



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

Comment connaître les règles qui sous-tendent la nomination des dirigeants dans l'entreprise ?

Comment trouver les moyens qui permettent de traverser le «plafond de verre» (selon une expression anglo-saxonne), situé entre le niveau dirigeant et le niveau manager opérationnel ?

Au cours des, presque, trente années de conseil et d'accompagnement de dirigeants, il m'est arrivé, régulièrement, de rencontrer des managers particulièrement méritants, écartés, au moins temporairement, de la route conduisant à la fonction de dirigeant.

Pourtant, dans bon nombre d'entreprises, les règles sont clairement affichées, souvent sous forme de valeurs, de principes, de chartes, auxquels les aspirants dirigeants s'efforcent, non seulement de se conformer, mais aussi de promouvoir, auprès de leurs collaborateurs.

Il y a souvent les règles écrites et les règles non-écrites, et la difficulté est parfois de les découvrir ou décrypter au travers de feed-back, souvent sibyllins, et ce, malgré les entretiens d'appréciation annuels.

Il arrive, parfois aussi, que les aspirants dirigeants, soient sous **l'influence de croyances trompeuses**, telles que :

- «Il est impossible, compte tenu de mes résultats, que je ne puisse être promu dirigeant»
- «Compte tenu de mes résultats et de mon cursus, je ne peux qu'être nommé dirigeant»
- «Avec tout que j'ai donné pour l'entreprise, personne ne comprendrait que je ne sois pas nommé dirigeant»
- «Il impossible, compte tenu du niveau des autres candidats, que je ne sois pas retenu pour ce poste»

**En fait, il est attendu de la part des aspirants dirigeants, à différents stades de leur ascension, des compétences différentes.**

Souvent la difficulté, provient, d'abord de connaître clairement, quelles sont ces compétences et, également, de la capacité à développer ces compétences nouvelles et surtout, de savoir prendre plus de distance avec les compétences qui jusque là, les ont fait réussir.

Voici deux cas réels, seuls les noms et entreprises ont été changés, pour des raisons de confidentialité.

**1. Cas Robert Miller**, le jeune et brillant directeur du marketing de G2B Technologies, seul dans son bureau, était abasourdi par la nouvelle de la nomination de Patryck Denemours. au poste de DG. Il se demandait pourquoi il n'avait pas été nommé à ce poste.



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

Deux ans auparavant, il avait été embauché comme Directeur du Marketing par une start-up prometteuse dans le secteur des nouvelles technologies.

G2B Technologies était alors, solidement appuyée financièrement par des Capital Investisseurs, dans un marché en fort développement et avait déjà la faveur des médias spécialisés.

Robert Miller avait rapidement pris sa décision d'intégrer l'entreprise, après avoir été approché par un chasseur de tête.

Ce qui l'avait motivé, c'était les perspectives de développement tant de l'entreprise que l'opportunité d'accéder rapidement à une fonction de Dirigeant.

En effet, Robert Miller avait déjà fait la preuve de ses capacités dans le même secteur d'activité, il était séduit par le concept de G2B Technologies, dans lequel il croyait énormément, et il était certain de pouvoir contribuer puissamment à la réussite de l'entreprise.

Par ailleurs, il était en prise directe avec le Président, il plaisait aux actionnaires, le développement de l'entreprise et la démonstration de ses capacités, allaient faire le reste.

Effectivement, les 18 premiers mois de Robert ont été remarquables.

Il mit sur pied une très bonne équipe de jeunes spécialistes, construisit une offre produits/services exceptionnellement bien acceptée par le marché, il conquiert rapidement des grands comptes, et il développa en un temps record de nouveaux marchés à l'export.

Robert était reconnu comme un remarquable professionnel du marketing, un manager exigeant, dynamique, qui savait obtenir le meilleur de ses équipes.

Ses collaborateurs, malgré une forte pression, appréciaient de travailler avec lui, car ils montaient continuellement en compétence.

Il avait la réputation auprès de ses pairs, de son Président et y compris des Capital Investisseurs avec qui il avait, quelque fois, des relations, d'être particulièrement obstiné quand il s'agissait de défendre ses intérêts et ceux de son unité.

Il prenait facilement comme des attaques les avis contraires aux siens. Dans les réunions de comité de direction, il s'évertuait à mettre en avant les réussites de son unité et était sans concessions, pour ce qu'il considérait de la part de ses pairs, comme des erreurs ou simplement des mesures qui allaient à contresens de sa propre logique et aussi, contre ceux qu'il considérait comme des «empêcheurs de tourner en rond».

Il était resté sourd aux conseils amicaux de son Président, qui, à quelques occasions, lui avait recommandé d'améliorer ses relations avec certains de ses pairs, ou d'être plus diplomate.

Philippe Durand, le DRH, récemment nommé dans l'entreprise, l'avait également alerté sur quelques échos reçus, de la part de collaborateurs des autres divisions, qui lui avaient remonté certaines réflexions désagréables de la part de Robert.

Celui-ci n'avait pas bien compris pourquoi Philippe lui avait parlé d'un coach avec qui il avait travaillé et qu'il aimerait lui faire rencontrer.



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

Robert était convaincu que l'énergie qu'il développait, son bon sens, sa créativité, ses résultats et ses capacités d'entraîneur, étaient bien suffisantes pour lui éviter de perdre son temps à «faire de la politique» ou à tolérer «l'insuffisance» des autres.

Par ailleurs, les actionnaires, insistaient auprès du Président, pour que celui-ci, au regard du développement de l'entreprise, renforce son équipe dirigeante et s'appuie sur un Directeur Général.

Robert était convaincu que, par tout ce qu'il avait apporté à l'entreprise, par sa capacité à prendre toujours les bonnes décisions, par la preuve de sa compétence, le Président, comme les actionnaires, n'avaient pas d'autres choix que de le nommer Directeur Général.

Et maintenant, Robert, vivait comme une injustice, la nomination de Patryck Denemours.

Celui-ci était entré récemment dans l'entreprise comme Directeur Financier, bien qu'il ait démontré une solide compétence dans son domaine, il n'avait pas, loin s'en fallait, les capacités de développeur de Robert.

Pourtant, Patryck, avait fait l'unanimité en sa faveur, quant à ses qualités relationnelles, sa capacité à anticiper et rapidement, il a obtenu la confiance du Président et des actionnaires, par la qualité de ses analyses et de ses préconisations. Il avait notamment, réussi à convaincre de prendre certaines options stratégiques, hors des sentiers battus, qui s'étaient révélées judicieuses et ceci, malgré l'opposition de Robert.

Robert, dans l'incompréhension qu'il était de cette situation, spéculait sur les causes, de ce qu'il vivait comme un échec.

Tantôt, il se disait que Patryck avait eu la préférence parce qu'il sortait d'une certaine école, ou que les actionnaires avaient influencé le Président parce qu'ils préféraient quelqu'un qui avait tendance à aller dans leur sens, ou que le Président lui avait laissé entrevoir certaines perspectives pour mieux l'utiliser dans une période donnée.

Et il ne supportait pas quand Philippe Durand, son collègue DRH, essayait le plus diplomatiquement possible, de faire allusion à ses comportements qui faisaient que beaucoup de monde, parmi ses pairs, avait du mal à travailler avec lui et, à plus forte raison, si cela aurait dû être sous sa responsabilité.

## **2. Cas Philippe Durand**, avait intégré le groupe bancaire Monay+ depuis 3 ans.

Auparavant, Diplômé d'une grande école, il avait fait plusieurs stages et séjours prolongés à l'étranger, il avait débuté sa carrière dans une banque réputée pour sa capacité à former ceux qui, plus tard, formaient l'élite de la profession.

Il a franchi toutes les étapes pour devenir contrôleur financier et se voir confier des missions de plus en plus importantes.

Gros travailleur, il était connu pour son expertise, son intégrité et un courage pour faire face, avec sang-froid, à des situations particulièrement tendues.

Il s'était fait un devoir d'intégrité et d'agir, quoiqu'il arrive, dans le sens des intérêts de son entreprise, indifférent à tout risque d'impopularité.

Monay+ en phase de mutation face à des challenges stratégiques et humains a voulu intégrer des profils, à la fois, d'un haut niveau d'expertise et à haut potentiel.



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

Dans un premier temps, rattaché au Président dans un poste fonctionnel, Philippe a eu différentes missions qui consistaient à auditer certains départements de l'entreprise et faire des préconisations au Président.

Ensuite, il s'est vu confié la direction d'une unité composée du contrôle de gestion et de 3 autres services. Il répondait directement à un dirigeant membre du directoire. Il était dans la hiérarchie N-2, donc proche d'une fonction de Dirigeant, juste sous le «plafond de verre».

Philippe fort de sa formation, ses réussites, son expertise, qui jusque là avaient fait sa force, avait avec ses collaborateurs directs, les directeurs de service, des relations difficiles, teintées de beaucoup d'exigence, voire d'intransigeance sur tout ce qui était le respect des règles et plus encore des erreurs, si minimes soient-elles, surtout quand il s'agissait de prestations à présenter à d'autres services.

De plus, il avait des difficultés à comprendre la philosophie de plus jeunes cadres, qui consistait, selon lui, à vouloir mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle, au lieu de privilégier leur carrière.

Dans les comités, réunions de travail ou participaient, certains membres du directoire et certains de ses pairs et des directeurs d'autres services, Philippe avait souvent des avis ou jugements très tranchés, sur tout ce qui s'éloignait de son orthodoxie personnelle, et suscitait souvent l'incompréhension et l'irritation des autres directeurs.

Philippe ne pouvait s'empêcher de défendre, sans nuances, le respect des budgets, la préservation des marges, les règles de prudence dans l'intérêt de l'entreprise et aussi pour l'atteinte de ses propres objectifs.

Il avait parfois du mal, à comprendre la position que prenait le président, lui-même, qu'il appréciait beaucoup par ailleurs, lorsque celui-ci prenait des décisions ou effectuait certains arbitrages, qui lui paraissaient être, des entorses, par rapport aux principes que Philippe s'était toujours attaché à défendre, sans compromis.

Et c'est ainsi, que ses relations étaient de plus en tendues notamment avec un membre du comité exécutif, ainsi qu'avec d'autres responsables.

Plusieurs fois, son Manager direct, qui l'appréciait, s'est trouvé dans la situation où il devait arranger certaines maladroites de Philippe et attirait son attention sur la nécessité d'être plus «diplomate», le DRH, comme son Président, lui avaient dit, au détour d'une conversation qu'il devait «soigner son relationnel, être plus souple».

Parallèlement à cela, les résultats de Philippe, année après année, étaient excellents.

Par ailleurs, en dehors des relations de travail, Philippe pouvait se montrer très agréable car, sa courtoisie, sa culture et son humour et son sens de la métaphore, faisaient merveille.

Un poste de dirigeant au directoire, devait s'ouvrir en remplacement d'un départ, Philippe avait fait acte de candidature avec l'assentiment de son supérieur hiérarchique.

Après plusieurs entretiens avec des dirigeants du groupe, Philippe pensait qu'il était en bonne position pour obtenir cette promotion.

Jusqu'au jour où, le président personnellement, a voulu le rencontrer pour lui annoncer la nomination d'un dirigeant venant d'une autre unité du groupe.



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

Le président a tenu à reconforter Philippe pour lui dire toute sa confiance, que ses qualités et sa compétences n'étaient pas remises en cause, mais qu'il avait besoin davantage de maturité pour augmenter ses chances de réussite dans une fonction de dirigeant.

Philippe s'est demandé s'il n'était pas temps de se mettre dans le circuit des chasseurs de tête.

### **Exemples de situations ou l'aspirant dirigeant est testé:**

Une fois parvenu immédiatement au-dessous du seuil correspondant au «plafond de verre» le candidat est testé : il est invité à des réunions où sont évoquées des questions impliquant des décisions où, il faut gérer des paradoxes classiques entre le long terme et le court terme, le développement et la rigueur de gestion, la prise de risque et la prudence, les ressources humaines et la rentabilité, traiter l'urgence tout en préservant le long terme, prendre des parts de marchés et préserver les marges, investir dans un secteur et réduire la voilure dans un autre parfois même dans le propre secteur du candidat dirigeant, etc....

Des informations confidentielles peuvent être évoquées.

Des questions d'éthiques peuvent être soulevées.

Autant de sujets et de situations où le comportement de l'aspirant dirigeant sera perçu, analysé, jugé.

Ce qui veut dire, que le candidat doit déjà être au clair, sur ses valeurs, ses principes, ses ambitions, ce qu'il veut et ne veut pas. Et mieux il connaît ses forces et ses faiblesses, mieux, il pourra faire ses propres choix.

### **Ce que l'on demande à un futur dirigeant : les critères de choix décisifs.**

Ce qui était essentiel en tant que middle manager, le devient moins et peut devenir tout à fait secondaire pour un dirigeant.

Comme par exemple : la capacité à travailler en équipe, à maintenir et développer la cohésion et insuffler un moral de gagnant dans sa propre équipe. Alors qu'au niveau de dirigeant, il importe plus de savoir attirer et développer, des talents et expériences de haut niveau, les faire travailler ensemble, malgré la diversité des égos, des ambitions, des formations, voire des rivalités.

De même qu'il est important en tant que manager opérationnel, de se mobiliser et mobiliser son équipe sur l'atteinte des objectifs de son unité.

Il est plus important en tant que dirigeant d'intégrer dans son champ d'activité d'autres domaines, y compris extérieurs à l'entreprise, pour prendre des décisions.

Par ailleurs, s'il peut être nécessaire, en tant que middle manager d'être informé, dans le détail, sur le déroulement des opérations, d'assurer un contrôle rapproché, il est plus important pour un dirigeant de prendre de la distance avec l'opérationnel, savoir s'éloigner des détails, déléguer, prendre de la hauteur pour apprécier une situation et avoir une vision stratégique.

Un middle manager, peut être apprécié pour sa créativité, sa capacité à proposer des solutions, alors qu'il est plus précieux pour un dirigeant de pouvoir trouver de nouvelles opportunités qui apportent un changement décisif ou font la différence sur le marché. Ce qui peut nécessiter de changer profondément l'organisation.



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

Autant, si la capacité d'un middle manager à se constituer un réseau de partenaires, dans l'entreprise, sera considéré comme un plus, ce sera considéré comme un point élémentaire pour un dirigeant, à qui on demande davantage de savoir se faire des alliés, constituer des partenariats, des alliances à l'extérieur.

Également, un candidat à une fonction de dirigeant, pourra faire la différence et être choisi, pour sa capacité à établir des relations de confiance dans son environnement, à savoir manager les conflits et sa capacité à influencer.

Et aussi, pour un dirigeant cette capacité à manager cette dualité entre l'intransigeance sur les règles éthiques, les valeurs, et la prise en compte de l'humain.

### **Les facteurs rédhibitoires à une promotion de dirigeant**

- . Privilégier ses propres intérêts par rapport à ceux de l'entreprise.
- . Traiter les autres de manière insensible et avec rudesse.
- . Garder une vision étroite, limitée, un esprit rigide, un esprit de clan.
- . Avoir de faibles capacités relationnelles.

### **Les facteurs de base pour pouvoir être candidat à la fonction de dirigeant.**

Ce sont les facteurs «normaux» et fondamentaux, sans lesquels aucune candidature n'a de chances d'être envisagée :

- . Avoir réalisé de bonnes performances dans la durée.
- . Montrer un désir profond pour diriger et prendre des responsabilités à haut niveau.
- . Démontrer une force de caractère, d'intégrité et d'éthique.

### **Comment obtenir du feed-back, sur soi-même, quant à nos possibilités de promotion ?**

Après de personnes, qui nous connaissent, pour nous avoir vu travailler ou pour avoir travaillé avec nous.

Ces personnes peuvent être des collaborateurs, des pairs, différents supérieurs hiérarchiques, il arrive souvent qu'un supérieur hiérarchique avec qui nous avons travaillé plusieurs années auparavant, quelque fois même en début de carrière, ou dans d'autres entreprises, puissent nous donner des informations précieuses dans un climat de confiance.

Seulement, il faut pouvoir leur donner envie de s'exprimer, les mettre à l'aise et faire qu'ils surmontent cette réticence, compréhensible, à dire des choses délicates ou désagréables.



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

D'où l'importance d'adopter une attitude appropriée, poser de bonnes questions, écouter et ensuite, tirer parti des informations obtenues en agissant concrètement sur le ou les quelque points essentiels que vous voulez améliorer.

Avant ces entretiens, il convient de se préparer, pour être ouvert à toute information et surtout celles, qui pourraient vous paraître les plus injustes.

Vos interlocuteurs peuvent avoir une image de vous qui s'est forgée il y a des années, ou seulement sur un évènement qui les a marqué récemment, évènements qu'ils ont enregistré à leur manière et sur lesquels ils ont eu tendance à généraliser.

Si bien que l'image que les autres se font de vous, peut être difficile à changer et prendre du temps, et cette image, peut vous sembler en décalage avec les efforts que vous avez pu déployer.

Seulement, si vos interlocuteurs vous donnent ces feed-back, prenez les, comme des informations importantes pour vous, et comme une intention positive de la part de ces personnes à vous rendre service, c'est grâce à cela, que vous pourrez, ensuite, décider de vos priorités d'actions dans la direction qui vous importe.

Donc préparez vous à recevoir tous les feed-back comme des informations et seulement des informations.

Ceci, vous facilitera une attitude clé, qui est celle de l'ouverture par l'écoute et vous évitera des réactions ruineuses pour la confiance, qui sont celles de la défense, la contestation, la justification.

Qu'elles sont les autres difficultés prévisibles dans ces entretiens ? Ce sont celles de recevoir des commentaires vagues tels que :

- «Vous n'êtes pas très diplomate»
- «Il faut être beaucoup plus politique que vous ne l'êtes»
- «Il faut dépasser cet esprit de chapelle»
- «Il faut savoir jouer plus collectif»
- «Les gens n'aiment pas qu'on leur donne des leçons»
- «Il faut être plus stratège»
- «Il ne faut pas avoir peur de s'imposer»
- «Il faut savoir être plus exigeant»
- «Oh pour moi, je crois que ça va plutôt bien, vous vous défendez pas mal»
- «Ce n'est pas toujours facile de travailler avec vous»
- «Vous gagnez à être connu, ça a été difficile au début»
- «Les gens ont peur de vous parler»

D'où l'intérêt, de préparer de bonnes questions, pour amener les interlocuteurs à vous donner des précisions, telles que, par exemple :

- «Est-ce que vous pouvez me donner des exemples ?»
- «Est-ce que vous pouvez préciser ?»
- «Qu'est-ce que j'aurais pu faire de différent pour....?»
- «Dans quelles circonstances, par exemple, j'aurais pu ...?»



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

Et aussi, une autre grande question :

**«Que peut être le point ou les deux points essentiels, que je devrais travailler absolument, pour gagner la confiance dans ma capacité à réussir en tant que dirigeant ?»**

Un autre moyen le 360° feed-back (1).

Celui-ci, présente l'avantage d'être précis, il facilite la découverte ainsi que, le cas échéant, des entretiens par la suite, avec certains interlocuteurs en complément.

(Une condition indispensable, pour garder la confiance de ceux qui ont répondu : aucune contestation et moins encore de reproches).

Éventuellement, un travail avec un coach, permet d'avoir des précisions, de mieux décider des actions appropriées et recevoir un appui par un accompagnement personnalisé.

### **Que faire ensuite ?**

Premièrement garder à l'esprit, que changer la perception que les autres peuvent avoir de vous, peut prendre du temps et nécessite des efforts visibles et constants.

D'où l'intérêt de se limiter à un ou deux éléments prioritaires.

**Par exemple Robert Miller de G2B Technologies dans le premier cas :**

Avec l'aide son coach, il a réalisé que si les autres, pouvaient avoir des comportements, réactions, façons d'agir et de penser différents de lui, ce n'était pas spécialement par intention malveillante à son égard, ni par une intention délibérée de nuire, ou avec une intention foncièrement négative.

C'était accepter que chacun puisse avoir des comportements différents de ce qu'il pouvait avoir lui-même. C'est considérer que même lors d'un comportement erroné, la personne, à ce moment là, a choisi le seul moyen qu'elle a trouvé à sa disposition.

Généralement, les gens cherchent à faire le mieux possible, ou le moins mal possible, avec les moyens dont ils disposent à un moment donné.

Et aussi, comme lui-même, généralement, ils pensent à eux d'abord.

Progressivement Robert a appris à changer sa perception vis à vis des comportements des autres et par là même, à réagir de manière différente et appropriée.

Par exemple, montrer qu'il pouvait comprendre la réaction de l'autre, y voir du positif, poser des questions pour mieux comprendre, et exprimer son point de vue sans agressivité, voire même, quand nécessaire, apporter des informations ou l'aide dont les autres pouvaient avoir besoin.

Incidemment, il a même réalisé que c'est exactement ce qu'il faisait déjà fort bien à certains moments, avec des interlocuteurs tels que des clients importants.



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

### **Dans le cas de Philippe Durand du groupe bancaire Monay+**

Celui-ci décida :

- De travailler son relationnel avec les autres membres du comité exécutif et ses pairs.
- Déléguer davantage à ses N-1 directeurs de service.

Pour cela, il commençât par rencontrer, séparément, plusieurs interlocuteurs choisis particulièrement en fonction du niveau de relation qu'il voulait changer.

Le but était de mieux se connaître réciproquement, mieux connaître les attentes, les objectifs et contraintes professionnelles de l'autre, savoir ce que chacun pouvait mieux apporter à l'autre et convenir d'un nouveau mode de fonctionnement.

Dans certains cas, par exemple, Philippe, prît l'habitude de consulter ses pairs avant de présenter un projet.

Il fit de même avec ses directeurs de service.

Il décida de les réunir régulièrement et de les faire participer sur des sujets concernant l'ensemble de l'unité, il fut surpris de la réaction de l'un de ses managers, approuvé par d'autres, qui disait avoir attendu ce type de réunion depuis longtemps, alors que Philippe était persuadé que tout le monde aurait été réticent, considérant leur charge de travail.

### **Chacun de ces entretiens était soigneusement préparé.**

Au cours des compte-rendus que Philippe faisait à son coach, il disait, souvent, à quel point il était surpris de découvrir que ses interlocuteurs étaient différents de l'image qu'il s'en était fait et qu'il avait été étonné chez certains collaborateurs, de découvrir des ressources insoupçonnées.

Dans ses interventions en comité, progressivement son attitude a évolué, notamment en prenant en compte d'une manière plus large, les autres domaines de l'entreprise et en apportant des solutions.

Et il arrivait à aborder des sujets extrêmement sérieux, de «vendre» des solutions, en rendant ses interventions attrayantes par ses capacités de pédagogie et d'humour.

### **Conclusion :**

Les éléments de cet article, ont été puisés dans mes expériences de coach de plus de 25 années, vécues avec plus de 200 dirigeants ou futurs dirigeants.

Ni panacée, ni bible, il n'a d'autre but que de susciter la réflexion et peut-être, générer des idées ou faire émerger des solutions.

Aux aspirants dirigeants, comme aux dirigeants qui décident de nommer leurs nouveaux dirigeants dans leur comité ou pour leur succéder, je vous invite après la lecture de cet article, à sélectionner les points les plus importants pour vous personnellement.

Et pourquoi pas, ensuite, décider de ce que vous pouvez utiliser.



## POUR ÊTRE PROMU DIRIGEANT

Ne serait-ce que de communiquer cet article à quelqu'un d'autre, si vous pensez lui rendre service.

Si vous ne trouvez qu'une seule chose et décidez d'y travailler, c'est que ce point là, est réellement important, si anodin puisse-t-il paraître. Et là, votre investissement personnel commencera à porter ses fruits.

1) voire aussi : [scanprofile](#)

Régis Bossut mai 2010

### **Les autres articles de [Leadership Tribune](#)**

[4 réflexions pour simplifier le management de vos managers](#)

[La dynamique de la prise de fonction](#)

[Les 10 composantes du Leader Global](#)

[Transformer les réclamations en acte de management](#)

**Pour écouter les [Podcasts](#) de Leadership Tribune**