



Gottlieb Guntern

PRÉPARER LA RELÈVE – PRENDRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES FACE À DES CONDITIONS D'INCERTITUDE

(Identifier son successeur, accompagner le changement: *Executive briefings*, Premier Cercle en association avec THE WALL STREET JOURNAL EUROPE, Paris, jeudi 1er juillet 2004)

*Si un général ignore le principe d'adaptabilité,
on ne doit pas lui confier une position
d'autorité.*

Sun Tse, 5^e s.av.J.C.

La prise de décision mise sur le divan

Mesdames et messieurs, le programme que vous avez reçu indique que je vais mettre les leaders sur le divan. Ce serait là une activité assez intéressante parce que l'état actuel de notre monde suggère que certains dirigeants de nos institutions sociales les plus importantes – y compris les entreprises – sont loin de manifester les compétences professionnelles qui répondraient à leur rôle.

Mais je vous propose de recourir à ce divan proverbial dans un autre but : pour une brève investigation du jugement mental qui conduit à



des décisions importantes. Les intervenants de cette matinée ont déjà illuminé toute une série de problèmes liés à l'identification et au choix d'un successeur dans une entreprise et dans l'accompagnement que requiert inévitablement un tel changement.

En 2002 Daniel Kahneman a reçu le prix Nobel en économie pour ses contributions scientifiques à l'étude du jugement mental dans des conditions d'incertitude. Dans un interview donnée lorsqu'il reçut cette distinction, il a souligné que souvent les dirigeants qui doivent prendre des décisions importantes évitent de demander conseil ou rejettent les conseils qu'on leur propose. Après quinze années d'expérience comme conseiller spécial pour des organismes de direction, ce qu'on nomme en français le top management, je peux affirmer qu'il y a un grain de vérité dans la constatation de Kahneman. Les dirigeants qui jouissent d'un grand pouvoir, bénéficient d'une longue expérience professionnelle et ressentent les besoins narcissiques d'un moi grandiose, sont souvent de l'avis qu'ils savent tout et mieux que quiconque.

Mesdames et messieurs j'assume que vous n'appartenez pas du tout à cette catégorie de managers et c'est pourquoi j'aimerais discuter les points suivants avec vous :

- La définition du leadership
- La définition des différents types de leadership
- La définition d'un leader
- La définition d'un leader créatif
- Le développement individuel d'un leader



- Les qualités et les compétences les plus importantes d'un bon leader
- Le choix d'un successeur
- La question de l'accompagnement du changement lié au choix et l'introduction d'un successeur
- La complémentarité fonctionnelle entre le management dit rationnel et le leadership créatif

Je commence avec quelques définitions parce que si l'on veut choisir parmi plusieurs alternatives il faut d'abord savoir de quoi on parle.

Définition de leadership

Dans les deux dernières décennies, les magazines de management et les mass media ont commencé à utiliser comme des synonymes les notions du leader et du leadership et celles du manager et du management. Cela n'a pas de sens. Cette confusion terminologique crée l'illusion et n'éclaire rien. Le point essentiel à retenir ici c'est que le management rationnel et le leadership créatif sont deux phénomènes assez différents, mais doivent jouer un rôle complémentaire dans l'entreprise qui cherche à se développer ou à survivre . Précisons donc ces termes.

Le leadership n'est pas un trait de caractère individuel et ne définit pas une personnalité pour elle-même. **Le leadership est un phénomène social. Il émerge seulement là où une série de personnes s'inspirent et se motivent mutuellement pour des performances extraordinaires.**



Définition des différent types de leadership

Dans la perspective d'une performance extraordinaire, celle que produit un processus de leadership, nous pouvons différencier entre un leadership destructif, un leadership constructif et un leadership créatif. Une entreprise, cela va de soi, n'a aucun besoin d'un leadership destructif. Tout au contraire un leadership constructif et créatif est absolument requis dans la période actuelle de globalisation, marquée par une multiplication des crises provoquées, prolongées et souvent aggravées par un management incompetent. On constate que, dans le contexte d'une compétition régionale, nationale et globale, le management dit rationnel se révèle souvent incapable de produire en nombre et en qualité des innovations créatives, c'est-à-dire des idées, stratégies, produits et services à la mesure des menaces graves affectant le succès, le développement ou même la survie d'une entreprise.

Un leadership créatif produit des résultats qui répondent à quatre critères:

- Ces résultats sont **uniques** et pas des imitations ou des répétitions de quelque chose qui existe déjà.
- Ces résultats **fonctionnent** ; ils servent les buts pour lesquels on les a produits.
- Ces résultats sont **beaux** ; ils satisfont des besoins esthétiques souvent plus inconscients que clairement conçus.



- Ces résultats produisent des **valeurs pour la société** et pas seulement des profits pour des groupes d'intérêt spécifiques.

Un leadership constructif produit des résultats qui répondent aux moins à deux des critères que nous venons de mentionner : ces résultats fonctionnent et servent les buts pour lesquels on les a produits ; et ces résultats produisent des valeurs pour la société.

La définition d'un leader constructif ou créatif

Un leader constructif ou créatif joue un rôle éminent dans un processus de leadership. Ce rôle est caractérisé par des droits et des obligations également importants. Si le leader constructif ou créatif profite de ces droits en négligeant ces obligations, il cesse d'être un leader. Mais si on le charge d'obligations sans lui attribuer des droits correspondants, il cesse tout autant d'être un leader. Ajoutons à cette balance entre droits et obligations que l'autorité d'un leader constructif ou créatif provient beaucoup plus de la qualité de sa personnalité et de sa performance que de son pouvoir institutionnel.

Le développement individuel d'un leader

Personne ne naît leader. On devient un leader par un parcours, par une ontogenèse caractérisée par trois stades successifs, parfois répétés dans un processus non-linéaire:

- **Grave crise** avec ébranlement profond de connaissances, idées, hypothèses, croyances, convictions, valeurs embrassées jusqu'alors. Une personne qui évite, nie ou rejette cette crise ne



devient jamais un leader constructif ou créatif.

- **Mort d'une identité préalable** et, avec elle, des connaissances, idées, hypothèses, croyances, convictions, valeurs embrassées jusqu'alors. Certains individus, confrontés à cette crise existentielle, sont tordus ou même détruits par cette crise. A l'issue de ce rite de passage ils se retrouvent diminués et mutilés, raison pour laquelle ils ne deviennent jamais des leaders constructifs ou créatifs.
- **Rejaillissement dans une nouvelle identité** avec un ensemble neuf de connaissances, d'idées, d'hypothèses, de convictions et de valeurs qui permettent d'assumer le rôle d'un leader constructif ou créatif.

Les qualités et les compétences les plus importantes d'un bon leader

Un leader constructif ou créatif n'est pas un être surhumain, un héros ou un noble chevalier dans son armure étincelante sur son destrier blanc. Il est un être humain « with warts and all – avec les verrues et tout – » comme le disait Cromwell, l'homme d'Etat anglais. Mais un leader constructif ou créatif doit témoigner au moins des quatre qualités et compétences suivantes :

- Une **vision** qui lui permettra de rallier les forces multiples et divergentes, de les diriger vers des buts stratégiques essentiels, sans perdre courage, ni l'endurance requise pour atteindre un but défini, même si les obstacles et difficultés augmentent au



delà de ce qu'on a prévu, alors que l'action est déjà engagée.

- Une **crédibilité basée sur l'intégrité personnelle**; c'est elle qui confère l'autorité dont il aura besoin pour faire passer ses idées.
- Une **compétence professionnelle** qui lui permettra de comprendre une situation stratégique complexe et de prendre les décisions adéquates.
- Une **aptitude sociale** qui donnera place à l'inspiration suscitant une contribution majeure dans un climat de motivation mutuelle, caractéristique principale d'un processus de leadership.

Le choix d'un successeur

Je pense que les personnes qui ont parlé au cours de cette matinée ont déjà dit bien décrit et expliqué l'essentiel à ce sujet. De ma perspective professionnelle j'aimerais ajouter trois remarques supplémentaires.

Premièrement, les personnes responsables du choix d'un successeur doivent **déterminer très clairement si l'entreprise a plutôt besoin d'un manager rationnel ou plutôt d'un leader créatif**. Un très bon manager est souvent un leader constructif mais il n'est que rarement un leader créatif. Si nous sommes dans le cas où le développement ou la survie d'une entreprise exige un leader créatif, il est utile de savoir que la recherche scientifique sur la créativité n'a produit jusqu'à maintenant que deux indicateurs relativement fiables pour prédire la performance



créative future d'un individu:

- A) Une **preuve de performances créatives préalables**. Il ne s'agit qu'en apparence d'une tautologie, mais retenons simplement ici que des personnes créatives dans le passé vont être, avec une certaine probabilité, créatives dans le futur. La créativité est une ressource naturelle virtuellement inépuisable parce que la performance créatif qui réussit stimule toujours des nouvelles performances créatives.
- B) Une **très grande motivation à être créatif**. En d'autres mots un leader qui doit susciter des performances créatives doit avoir le feu sacré. On attend de lui de la passion, ou pour le moins de l'enthousiasme pour l'invention et la performance créative et cette motivation doit venir de préférence de lui-même, être intrinsèque plutôt que de venir de l'extérieur, c'est-à-dire de la fascination exercée par un grand défi. La motivation ne doit pas avoir à sa source l'attente de gratifications secondaires.

Deuxièmement, **choisir un bon successeur implique de faire un choix dans une situation d'incertitude**. Un tel contexte exige une combinaison des capacités mentales complémentaires de nos deux hémisphères cérébraux et de la manière suivante:

- Un **choix purement rationnel est limité** de quatre manières intimement liées, dès lors que dans la sélection d'un successeur :
 1. quelques prémisses sont parfois mal définies;
 2. certaines prémisses sont parfois incorrectes ;
 3. les prémisses sont très rarement complètes ;



4. parfois les règles déterminant l'algorithme de la déduction logique, à partir des prémisses données, ne sont pas claires.
- Un **choix purement intuitif se heurte aux limites** suivantes :
 1. Le choix d'un successeur se fait souvent dans un contexte agité qui, entre autres effets, pousse les managers ambitieux dans un mode mental d'action (*action mode*) qui automatiquement bloque leur mode mental réceptif (*receptive mode*). Le fonctionnement fiable de l'intuition souffre de cette distorsion.
 2. L'opération intervient souvent dans un climat de stress et des émotions très fortes, qui influencent à leur tour le fonctionnement de l'intuition, de façon négative.
 3. Souvent le choix d'un successeur intervient dans une situation de crise et pour cette raison il se charge d'expectations exagérées. Mais de trop grandes attentes influencent aussi notre intuition de façon négative.

Il faut ouvrir ici une troisième approche. Depuis le dieu Yahvé de l'Ancien Testament jusqu'à l'iconoclasme byzantin et à Descartes, père du rationalisme qui se méfiait de l'imagination et de l'intuition, **toute l'évolution culturelle de l'Occident a dévalorisé l'image et l'importance du visuel dans la communication ou la perception entre les personnes. Nous avons dans ce domaine accordé trop d'importance aux mots et à l'expression verbale** . C'est pourquoi, dans le management de nos entreprises, il y a trop de « *slick talkers* », trop de beaux parleurs, de gens dont la rhétorique facile permet de camoufler les déficits et les vraies intentions. Un proverbe anglais dit : *You'll never*



get a second chance to make a first impression, tu n'auras jamais une deuxième chance de faire une première impression. Malheureusement les acrobates de la langue bien tournée s'appliquent et réussissent souvent à faire oublier la première impression qu'ils ont produite sur nous, ces premiers dixièmes de secondes où nous les avons rencontrés pour la première fois. Et pourquoi est-il aussi facile de tromper les gens ? Parce que le mot stimule notre hémisphère cérébral dominant, qui a tendance à bloquer notre hémisphère non-dominant, celui qui est lié à notre intuition. Mais c'est seulement notre intuition qui est capable de découvrir cette fente de crédibilité qui s'ouvre dans l'incongruité entre les signes verbaux d'un côté et les signes para-verbaux et non-verbaux de l'autre côté qui trahit la vraie qualité d'une personnalité.

En résumé, si lors du choix d'un successeur nous voulons éviter les trois pièges que je viens de mentionner, il est recommandable d'adopter les méthodes suivantes :

- Nous devons **nous mettre dans un état de relaxation pour activer notre mode réceptif. De cette manière notre intuition** et elle seule se montre apte à un processus de reconnaissance, à une *pattern recognition*, qui nous oriente dans la complexité d'un visage, dans la dynamique des expressions visuelles et dans la communication non verbale d'un être humain.
- Nous devons **chercher une validation consensuelle de notre jugement** en comparant l'évaluation d'un candidat ou d'une candidate par différentes personnes qui savent combiner l'analyse



précise des faits avec la synthèse opérée par leur intuition.

- Nous devons nous rappeler des résultats de recherche de Kahneman et Tversky et de tous les autres scientifiques qui au courant des années soixante ont développé ce qu'on appelle la **Prospect Theory, la théorie des décisions dans des situations d'incertitude**. L'un des résultats majeurs de cette recherche fut le suivant : des dirigeants très ambitieux, portés à dominer, persuadés qu'ils ont raison et impatients de gagner dans les disputes sont les premiers à se tromper dans leurs décisions. Je me méfierais surtout des personnes obsédées du pouvoir. Elles ont une tendance à mal juger et à se trouver après coup toutes sortes d'excuses pour camoufler les erreurs commises.

La question de l'accompagnement du changement, lié au choix et à l'introduction d'un successeur

Je pense que par rapport à ce sujet on a dit les choses les plus importantes. J'aimerais ajouter quelques remarques. La personne qui est en train de quitter son rôle professionnel et sa position devrait en faire un deuil normal et pas un deuil pathologique. Un top manager qui doit abandonner sa position et des relations qu'il a beaucoup aimées va parfois s'accrocher au pouvoir au lieu de le transmettre de manière adéquate. Et il peut se développer à cette occasion une tendance à la célébration funèbre et à l'adieu pompeux qui exprime une peur de la solitude imminente, un refus d'être sevré d'un appareil de pouvoir. Cette attitude gonfle l'identité personnelle, en particulier si elle est fragile. Nous devons donc donner du soutien à la personne qui fait un



deuil pathologique – soit même intervenir avec toute énergie pour forcer une personne à abandonner le pouvoir auquel elle s'agrippe.

La complémentarité fonctionnelle entre le management dit rationnel et le leadership créatif

Pour conclure ma contribution et souligner un point important, j'aimerais recourir à la métaphore d'un aigle.

L'aigle a un cerveau, deux ailes et différents organes intérieurs qui lui permettent de survivre et de se développer de manière satisfaisante. Le cerveau et les ailes dirigent ses mouvements pour atteindre ses buts. La qualité de son cerveau dépend surtout de deux facteurs: d'un nombre suffisant de neurones intacts et d'un nombre suffisant de connexions inter-neuronales intactes acquises dans le processus d'apprentissage continu. La structure des deux ailes doit être parfaitement formée pour bien fonctionner.

Par analogie avec l'aigle, considérons une entreprise. Le cerveau d'une entreprise fonctionne par un nombre suffisant de managers et d'employés intelligents et par la qualité de leurs relations interpersonnelles. Les deux ailes requises pour diriger l'action vers un but désiré sont le management rationnel et le leadership créatif. Le management rationnel produit la performance habituelle ; le leadership créatif produit le nombre et la qualité des innovations des idées, stratégies, produits, services et autres entités créatives importantes.



Selon les circonstances et selon le but stratégique du moment un aigle va utiliser ses deux ailes de manière soit synchronique soit séquentielle, et avec une force, une vitesse, une fréquence, un rythme adaptés au contexte. Une entreprise doit faire la même chose avec le management rationnel et avec le leadership créatif. Selon la situation du moment et selon les buts stratégiques actuels et futurs le choix d'un successeur doit plutôt favoriser le management rationnel ou le leadership créatif. Et souvent, entre ces deux moyens de diriger une entreprise, c'est un bon équilibre dynamique que l'on doit favoriser.

Information supplémentaire : www.creando.org