce qu'elles leur offrent). De même, le mandat des P-dg tend à s'écourter.

Si les dirigeants ne pensent pas à leur succession, le conseil d'administration y songe à leur place.

Quelle attitude les dirigeants en poste doivent-ils adopter pour cultiver la génération de demain – et d'après-demain ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes adressés directement aux intéressés. Dans le cadre d'une étude à grande échelle menée aux Etats-Unis, nous avons interrogé deux générations d'hommes et de femmes sur leur carrière; les membres du premier groupe étaient âgés de plus de 70 ans, et ceux du second de moins de 33 ans. Ce panel était représentatif du monde des affaires, des

professions libérales, de la fonction publique, du milieu universitaire, de l'armée et des organisations à but non lucratif.

Le groupe des plus de 70 ans se distingue par la capacité de ses membres à se remettre en question et à avoir transformé leur entreprise au cours de leur carrière. Les membres du groupe des moins de 33 ans nous renseignent sur les espoirs et les aspirations des dirigeants de demain, et offrent un avant-goût des connaissances et des lacunes de cette génération.

Expérience et sagesse

Des hommes rompus à l'exercice du leadership tels que Robert Crandall, ancien P-dg d'American Airlines, et Frances Hesselbein, directrice générale de la Drucker fondation, se disent convaincus que l'expérience se révèle tout

aussi indispensable que les compétences pour tenir les rênes d'une entreprise. Ni ces hommes et femmes, ni les autres hauts dirigeants, ne décrivent ouvertement les formations universitaires. En fait, la plupart reconnaissent la qualité des compétences analytiques inculquées par le système scolaire. Mais ils se montrent sceptiques sur la capacité des écoles de commerce – ou des programmes de formation des cadres – à transmettre l'art d'exercer la fonction suprême dans la durée.

A noter que la plupart des dirigeants de moins de 33 ans, souvent issus de prestigieuses écoles de commerce, partagent cette opinion. Ainsi, de jeunes dirigeants comme Elizabeth Kao chez Ford, ou Jeff Wilke chez Amazon.com, tous deux diplômés du double cursus de management et d'ingénierie du Massachusetts Institute of Technology, soulignent l'importance de l'apprentissage sur le terrain.

De la même façon, des entrepreneurs tels que Sky Dayton, fondateur de EarthLink, ou Michael Klein, P-dg d'eGroups, sont en quête d'expériences qui leur permettraient d'acquérir plus rapidement l'étoffe de bons dirigeants.

Bien sûr, l'équation n'est pas si simple, nos interviewés en sont d'ailleurs parfaitement conscients. En effet, l'expérience du leadership ne s'acquiert pas facilement, peut-être même encore moins qu'à la génération précédente. L'aplanissement des organigrammes se traduit par une diminution des strates et des échelons hiérarchiques, ainsi que des possibilités d'apprendre à diriger selon le schéma traditionnel. De surcroît, le vieillissement de la population active, ou plus exactement la longévité des baby-boomers à leur poste,

entraîne une concurrence accrue parmi les candidats au leadership.

Et bien que tous les membres de ce groupe reconnaissent unanimement l'importance de l'expérience, tous s'accordent également à dire que l'essentiel est de savoir tirer une véritable sagesse de l'expérience. En effet, il est surprenant de constater la diversité des enseignements sur la vie que ces 41 hommes et femmes ont retirés d'expériences éprouvantes traversées avec leurs contemporains, et les orientations radicalement différentes qu'ils ont prises en matière de leadership.

A titre d'exemple, certains des membres âgés de 75 à 80 ans sont sortis de la crise de 29 assagis par le spectre de la précarité et de l'insécurité qu'ont connu leurs parents. D'autres, à l'inverse, comme Walter Sondheim, du Greater Baltimore Committee, organisation de développement économique à but non lucratif, et Muriel Siebert, l'une des personnalités de Wall Street, ont traversé cette période, mais en ont retiré dynamisme et audace.

De même, alors que certains trentenaires déposent déjà les armes face au succès en dents de scie de l'économie électronique, les jeunes dirigeants que nous avons interrogés tirent les leçons de leur faillite et se lancent dans de nouvelles aventures (quelques-uns en sont déjà à leur troisième ou quatrième jeune pousse).

Les creusets du leadership

Dès lors, une double problématique apparaît : *primo* si les opportunités traditionnelles permettant d'acquérir une expérience de leadership se raréfient, les entreprises sont-elles en mesure de créer de nouvelles

opportunités ? *Secondo*, existe-t-il un moyen (un processus, des compétences) pour apprendre à diriger ?

Pour répondre à ces questions, il convient d'étudier la manière dont évoluent certains dirigeants accomplis au fil du temps.

Nous pensons que la capacité à acquérir de la sagesse et du discernement à partir de ses expériences s'acquiert essentiellement dans un univers particulier – ce que nous appelons un « creuset », au sens du « lieu où diverses choses se mêlent, se fondent ». Nous adoptons donc le terme de « creuset » pour évoquer une expérience intense, positive et souvent source de transformation. Au regard de nos entretiens, nous avons identifié quatre grands types de creusets.

Le tutorat

Bien sûr, les mentors ont longtemps exercé une extraordinaire influence sur leurs protégés, notamment les jeunes. Cependant, deux éléments essentiels sont apparus dans presque toutes les relations de tutorat décrites dans nos entretiens. Premièrement, les protégés semblent exercer une attraction sur les mentors, qui ne peuvent s'empêcher de s'y intéresser. Deuxièmement, les mentors

A propos de l'étude

Dans le cadre d'une étude de grande envergure, les auteurs ont interrogé deux générations d'hommes et de femmes sur leur carrière. Les membres du premier groupe (24 personnes) étaient âgés de plus de 70 ans, et ceux du second groupe (17 personnes) de moins de 33 ans. Les deux groupes de dirigeants ont été soumis à la même série de questions. Les entretiens ont duré en moyenne deux heures.

sont des individus altruistes; ils acceptent volontiers de prendre un protégé sous leur aile et de partager leurs valeurs sans rien attendre en retour.

Les moments privilégiés de réflexion

Ce creuset est un lieu propice à la fois à l'exploration et à la réflexion. Parce qu'elle offre aux étudiants le temps et l'espace nécessaires pour explorer des versants méconnus de leurs personnalités et d'autres modes de vie, l'université peut jouer le rôle de creuset. Il en va de même d'environnements plus réglementés, davantage axés sur l'introspection, tels que les retraites spirituelles, la formation aux arts martiaux et les séminaires.

Intégration dans un environnement étranger

A un moment donné de leur vie, la plupart des individus se retrouvent à exercer leur activité dans un environnement étranger, parfois hostile. Toutefois, les dirigeants que nous avons interrogés ont fait montre d'une remarquable capacité, non seulement à survivre à ces rudes expériences, mais aussi à en sortir profondément aguerris.

A titre d'exemple, Muriel Siebert a évoqué l'ostracisme dont elle a été victime, en tant que femme, dans le milieu très masculin des analystes de Wall Street dans les années cinquante et soixante. Malgré un travail acharné et un carnet d'adresses bien rempli, elle n'est jamais parvenue à se faire une place dans le métier de la Bourse. Dès lors, plutôt que d'accepter passivement le rôle qui lui était assigné (ainsi qu'à d'autres femmes), elle a pris le risque plus audacieux de créer sa propre société de Bourse. Elle est ainsi devenue la première femme à s'imposer sur la place de New York.

D'aucuns pourraient se sentir submergés par la nouveauté, la confusion, le déluge de sensations nouvelles rencontrées dans un environnement étranger. Mais les dirigeants que nous venons d'évoquer se sont au contraire enrichis de ces expériences. Plus important encore, ils ont continué à explorer de nouveaux territoires (pays, culture, entreprise, idées ou fonctions).

Pertes et déstabilisation

La perte d'un proche, en particulier d'un collaborateur, est vecteur potentiel de déstabilisation. Mais, comme l'a affirmé Jeff Wilke, vice-président des opérations chez Amazon.com, ce genre de drame peut également permettre aux dirigeants d'appréhender leur organisation d'une manière radicalement nouvelle – et plus globale.

Avant de rejoindre le libraire en ligne, Jeff Wilke avait dirigé une usine dans laquelle un opérateur a été victime d'un accident mortel sur son lieu de travail. Jeff Wilke a été confronté à la fragilité de la vie humaine, une notion qui se perd parfois lorsque l'on dirige « dans le but de faire du chiffre ». « Il s'agit d'une expérience qui m'a profondément transformé... on réalise que toutes nos vies sont liées les unes aux autres et que, tout à coup, il peut se produire un événement qui dépasse la simple question de savoir si on a atteint les objectifs du trimestre », déclare-t-il.

Dans d'autres circonstances, la perte d'un parent (notamment lorsqu'elle se traduit par la nécessité d'endosser la charge familiale ou de s'assumer à un âge précoce), la perte d'un frère ou d'une sœur ou d'un ami proche (qui survient souvent en temps de guerre), la faillite, ou l'échec d'une mission ou d'une entreprise importante (y compris se présenter à des

élections) peuvent stimuler la quête d'une plus grande connaissance de soi, et l'envie de tisser des liens plus étroits avec les autres. Tous ces événements agissent comme autant de catalyseurs et incitent à chercher le sens des choses et à savoir s'enrichir des diverses expériences.

Il est certain que les expériences qui changent le cours d'une vie et d'une carrière, à l'instar des creusets précédemment évoqués, ne se fabriquent pas de toutes pièces. Peu d'entre nous risquent un jour de se retrouver dans une situation semblable à celle de Mike Wallace – un jeune officier des transmissions dirigeant la circulation des sous-marins dans le feu du combat. Cependant, les entreprises disposent de stratégies pour capter et insuffler l'essence de l'expérience et, partant, accélérer l'évolution des générations de dirigeants de demain.

Mais attention. Etant donné la nature éphémère de l'expérience, il n'existe aucune garantie dans ce domaine. « Cultiver » un dirigeant s'apparente à tenter de stimuler l'innovation : il se peut, même si l'on dispose de tous les ingrédients et de processus efficaces, que l'idée ne vienne pas.

Engagement personnel

S'il est toujours très en vogue, le tutorat d'aujourd'hui ne ressemble pas à celui d'hier. Pour jouer le rôle de creuset, le tutorat doit être exercé par des individus désireux d'accompagner les autres, auprès de personnes désireuses d'être guidées.

Pour être efficace, le tutorat doit être vécu comme une expérience très personnelle. Le mentor doit transmettre sa perception des choses avec clarté et simplicité. Il doit parler

de sa propre voix, sans chercher à calquer un quelconque programme de formation au leadership. Le mentor doit également identifier les possibilités de creusets, puis les développer pour son protégé ou amener celui-ci à s'en approcher.

De même, le protégé doit être attentif aux opportunités et aux limites inhérentes au creuset du tutorat. Il doit être conscient de l'extraordinaire responsabilité qu'endosse le mentor (ainsi que de sa vulnérabilité potentielle) lorsqu'il s'investit dans cette relation.

Selon les personnes interrogées, les mentors les plus efficaces ne se dépeignent pas comme des êtres parfaits, quel que soit leur niveau de compétences. En fait, nombre d'entre eux étaient disposés à révéler certaines de leurs faiblesses, craintes et incertitudes à leurs protégés.

Notre étude nous a également permis d'observer des exemples d'apprentissage inter-générationnels (des conversations entre de jeunes dirigeants et leurs aînés). Nous avons été témoins de scènes surprenantes. Au cours d'une conversation par exemple, nous avons vu un dirigeant d'âge mûr passer de l'état d'orateur à celui d'auditeur attentif. Celui-ci ne s'est pas seulement montré réceptif au besoin du plus jeune de raconter sa propre histoire. Il a également amené son interlocuteur sur d'autres terrains, qui ont permis au binôme d'explorer des sujets d'égal à égal.

Les échanges d'expériences intergénérationnels peuvent être courants dans le cadre familial. En revanche, on ignore leur fréquence au sein des entreprises ou des administrations. Lorsque des entreprises sont confrontées à une « fuite des cerveaux », il conviendrait de se préoccuper réellement de la manière dont

le capital expérience et savoir sera transmis à la génération suivante – si transmission il y a.

Afin que ces échanges soient efficaces, les aînés doivent eux-mêmes devenir des orateurs performants, et prendre conscience que les connaissances fondamentales se puisent moins souvent dans les bases de données que dans le vécu. Les auditeurs doivent quant à eux amener délicatement leurs aînés à leur faire part de leurs expériences les plus significatives. Ils doivent faire preuve de patience envers ceux qui ne présentent pas d'emblée des talents d'orateur.

Apprendre à apprendre

En conclusion, nous retiendrons de nos entretiens que certains aspects du leadership peuvent s'apprendre, mais que les plus importants d'entre eux peuvent difficilement s'acquérir par les techniques et les outils traditionnels de formation. Toutefois, nous pensons également que ce serait une erreur de tirer un trait sur la formation scolaire, la mobilité interne, l'évaluation des performances et autres.

Ce qu'il manque aux techniques conventionnelles, c'est cette capacité à tirer les leçons de l'expérience. A cette fin, nous estimons que toute formation classique au leadership doit permettre « d'apprendre à apprendre ». Il existe plusieurs techniques pour y parvenir.

Créer davantage d'opportunités de leadership et les intégrer dans une courbe d'apprentissage explicite. Ainsi, de plus en plus d'entreprises tendent à réorienter leur travail autour de projets (souvent en formant des équipes pour une durée limitée et en définissant clairement des objectifs de performance). Rares sont les entreprises qui utilisent ces

projets comme des « terrains d'entraînement » au leadership sur lesquels un plus grand nombre d'individus se voient donner la chance de faire leurs armes de dirigeants sans prendre de risques réels.

Transformer la valorisation des connaissances et des produits existants en opportunités pour les dirigeants de s'exercer au métier de leader. Par exemple, trois de nos collègues ont décrit le « fast venturing » comme un moyen pour les entreprises d'introduire sur le marché des innovations sous-évaluées. Ils ont explicitement identifié le manque de dirigeants comme un obstacle au lancement rapide (voir « Fast venturing : le plus court chemin vers Internet », article du 4^{ème} trimestre 2000). Dans ce scénario, les entreprises pourraient lancer simultanément de nouveaux projets et de nouveaux creusets de leadership.

Opérer un rapprochement entre ce que l'on a appris de la diversité des modes d'apprentissage chez les adultes et la création de creusets de leadership. Chacun apprend et grandit dans des circonstances différentes de l'autre. Au lieu d'appliquer un mode d'apprentissage (et d'enseignement) unique à tous les dirigeants en devenir, les entreprises et leurs dirigeants actuels doivent adapter les opportunités à la future génération.

A mesure que la durée moyenne d'exercice du leadership s'accourcit, on pourrait être tenté de suggérer que les PDG actuellement en fonction se concentrent exclusivement sur le présent et s'intéressent peu à la future génération de dirigeants – encore moins à la génération suivante. Toutefois, lorsque les cadres dirigeants qui ont réussi se retournent pour regarder les expériences déterminantes qui ont jalonné leurs carrières – les creusets grâce auxquels ils ont

appris à diriger –, il apparaît de toute évidence que l'avenir n'est pas un pur fruit du hasard. Dans chaque circonstance, des personnes sont intervenues pour les guider, les façonner ou réorienter leur évolution.

Chaque P-dg est maître de ses choix. Pour reprendre les termes de Jeff Wilke, il peut « rester sur le banc de touche pour regarder le match ou se lancer sur le terrain pour y participer ». Le fait de s'impliquer exige de l'actuel P-dg qu'il regarde bien au-delà de la question immédiate de son successeur pour s'intéresser aux circonstances futures, aux

aspirations et aux motivations de la prochaine génération de leaders.

Robert J. Thomas est directeur délégué et chercheur à l'Institute for Strategic Change d'Accenture à Boston. Il est spécialisé dans le changement organisationnel et technologique. Il occupe également la fonction de maître de conférence au Massachusetts Institute of Technology School of Engineering.

robert.j.thomas@accenture.com

- - -

Warren Bennis est professeur de gestion d'entreprise et président fondateur du Leadership Institute de l'université de Californie du Sud. Il a écrit et publié plus de 25 ouvrages sur le leadership, la gestion du changement, la collaboration créative... Warren Bennis n'a pas seulement étudié et enseigné le leadership, il l'a également pratiqué – tout d'abord en qualité de commandant d'infanterie pendant la Seconde Guerre mondiale, puis en tant que président de l'Université de Cincinnati de 1971 à 1977.

geeksandgeezers@aol.com

Cet article a été publié dans le magazine Outlook n°XIII-2 [Date de parution : 4ème trimestre 2001].

Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture
55, avenue George V
75379 Paris Cedex 08
France