

Les attributs du leadership pour les équipes de direction gagnantes

Les équipes de direction gagnantes semblent posséder le plus souvent les mêmes caractéristiques sur trois plans complémentaires, évoqués ci-dessous par ordre d'importance croissante. Le propos n'est pas de faire une analyse exhaustive, mais simplement d'identifier les principales racines d'un succès durable.

1. Le cerveau

La première qualité d'une équipe de direction est d'être compétente sur le fond, ce qui peut paraître évident, mais l'est moins quand on regarde dans le détail :

Expertise et expériences managériales :

- Maîtrise approfondie des fonctions à assumer, qu'elles soient hiérarchiques ou transversales
- Connaissance du(es) métier(s) de l'entreprise, leurs arcanes comme leur évolution prévisible
- Capacité de sélection et d'adaptation des méthodes pertinentes de management stratégique et opérationnel
- Familiarité des principes et techniques d'organisation, en privilégiant le fonctionnement sur la structure
- Compréhension pratique des impacts et des bénéfices des nouvelles technologies de l'information et de la communication
- Savoir, savoir-faire et savoir-être pour obtenir l'adhésion et la motivation des individus sans pressions, incantations et manipulations.

Expertise et expérience de la conduite de changements stratégiques et opérationnels:

- Contenu et étapes des processus de changement, notamment les caractéristiques du cycle émotionnel des individus
- Identification et interprétation des réactions individuelles et collectives aux changements, depuis les causes premières jusqu'aux conséquences ultimes
- Méthodes et moyens pour assurer le développement des compétences du personnel à tous les niveaux.

Goût, ou importance donnée, aux questions d'exécution, avec son corollaire, l'attention accordée aux détails pratiques, ainsi qu'au système de contrôle de gestion le plus adapté.

Chaque membre de l'équipe n'a bien sûr pas à maîtriser toutes ces dimensions au même degré, mais au moins à être persuadé de l'importance de chaque élément.

Par ailleurs, il est important de garder en mémoire une distinction trop souvent ignorée entre talents et compétences : les premiers conditionnent les seconds et sont des prédispositions qui ne peuvent s'apprendre, seulement s'agrandir. Si un dirigeant n'a pas le talent d'un visionnaire, tous les séminaires de formation aux méthodes stratégiques n'en feront jamais un stratège. Aussi, lorsqu'on évalue le potentiel d'un leader dans un rôle et un contexte particuliers, il est incontournable d'identifier ses vrais talents au-delà de son expérience et de ses compétences.

2. Le coeur

Il s'agit des valeurs et sources de motivation des dirigeants. Si elles ne sont pas partagées par tous les membres de l'équipe apparaissent inmanquablement tous les problèmes associés à un attelage de chevaux tirant une voiture à des vitesses ou dans des directions différentes:

- **Qualités intrinsèques d'intégrité personnelle et d'éthique professionnelle**, sans lesquelles on ne peut inspirer ni crédibilité ni respect. Et c'est une attente de plus en plus forte des salariés, qui ont besoin de toucher du doigt l'exemplarité de leurs leaders.
- **Envie de, et capacité à, se projeter dans l'avenir**, tout en sachant garder une vision de l'évolution historique et de ses conséquences, agréables ou non;
- **Curiosité et ouverture d'esprit**, pour saisir à temps, et sans a priori, les évolutions et idées nouvelles, et pouvoir se remettre en cause sans frein psychologique ou intellectuel;
- **Ambition constante de créer une œuvre**, de « bâtir une cathédrale », en plus des impératifs de compétitivité, de croissance et de rentabilité, pour donner un sens aux efforts, et servir de garant de la cohésion de l'équipe et de la pertinence de ses choix.
- **Capacité réelle à comprendre et accepter les avantages et les devoirs d'un fonctionnement en équipe**, pour quoi et en quoi une équipe est supérieure à un individu, aussi remarquable soit-il.

3. Les tripes

On peut la considérer comme la dimension la plus importante, car elle est le moteur même du succès. Aussi, encore plus que pour le cœur, ces tripes doivent se retrouver au même degré chez tous les membres d'une équipe de direction:

- **Force de volonté suffisante**, privilégiant l'action sur la réflexion : aucun diplôme ou compétence, surtout d'analyse, ne peuvent la remplacer ou la compenser;
- **Force de caractère et de personnalité**, si l'on veut pouvoir lever à tout moment les yeux du guidon et apparaître comme authentique aux autres;
- **Capacité de prise de risque**, qui fait dire aux Anglo-Saxons qu'une mauvaise décision vaut toujours mieux que pas de décision du tout;
- **Capacité d'endurance et de persévérance** face aux aléas, aux pressions et aux risques, pour poursuivre les buts fixés tant qu'ils demeurent pertinents, mais en sachant adapter l'itinéraire si nécessaire.