

# LE TEMPS

---

MANAGEMENT Vendredi 23 mars 2007

## Le CEO à l'épreuve du feu ou quand les dirigeants sont jaugés par leurs troupes

Par Fabienne Bogadi

**Chez le géant du courtage Merrill Lynch, les directeurs généraux sont soumis à un programme d'amélioration des compétences. Cette initiative s'inscrit dans une tendance générale à exiger plus des leaders.**

Une remise en question totale. Voilà ce qu'a vécu Serge Robin, CEO de la banque Merrill Lynch (Suisse), après être passé au crible du programme «Inclusive Leadership», mis en place en 2006 par le géant américain du courtage à l'attention de ses 2000 directeurs généraux du monde entier.

Crible: le mot n'est pas trop fort. Car, de sa vision stratégique à sa capacité à entraîner ses équipes derrière lui, toutes les compétences de Serge Robin ont été examinées. La première partie du programme a consisté en une auto-évaluation, suivie d'une évaluation à 360°, où une trentaine de personnes parmi ses collègues, ses employés et ses supérieurs hiérarchiques ont jaugé la qualité de ses prestations.

Concrètement, l'évaluation a porté sur les quatre grands chapitres de son activité: la pensée stratégique, les résultats financiers, le leadership et l'efficacité personnelle. Elle a été effectuée autour de questions très concrètes comme: Anticipe-t-il les marchés et ses concurrents? Traduit-il les stratégies dans des programmes exécutables? Est-il capable de retenir les meilleurs talents? Crée-t-il un environnement de travail qui génère l'enthousiasme? Démontre-t-il du courage en prenant des décisions impopulaires?

Un choc et une révélation

«Ma principale faiblesse? J'allais trop vite à la conclusion dans la prise de décision», reconnaît Serge Robin. Du coup, ses équipes ne se sentaient pas impliquées. Au lieu d'obtenir leur adhésion, il provoquait leur capitulation. «C'était la première mauvaise note de ma carrière, poursuit Serge Robin. Je l'ai vécu à la fois comme un choc et comme une révélation.»

Puis est venue la seconde partie de l'exercice, constituée par un accompagnement personnalisé, où coach et participant ont tenté d'interpréter ensemble les résultats de l'évaluation à 360°. Ensuite, ces conclusions ont été rediscutées avec les équipes concernées. «Un exercice d'humilité qui m'a beaucoup appris, reconnaît le CEO. Je me fais moins confiance qu'auparavant, et j'ai amélioré mon aptitude à l'écoute.» Le programme, qui se déroule entre la Suisse et les Etats-Unis, a en outre inclus toute une série de formations intensives centrées sur des jeux de rôles, des études de cas et des projets concrets à réaliser. «J'ai reçu pour missions de coacher un cadre et de mener à bien une initiative stratégique consistant à développer le marché suisse», raconte Serge Robin.

Cette évaluation croisée a des implications très concrètes puisque ses résultats sont pris en compte au moment de fixer la rémunération. Des programmes similaires existent pour chaque niveau hiérarchique. Objectif de l'opération: améliorer la prise de décision de la base jusqu'au sommet de l'entreprise et optimiser la relation à la clientèle. «Depuis, nous sommes véritablement impliqués dans

des processus décisionnels plus transparents, plus adultes», confirme Michelle D'Ancona, directrice et responsable pour l'Europe de Merrill Lynch.

### Professionnalisation

L'initiative du banquier américain reflète une orientation plus générale de l'économie, qui exige dorénavant des dirigeants d'entreprise des prestations d'excellente qualité. L'erreur ne pardonne plus. Cette intolérance croissante à l'égard de la médiocrité semble confirmée par les résultats d'une récente enquête menée par le spécialiste zurichois en transition de carrière Grass & Partner. Elle indique que les dirigeants et cadres supérieurs sont de plus en plus nombreux à venir garnir les rangs des candidats à l'«outplacement», 37% en 2006 contre 23% l'année précédente. L'étude souligne également que dans 9% des cas, contre 5% seulement en 2005, ce sont les piètres prestations des intéressés qui sont en cause. D'autre part, les recherches de Korn Ferry International démontrent qu'en l'espace d'une dizaine d'années à peine la durée de vie moyenne d'un CEO a chuté de quatorze à cinq ans.

Il y a plusieurs raisons à cette évolution. «L'actionnariat s'est professionnalisé. Aujourd'hui, il est majoritairement formé de caisses de pension, plus exigeantes qu'un actionnaire traditionnel», explique Eric Denzler, fondateur et directeur du consultant en ressources de management Denzler & Partners à Nyon. Le métier de directeur général, selon lui, est devenu un métier à risque: «Autrefois, les sociétés avaient à leur tête des entrepreneurs qui misaient leurs propres billes. Dorénavant, les managers jouent les billes des autres, et il y a encore trop de top managers mal préparés à assumer les responsabilités qu'on leur confie.» Dans la foulée, il constate une volonté grandissante de mieux former, coacher et surveiller ces dirigeants.

### Accompagnement

Même son de cloche du côté du spécialiste de la transition de carrière Performance Development Partners (PDP Europe) à Genève. Selon son associé Jean-Antoine de Mandato, la raison majeure pour laquelle de plus en plus de dirigeants se retrouvent dans des programmes de formation ou en transition de carrière est l'habitude tenace de promouvoir les collaborateurs sur la base de leurs connaissances techniques, au détriment de leurs compétences relationnelles. «Elles sont pourtant centrales, puisque la motivation des équipes est la meilleure garantie de résultat pour l'entreprise», relève-t-il. Et pour motiver, il faut savoir écouter, responsabiliser et faire confiance.

Dans sa pratique, Jean-Antoine de Mandato a observé deux phénomènes récents. D'abord, «les entreprises sont de plus en plus nombreuses à proposer un accompagnement personnalisé aux managers qui n'offrent pas satisfaction, et ce, avant que la catastrophe ne survienne», constate-t-il.

Ensuite, toujours plus d'employeurs et de chasseurs de têtes viennent embaucher directement dans le cabinet d'«outplacement». «Ils savent que nos candidats ont effectué tout un travail de remise en question, de réflexion sur soi et de coaching», poursuit le consultant.

Quant à Serge Robin, il sera réévalué chaque année. Et il adhère entièrement à la démarche de son employeur: «C'est juste de commencer par la direction générale, car c'est elle qui donne le ton.»