

Université Paris II - Panthéon-Assas

**École doctorale de sciences économiques et de gestion, sciences de
l'information et de la communication (ED 455) – Laboratoire de
recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas (LARGEPA – EA 3386)**

**Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion
soutenue le 17 décembre 2018**

**La part de l'irrationnel dans les processus
de sélection des futurs dirigeants
dans les grandes entreprises françaises**



UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

Auteur : Delphine JUMELLE-PAULET

Sous la direction de Frank BOURNOIS

Membres du jury :

Michèle AMIEL

Laurent CHOAIN

Maurice THÉVENET

Robert WEISZ

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



*A mi madre,
A mis hijas,*

PLAN

1. Introduction	10
2. Structure de la thèse	15
PARTIE 1 - CADRE CONCEPTUEL & PROBLEMATIQUES	18
1. Complexité, limites et extensions de la notion d'irrationalité	19
1.1 Explorer la notion d'irrationalité	21
1.2 Le champ philosophique	23
1.3 Le champ économique et éthique	23
1.4 Le champ de la sémantique et les apports de l'analyse stratégique et systémique des organisations	24
2. La notion de dirigeant	26
2.1 La population des dirigeants dans l'idiosyncrasie organisationnelle	27
2.2 Le dirigeant, produit d'un construit social	32
2.3 Le paradoxe de la faible globalisation des dirigeants	42
2.4 Le dirigeant, acteur de réseaux formels et informels complexes	46
2.5 L'irrationnel dans les processus de sélection des dirigeantes	50
3. Dirigeance et gouvernance : une équation complexe	58
3.1 Les interactions entre dirigeance et gouvernance	58
3.2 L'influence de la gouvernance sur le profil du dirigeant	61
3.3 Définir une vision intégrative du système dirigeants et gouvernants dans les processus de sélection des dirigeants	67
3.4 L'influence de la notion de dirigeant sur la gestion des dirigeants et futurs dirigeants : illustrations	71
4. L'irrationalité limitée dans les processus de sélection des dirigeants	79
4.1 Le contexte décisionnel des processus de sélection des futurs dirigeants	80
4.2 L'utopie de la décision rationnelle	84
4.3 Comprendre la décision organisationnelle	89
4.4 La décision de sélection par des acteurs à la rationalité limitée	94
5. Objectiver les attributs normatifs des dirigeants	100

5.1	<i>Le leadership</i> , attribut implicite du dirigeant	100
5.2	Le dirigeant, agent et leader d'un système complexe	107
6.	Une approche intégrative du <i>leadership</i> du dirigeant moderne : le leader transcendant	117
6.1	L'émergence de la notion de leader « transcendant »	117
6.2	Le leader transcendant, approche intégrative du <i>leadership</i>	123
6.3	Les attributs émergents du futur dirigeant	131
6.4	L'idéaltype du dirigeant	137
7.	La place de l'intelligence émotionnelle chez les futurs dirigeants	140
7.1	Les acceptions de la notion d'intelligence émotionnelle	141
7.2	La part d'irrationnel dans la définition de l'intelligence émotionnelle	144
7.3	L'intelligence émotionnelle : applications et perspectives chez les dirigeants	153
8.	Les pratiques de sélection des futurs dirigeants : raison(s) et intuition(s)	157
8.1	Les talents et hauts potentiels : la réserve organisationnelle des futurs dirigeants	158
8.2	Les étapes de sélection des futurs dirigeants	169
8.3	Les outils des processus de sélection des futurs dirigeants	175
8.4	Les centres d'évaluation dans les processus de sélection des dirigeants	186
8.5	Perspectives : outils émergents pour la sélection des futurs dirigeants	198
9.	La performance du dirigeant : chemins d'irrationalité	204
9.1	L'évolution individuelle du dirigeant	204
9.2	La perspective développementale dans la sélection organisationnelle	212
9.3	Des pratiques dépendantes de la maturité de la réflexion sur les talents et haut-potentiels : illustrations	217
10.	Problématiques de recherche	224
PARTIE 2 : DONNEES EMPIRIQUES ET RESULTATS.....		226
11.	Présentation de la méthode d'enquête	227
11.1	Méthodologie et épistémologie	227
11.2	Présentation du déroulé de notre enquête	231
12.	Résultats globaux	237
12.1	<i>Caveats</i>	237
12.2	Observations générales	239
12.3	Résultats	241
12.4	Organisation de notre lecture des résultats	249

13. Résultats détaillés	251
13.1 Les critères du <i>leadership</i> et du succès des dirigeants	251
13.2 Les pratiques de sélection des futurs dirigeants	263
13.3 L'utilisation des centres d'évaluation (<i>assessment centers</i>)	281
13.4 La place de l'intelligence émotionnelle	285
13.5 La part perçue de l'irrationalité et ses composantes	288
13.6 Les acteurs de la prise de décision	294
13.7 Une lecture différenciée des problématiques : le rôle du genre	299
14. Visions de dirigeants et d'experts sur les problématiques	305
14.1 M.X.	306
14.2 Eric Albrand	308
14.3 Maud Bailly	309
14.4 Pierre-Marie Argouarc'h	313
14.5 Richard Straub	314
14.6 Gérard Karsenti	317
14.7 Michel Noir	320
14.8 Barrie Watson	327
14.9 Michel Davy De Virville	331
14.10 Perspectives : l'irrationnel désirable	332
15. Prolongements opérationnels de la recherche	335
15.1 Réinventer la gestion des talents	335
15.2 Transformer les centres d'évaluation	348
15.3 Mieux préparer les dirigeants et futurs dirigeants	350
15.4 Extension des champs de recherche	353
16. Conclusion	359
Épilogue : du surhomme au leader transcendant	361
17. Annexes	363
18. Bibliographie	388
Table des illustrations	416
19. Remerciements	418

LISTE DES ANNEXES

Annexe I - Résultats Etude Church et Rotolo, grille synthétique traduite (2015).....	p. 364
Annexe II - Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête).....	p. 365
Annexe III - Le manifeste du programme Next MBA).....	p. 374
Annexe IV - Membres de l'Advisory Board du Next MBA	p. 376
Annexe V - Liste des entreprises et organisations représentées par les répondants	p. 377
Annexe VI - Lexique des principaux termes anglophones et abréviations utilisés	p. 378
Annexe VII - Etudes disponibles	p. 387

RESUME

Cette thèse explore la part d'irrationalité intervenant dans les processus de sélection des futurs dirigeants français. Examinant les profils des dirigeants français du début du 21^{ème} siècle, elle souligne la persistance d'une doxa cartésienne, c'est-à-dire la croyance en l'autorité de la conscience et de la raison dans la détection, la sélection ou la génération d'élites et plus particulièrement de dirigeants dans les organisations, réalisant en particulier un biais de sélection sociale précoce pour l'accès à la direction des grandes entreprises.

Combinant les apports des théories de l'agence, des échelons supérieurs, et de la rationalité limitée, ce travail construit une vision intégrative des enjeux et paramètres de la sélection des futurs dirigeants à plusieurs niveaux (individus, systèmes, réseaux, organisation, culture), et analyse comment des processus rationnels peuvent être modifiés par des formes d'irrationalité, des premiers moments de détection et de fabrication des talents à celle, à la fois plus symbolique et signifiante, de la dirigeance.

Le cadre conceptuel du leader transcendant permet de représenter une vision intégrative du leadership, et d'explorer les « nouvelles » qualités que les processus de sélection devront identifier, illustrant l'inadéquation des processus traditionnels aux enjeux des entreprises modernes.

Ce travail met en lumière la nécessité de réévaluer les pratiques de la sélection des dirigeants au travers d'une rationalité procédurale plus en adéquation avec la réalité opératoire, à la fois sur le plan de la rationalité sous-jacente (les valeurs et critères du leadership), de ses outils (les méthodes d'évaluation), et de son objet (une articulation intégrative et continue du développement et de la sélection assumant une part d'irrationnel).

Descripteurs :

Irrationnel – Rationalité limitée – Intelligence émotionnelle – Sélection – Dirigeance – Succession – *Assessment center* – Talent – Haut-potentiel - Détection

SUMMARY

The irrational side of executive selection processes in large French corporates.

The purpose of this research work is to investigate how irrationality plays a significant role in selecting top executives in French corporates. Upon an in-depth review of the making of top executives in France at the beginning of the 21st century, it appears that a Cartesian rationale still prevails, based on the sheer belief that conscience and reason must be the unique dimensions used in selecting, promoting, and thus, perpetuating elites, from the early school years to the appointment of the C-suite in large organisations.

Three theories are central in this research work: the agency theory, the upper echelon theory, as well as the bounded rationality theory. Combining them in an integrative conceptual framework allows to understand how strong rational patterns might be affected by forms and mechanisms of irrationality all along the process of identifying and developing future leaders to the more significant moment when they are appointed. Ultimately, the outcome of this research work shows that the model of « transcendent *leadership* » seems more effective than others to address the challenges of identifying and selecting executives in modern organisations.

This leads to examining how to build more robust systems of executive selection at three levels of progress: (a) underlying values and patterns of *leadership*, (b) assessment tools and processes and (c) conscious acceptance of irrationality as a significant part of talent and executive spotting and development.

Key words:

Irrationality – Bounded Rationality – Emotional Intelligence – Executive Assessment – Top Management – Succession - High potentials – Transcendent leader

1. INTRODUCTION

Une manière originale d'aborder la question de la rationalité dans les organisations est de considérer le management comme une technologie sociale, et de s'atteler à sa compréhension, sa description et ses évolutions comme on le ferait de toute technologie. C'est, à plus d'un titre, l'acception première du champ académique dans lequel s'inscrit ce travail de recherche : les « sciences de gestion ». Et aborder un construit culturel tel que les organisations sous l'angle de sa rationalisation et de sa maîtrise croissante a été l'ambition de plus d'un siècle de recherches, empiriques comme fondamentales, sur le management. Mais un produit culturel reste la résultante de la multidisciplinarité, de l'interférence du vivant dans la logique « technico-rationnelle » selon l'expression de François Hubault, d'une forme de liberté esthétique et somme toute, d'une part d'irrationalité.

Rationaliser l'irrationnel n'est pas une intention absurde en soi. C'est le propos même, progressif et progressiste, de notre champ académique ; mais cela nécessite de circonscrire, de mesurer l'ambition. C'est le choix qui est opéré dans ce travail de recherche sur la part de l'irrationnel dans ce qui, aux yeux du profane, devrait être le champ pur d'expression de la rationalité : la détection, la promotion et la nomination des principaux dirigeants des organisations.

Ce champ est celui de ma pratique professionnelle. D'abord, sous l'angle de la détection et de la formation des potentiels de dirigeants à un stade précoce, que j'ai pu exercer dans le monde de l'éducation supérieure au management, en particulier dans le cadre de mes fonctions à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence et aujourd'hui dans l'audit de *business schools* mondiales en vue de leur accréditation. Ensuite, en tant que praticienne de centres d'évaluation, au travers desquels je suis amenée à observer et évaluer, en contexte et hors contexte, un nombre significatif de dirigeants et futurs dirigeants d'entreprises françaises et internationales.

Mais, tout autant comme *Dean* d'un programme MBA affranchi de nombreuses conventions, s'adressant exclusivement à des cadres exécutifs de grandes entreprises variées, françaises pour la plupart, qui m'amène à mesurer dans les promotions successives les invariants et les

évolutions de la culture et des principes régissant le choix et la promotion des dirigeants de ces entreprises engagées depuis plus de 7 ans dans ce programme.

Enfin, comme consultante et coach de dirigeants, pour beaucoup d'entre eux en phase ascensionnelle, certains en situation plus critique, avec qui j'échange sur leur propre trajectoire et pratique, ainsi que sur la constitution de leurs équipes rapprochées de direction. Le choix de circonscrire ce travail au périmètre des entreprises françaises (ce qui exclut les entreprises non françaises mais aussi les organisations publiques françaises, où les processus de sélection peuvent suivre d'autres logiques) est guidé par la rigueur propre à tout travail de recherche mais aussi par l'intérêt intrinsèque de ce segment ; la France est un pays nourri de passions et de débats sans fin sur ses dirigeants, sur ses élites et leur reproduction, et le sujet présente un intérêt intellectuel de nature à nourrir les témoignages et les réponses de bon niveau nécessaires à mon enquête empirique.

Les dispositifs de sélection de la dirigeance en France ont émergé de présupposés individuels et collectifs définissant le « bon » dirigeant comme la continuité du « bon » élève, du premier de la classe au travers de méthodes de sélection et de reconnaissance privilégiant l'abstraction et l'autorité de la raison. Les diplômés, des écoles donc de la vie, ont acquis la maîtrise d'un système valorisant la rationalité, le raisonnement et la raison dans un même ensemble, mais aussi, ce qui n'est pas la même chose, méprisant l'irrationalité au point d'en nier non seulement la légitimité mais parfois l'existence même. Or, la prémisse que la raison est la réalité, et son corollaire que la réalité ne peut échapper indéfiniment à la raison, conduisent à une conclusion trompeuse : la réalité ne peut être irrationnelle.

Les échecs, déraillements, et départs des dirigeants d'entreprises françaises questionnent pourtant avec régularité la rationalité qui sous-tend les critères et décisions ayant conduit à leur sélection. La recherche de la part d'irrationalité dans ces dispositifs peut alors apparaître comme une condition de l'amélioration de la sélection de futurs dirigeants efficaces. Cette recherche relève ainsi d'une vision très cartésienne, « à la française » : comprendre pour expliquer et corriger. Mais elle nécessite une série d'incursions dans les multiples boîtes noires de ce qui fait, et ceux qui font, les futurs dirigeants, pour élaborer une vision sensée de ce qui peut sembler insensé.

Il est nécessaire, ce que s'attache à faire dans un premier temps cette thèse, de lever une propriété ambiguë propre à la fonction de dirigeant dans les entreprises privées françaises : à la fois agents de la gouvernance, et décideurs du destin de leur organisation, d'autant que la gouvernance appuie ses choix à partir des processus pilotés par ses propres agents, dans une relation dont certaines dimensions peuvent apparaître irrationnelles. Les disciples de Socrate, débattant sur la question de « l'art royal », définissaient la dirigeance comme dépassant les intérêts du dirigeant. Dans les récits de Platon et Xénophon, Socrate considérait que l'objectif d'un dirigeant était avant tout le bien-être de ses sujets, le bonheur de ses citoyens, la « bienfaisance » dans la perspective morale. L'art de gouverner la cité, de se gouverner soi-même et le bonheur sont une seule et même qualité dans la pensée socratique. Une personne vertueuse, en charge d'autrui, gouvernera de manière bienfaisante, ayant pour seul but le bonheur de ses sujets... Mais c'est bien l'une des raisons pour lesquelles nous avons délibérément choisi de ne pas confondre la notion de dirigeant dans un ensemble trop hétérogène pour être efficacement embrassé ; il n'y a pas d'homothétie absolue entre les dirigeants politiques et les dirigeants d'entreprises, même si nous examinerons la notion de pouvoir dans les mécanismes d'émergence des futurs dirigeants.

Le rationnel, lui, est assumé et revendiqué. Les choix des futurs dirigeants s'appuient sur l'adéquation des moyens de sélection du futur dirigeant aux définitions de la « bonne » dirigeance : on a défini ce que l'on attend d'un bon dirigeant d'entreprise, et on sait le mesurer et le sélectionner. Les processus de sélection des futurs dirigeants évaluent des résultats, des personnes, des réalisations et des opportunités, selon une mécanique complexe et fournie d'outils, de processus et arguments rationnels et normés, bâtis à la lumière de plus d'un siècle de recherche et d'expériences partagées.

Dès lors, il faut questionner la part d'irrationalité des outils et processus en place. Ces processus sont-ils les filtres uniques de la décision, ou d'autres paramètres irrationnels entrent-ils en jeu ?

Les dirigeants d'une entreprise sont-ils ceux que les processus de l'entreprise ont activement choisis et sélectionnés, ou ceux qu'ils n'ont pas mis en échec ?

Cette dimension de notre questionnement rejoint celle de l'adéquation des moyens de détection aux fins de l'action du dirigeant. Quelle(s) « bonnes » définition(s) du bon dirigeant fondent ou ont fondé ces processus ? A l'issue des processus de sélection, les trajectoires de temporalité et de rationalité du futur dirigeant, et celles qui conditionneront le succès de l'entreprise de demain, doivent se rencontrer. Les pratiques de sélection contemporaines ont découlé des conditions d'exercice de l'homme organisationnel, décrit par Drucker comme le produit de la deuxième ère managériale, qui prend fin avec l'avènement des travailleurs du savoir du début du vingt-et-unième siècle. Alors que les entreprises se réinventent autour de la société des savoirs, les futurs dirigeants français prendront la barre d'organisations radicalement différentes de celles qui ont observé et permis leur accès au pouvoir. Les moyens de cette sélection sont-ils toujours alignés avec les fins qu'elle entend servir ? L'hypothèse que l'*habitus* managérial d'hier ne peut fonder la rationalité définissant les conditions de la performance de demain constitue un angle plus opératoire, moins discursif de notre travail de recherche.

Enfin, le déroulement des processus de sélection présuppose un système de rationalité partagé, rendu opératoire dans les faits par une combinaison de rationalités limitées installée dans des sous-systèmes complexes, parfois antagonistes. L'information des dirigeants est imparfaite, asymétrique, et ne permet pas d'appliquer un système de valeurs ou d'indicateurs objectifs, ordonnés, établis à l'avance et stables. Ni les opportunités, ni les résultats ne sont indépendants de la situation de choix ; les sentiments et valeurs des acteurs de la sélection ne peuvent être anticipés. A ces incertitudes s'ajoutent les jeux d'acteurs : désirs de pouvoir, tactiques, négociations, non-dits, conflits et mémoires modifient les paramètres d'action au sein du système, ajoutant une divergence de buts et de moyens au travers de paramètres imprévisibles ou invisibles dans l'équilibre instable du système. Un système rationnel de sélection peut-il résister aux jeux d'acteurs – non rationnels aux yeux de l'intérêt général – et maintenir sa logique en dépit, ou à l'aide, des jeux contradictoires de ces acteurs ?

La question centrale de notre thèse est d'identifier cette part d'irrationnel dans les processus de sélection, dans les définitions du futur dirigeant et du « bon » dirigeant, dans la mise en œuvre des processus que l'organisation conçoit, mais aussi dans la perspective de l'adéquation « rationnelle » entre les besoins du système et ceux de ses acteurs.

Les théories des échelons supérieurs, la théorie de l'agence, ont permis de mieux délimiter et comprendre les paramètres de l'installation et de l'efficacité de l'action dirigeante. La lecture des jeux socio-dynamiques et de la rationalité limitée des acteurs du jeu, permet d'en relire les contraintes.

A l'issue de ce travail, de nombreuses extensions seront possibles ; celles, évidentes, exclues par la délimitation de mon champ de recherche : les entreprises non françaises, les organisations non privées. Celles, plus subtiles, visant les champs du conseil de direction, mais aussi de structures non exécutives destinées à choisir des dirigeants, autant que le champ de l'éducation au *leadership*, et son extension par-delà les frontières occidentales, tant il existe de nombreux acteurs de systèmes efficaces conçus dans l'après deuxième guerre mondiale pour servir des organisations occidentales qui doivent aujourd'hui se renouveler et s'ouvrir.

2. STRUCTURE DE LA THESE

Ma thèse décrit les processus de sélection des dirigeants français, et cherche à identifier ce qui peut constituer une part d'irrationnel, en examinant les présupposés, systèmes, acteurs et interactions qui les fondent.

L'irrationnel, dans ce travail, est une notion abordée à la fois sous l'angle de choix ou de biais individuels et organisationnels, et sous des angles multidisciplinaires, de psychologie, de théories des organisations, du *leadership* et de gestion des talents dans les organisations. L'objet de cette recherche n'est pas de justifier que tout serait irrationnel là où les individus et les organisations s'efforcent d'agir rationnellement, mais de pondérer – au double sens de mesurer le poids et de maîtriser l'impact de ce qu'on a identifié – l'irrationnel au cours de la sélection du futur dirigeant dans le contexte particulier des entreprises françaises.

Une première partie examine les champs notionnels de la recherche : l'irrationalité – et en particulier les choix effectués pour observer l'irrationalité – et les dirigeants français – et plus précisément les profils de dirigeants français issus des processus de sélection contemporains, ainsi que leur *habitus* décisionnel. Cette partie offre une lecture combinatoire des exégèses des théories de l'agence, des échelons supérieurs, de la rationalité limitée, pour appréhender les savoirs et croyances collectifs mobilisés dans le cadre de la sélection des futurs dirigeants. Elle propose l'examen des caractéristiques attendues pour le futur dirigeant, cherchant à identifier les attributs rationnels ou irrationnels de la dirigeance du vingt-et-unième siècle, ceux des filtres individuels, systémiques ou organisationnels guidant les processus de sélection, et les parcours de développement qui jalonnent et nourrissent la sélection.

Dans une seconde partie, nous examinons les résultats d'une étude de terrain menée auprès de dirigeants et hauts-dirigeants. Cette étude explore le « savoir collectif » des dirigeants de 40 entreprises, autour de 5 grandes thématiques :

- Les critères du *leadership* et du succès des dirigeants
- La place occupée par l'intelligence émotionnelle
- Les pratiques et outils de sélection des futurs dirigeants
- L'utilisation des *assessment centers*
- Les acteurs de la décision, et la part perçue de l'irrationalité et ses composantes

Ce travail propose enfin des recommandations concrètes pour les différents bénéficiaires, en synthétisant les paramètres de l'irrationnel dans les processus de sélection, les besoins ou moyens d'y répondre, par la voie de la recherche, de l'éducation, ou de l'action en entreprise, ouvrant le champ à des recherches ultérieures sur des sujets identifiés comme critiques, ou d'avenir.

Ce travail a été rédigé pour sa lecture en totalité ou en partie, par différentes communautés professionnelles, académiques ou associatives. Tout en adoptant les critères de rédaction d'un travail de doctorat en gestion, j'ai essayé de conserver une lisibilité d'ensemble et une certaine variété d'approches pour faire partager mes questions et ma vision de ce que pouvait être la part de l'irrationnel dans les processus de sélection des futurs dirigeants français.

Ce travail est écrit en français, ma langue paternelle, tout en ayant à traiter de nombreux concepts fondés par la littérature anglophone, dont certains sont passés dans l'usage courant dans le monde professionnel comme le monde académique. J'ai traduit ces concepts quand cela me paraissait acceptable, mais ai aussi conservé certaines versions originales (en italique) quand la fluidité de lecture me semblait l'exiger. Un lexique, à la suite de la bibliographie, recense les termes verbalisés en anglais dans ce travail.

Partie 1 - Cadre conceptuel & problématiques

1. COMPLEXITE, LIMITES ET EXTENSIONS DE LA NOTION D'IRRATIONALITE

« *Tout ce qu'il y a de décisif dans la vie se produit au-delà de l'intelligence rationnelle* »

Robert Musil - L'Homme sans qualités

L'une des difficultés d'un travail d'état de la littérature en sciences de gestion consiste à déterminer le cadre conceptuel conditionnant les hypothèses de recherche que l'on souhaite explorer. Pour reprendre une notion de sociologie, il s'agit de déterminer l'*habitus* de notre sujet, en d'autres termes de comprendre quel système théorique, ou plutôt quel entrelacs de systèmes théoriques, nourrit notre sujet. Un travail trivial conduit à recenser et juxtaposer différentes théories ; un travail plus complexe, peu servi directement par la recherche existante, conduira à expliquer en quoi ces différentes théories peuvent « faire système ».

On peut considérer que cet entrelacs est l'objet même de notre partie I, mais dans le cas présent il est intéressant de comprendre comment plusieurs théories, ressortissant de disciplines différentes, peuvent orienter la manière dont les dirigeants en place ou les comités de désignation des dirigeants choisissent les futurs dirigeants français.

Ainsi, en éclairant l'*habitus* des dirigeants français en place confrontés à la sélection de leurs successeurs – ce qui peut être une part de l'irrationnel dans l'identification et la sélection de ces futurs dirigeants – peut apparaître, plus ou moins fortement, comme la conséquence de biais culturels sur l'exercice du *leadership* liés à l'influence de théories dominantes à une époque donnée, biais qui se superposent à ceux mis en évidence par les théories de la décision individuelle et collective.

L'ensemble de mon travail d'état de la littérature ne m'a pas permis, à première lecture, de trouver de réponse structurante à l'analyse de ces influences croisées sur la rationalité des décisions dans la fabrique des nouveaux dirigeants. Des travaux particulièrement pertinents existent sur l'influence d'une théorie ou d'un contexte particulier, mais il me semble essentiel de prendre le temps d'une analyse des influences pluridisciplinaires qui façonnent, à la fin du

20^{ème} siècle et en ce début du 21^{ème} siècle, la formation, la pensée et sans doute les décisions des dirigeants français quant à la gestion de leur succession.

A l'aune de mon travail de recherche, cinq théories apparemment disjointes me semblent déterminantes pour éclairer cet *habitus* conceptuel des *leaders* :

- La théorie de l'agence
- La théorie des échelons supérieurs
- La théorie de la rationalité limitée
- La théorie du comportement stratégique des acteurs dans un système
- La théorie de l'integrative thinking

J'ai conscience que ma lecture combinatoire de ces théories n'est en rien exhaustive et constituerait en elle-même l'objet d'une recherche d'une ampleur bien supérieure, mais tout en n'étant pas la destination espérée de mon travail de recherche, cette interprétation me permet de formuler certaines hypothèses et de donner une architecture à ma réflexion d'ensemble.

L'objet de cette section n'est donc pas de présenter ces théories déjà sur-explorées par la recherche en économie, en gestion, en psychologie sociale, en management ou en sociologie, mais de décrire comment, combinées, elles peuvent constituer le substrat, sinon le cadre de référence conceptuel « moyen » des dirigeants des trente dernières années.

Deuxième *caveat* à ma démarche, il est important de souligner la différence entre la formulation initiale de chacune de ces théories et l'usage commun qui s'en est diffusé dans la « sous-culture » managériale française. C'est cette deuxième dimension qui importe dans mon travail, relevant plus d'une forme d'exégèse que d'épistémologie.

Enfin, et c'est un point fondateur de ce chapitre, il m'a semblé que les théories du *leadership*, et en particulier les théories comportementales du *leadership*, étaient une partie importante de mon travail de recherche mais qu'elles ne répondaient pas, même quand elles stipulent que le *leadership* n'est pas inné mais peut se construire ou se révéler, à la question du contexte conceptuel dans lequel s'inscrivent les paradigmes de détection et de nomination des dirigeants. Autrement dit, mon travail de recherche porte moins sur la question « qu'est-ce qu'un dirigeant efficace, reconnu ou apprécié ? » que sur la question « dans quel contexte et

comment sont choisis les dirigeants dans les organisations ? », et sur la question d'en isoler les contradictions apparentes à une logique dite « rationnelle », choisissant de détecter au sein des processus de sélection « la part d'irrationnel ».

De mon travail d'état de la littérature, il ressort que si les processus de sélection des dirigeants ont fait et sont encore l'objet d'un foisonnement de théories, la question de la part d'irrationnel qu'ils comportent reste un sujet de recherche relativement peu exploré.

1.1 Explorer la notion d'irrationalité

Tout travail de thèse nécessite la circonscription du territoire notionnel abordé. Dans le cas présent, la notion d'irrationalité doit être discutée en préambule comme constitutive de la problématique de recherche. Si cette notion n'est pas suffisamment définie et circonscrite, alors l'ensemble du travail de recherche peut être remis en cause sans en attendre les résultats : selon que l'on définit ce qu'on entend par « irrationnel » d'une manière triviale, philosophique, morale, cognitive, psychologique, économique, politique ou sociologique, cela infère directement la nature même de nos hypothèses et des conclusions que nous tirerons de notre travail empirique.

Pour autant, une approche trop multidisciplinaire manquerait de rigueur et de profondeur, tant la notion d'irrationalité s'inscrit dans une littérature particulièrement riche, dont nous ne pourrions rendre compte de manière exhaustive dans l'espace de cette thèse.

Nous allons donc tenter de recenser et de relier les champs notionnels concernés et d'en capter une partie exploitable dans le cadre de notre recherche.

Le premier élément à prendre en compte dans la restriction du champ notionnel est une double opposition sémantique : en premier lieu, l'irrationnel se définit, en creux, comme l'inverse du rationnel, **autrement dit, est irrationnel tout ce qui n'est pas rationnel**. Cette première opposition semble tautologique mais est néanmoins riche de débats, en particulier dans le champ philosophique (Platon, Descartes, Pascal, Kant, Hegel, Nietzsche, mais aussi plus récemment Habermas...), physique (Einstein), économique (Simon, Cyert et March),

sociologique (Crozier), politique et éthique (Weber), ou encore sémantique (Bateson, Watzlawick).

Une deuxième opposition vient de l'assimilation entre rationnel et logique, et, partant, entre irrationnel et illogique. A plus d'un titre, cette assimilation est discutable et largement discutée dans la littérature. En particulier, l'axe principal des recherches du *Mental Research Institute* (plus communément connu sous le nom d'école de Palo Alto, sous la conduite de Don Jackson et l'influence de Grégory Bateson) propose de distinguer **ce qui est d'ordre logique** (la logique de la réalité) **et ce qui ressort du champ du rationnel**.

La conduite de notre travail de recherche nous oblige à faire un choix, un pari méthodologique permettant de définir une partie importante du périmètre notionnel de cette thèse. Il nous a paru essentiel d'éviter l'écueil d'une conclusion circulaire qui invaliderait ce travail, à savoir que ce qui peut paraître irrationnel aux profanes (dans le cas présent les lecteurs non familiers des démarches de sélection des dirigeants) suivrait en réalité des rationalités bien réelles, mais imperceptibles à leur esprit non averti. La restriction de notre champ notionnel ne suivra donc pas une logique de sens commun ou de vulgarisation du propos, mais un cheminement intellectuel né de nos rencontres et de notre pratique partagée avec des professionnels et chercheurs familiers du sujet.

Trois champs disciplinaires ressortent de ce travail de cadrage notionnel, à l'intérieur desquels nous avons fait des choix que nous savons imparfaits ou frustrants, mais qui nous ont permis d'affiner efficacement notre travail de recherche. Ces champs ne sont pas étanches, et nous proposons un reclassement des notions voulu comme opérationnel. Historiquement, ces champs sont concentriques : les philosophes allemands du 18^{ème} siècle, en particulier Kant, qui ont influencé les penseurs politiques et économiques du début du 20^{ème} siècle, en particulier Pareto, Weber et plus tard Simon, qui eux-mêmes ont influencé les sociologues des organisations et de la communication de la deuxième moitié de ce 20^{ème} siècle, en particulier Crozier et Friedberg, ainsi que l'école de Palo Alto.

1.2 Le champ philosophique

De manière arbitraire, nous écartons dans ce travail les philosophes généralement associés à l'idée de rationalité – Platon, les sophistes, Descartes, Pascal... pour nous concentrer sur l'auteur séminal de la philosophie allemande sur le sujet, Kant. Mais à l'intérieur même des notions familières de la pensée de Kant, nous choisissons de ne pas concentrer nos emprunts sur le dialogue entre la raison pure (le vrai) et la raison pratique (le bon), autrement dit entre la morale et l'éthique, mais sur le troisième opus, **la raison « judiciaire »**, plutôt connue en français sous l'idée de « faculté de juger ». Ce dépassement proposé par Kant nous fournit déjà un premier champ notionnel intéressant pour notre recherche : **ce que nous tendons à qualifier d'irrationnel dans la sélection des dirigeants est, peut-être, que la démarche échappe au vrai (la raison pure, la morale) et au bon (la raison pratique, ce qu'en toute logique il « faudrait » faire pour être efficace) pour en réalité obéir à une autre logique, la justesse « culturelle », le « beau », l'esthétique**. L'irrationnel serait ainsi l'avatar pratique d'un creuset culturel complexe, non réductible à des paramètres de décision modélisables à l'échelle individuelle.

1.3 Le champ économique et éthique

La rationalité limitée appartient à la culture initiale de la plupart des acteurs que nous avons sollicités dans le cadre de cette thèse et sera une composante importante de notre champ notionnel.

L'apport de Weber (*Économie et Société*, 1922) est d'une autre nature ; il distingue deux types de rationalités au-delà de l'irrationalité des sentiments, des passions de l'affect ou encore des coutumes et des usages dont on aurait perdu le sens, ce qui est déjà une première forme d'irrationalité. Weber explique que nos actions peuvent être rationnelles pour des raisons de **valeur** (« *Wert* », signifiant en allemand à la fois la valeur mais aussi « ce qui vaut le coup ») ou pour des raisons de **finalité**, au sens du but, du « *telos* » aristotélicien : le mot allemand associé est « *Zweck* », le but, l'objectif, ou, dans l'acception de la sociologie des organisations, l'enjeu. L'irrationnel peut alors être en réalité la **logique de l'enjeu** primant sur la logique de la valeur « absolue ».

1.4 Le champ de la sémantique et les apports de l'analyse stratégique et systémique des organisations

L'un des apports aujourd'hui trop négligés des travaux de Crozier et Friedberg est de travailler non pas sur la rationalité des acteurs ou la rationalité du système dans lequel ils évoluent, mais sur la zone grise des interactions entre ces acteurs et ce système. Et l'idée, assez contre-intuitive à de nombreux dirigeants, est de ne faire de la stratégie et des objectifs qu'une résultante combinatoire des enjeux, forces et faiblesses associées, de ces acteurs. Or, si la stratégie et les objectifs peuvent se formuler de manière limpide, la découverte et la formulation des enjeux est un travail beaucoup plus complexe, mouvant, contre-intuitif, ce qui est une autre acception de la notion d'irrationalité.

C'est sur cet effet contre-intuitif qu'ont travaillé les chercheurs du *Mental Research Institute* de Palo Alto sous la direction de Don Jackson, proposant de distinguer ce qui est d'ordre logique (la logique de la réalité) et ce qui ressort du champ du rationnel. Ce qui va paraître irrationnel est en réalité une manière de surmonter l'insurmontable, c'est-à-dire le paradoxe, l'antagonisme de rationalités incompatibles, l'enfermement dans une équation sans solution au regard des paramètres et « lois » disponibles. L'une des phrases-valises récurrentes dans nos interviews avec les dirigeants est « nous n'avons pas de solution évidente, il faut penser *out-of-the-box* ».

Nous devons dès lors, enfin, inclure dans notre champ notionnel les travaux de Douglas (1986) prolongés par Martin (2007) sur *l'integrative thinking*. Martin propose la définition suivante de *l'integrative thinking*: “*the ability to constructively face the tensions of opposing models, and instead of choosing one at the expense of the other, generating a creative resolution of the tension in the form of a new model that contains elements of the individual models, but is superior to each.*”. Sur le plan conceptuel, la pensée intégrative conduit à accueillir la complexité des situations comme fondement de la qualité de la décision, thème cher à March, ce qui renvoie à l'éthique de la discussion d'Habermas et à son socle théorique, l'éthique kantienne.

Sur un plan plus prosaïque, et au compte de la partie empirique de cette thèse, Martin, un peu à contre-courant en 2007, propose que l'une des qualités majeures d'un dirigeant ne soit pas de

simplifier les problèmes mais de faire face à leur complexité et d'en exploiter les dimensions profondes. Très directement cela pourrait constituer, en plus d'un rail méthodologique pour nos travaux, en donnant un sens moderne à la notion d'irrationalité, c'est-à-dire de **complexité non surmontée**, tout en constituant un critère à évaluer dans le potentiel plus général de *leadership* et de dirigeance.

2. LA NOTION DE DIRIGEANT

Après avoir circonscrit une approche de l'irrationnel, il convient de préciser ce qui définit l'appartenance au groupe des dirigeants. La notion de dirigeant dans la littérature de gestion peut être abordée à partir d'une approche économique, en prolongeant ou discutant la théorie de l'agence, ou à partir d'une approche sociologique portant sur les aspects opératoires de la dirigeance (Sainsaulieu, Bournois, Duval-Hamel, Roussillon), approches dont nous synthétiserons les apports respectifs.

Nos échanges avec les dirigeants interrogés renvoient des réponses étonnamment divergentes, chaque dirigeant fournissant une définition propre à son champ de rationalité et d'analyse. Pour certains, les « vrais » dirigeants sont exclusivement les membres de la gouvernance ; pour d'autres, il est évident que ce sont les directeurs exécutifs, décideurs directs du quotidien organisationnel.

Pour chacun de nos interlocuteurs, la réponse apparaît comme une vérité absolue et sans partage ; ces affirmations divergentes répondent à des rationalités limitées, illustrant une première source d'irrationalité : les acteurs d'un même territoire, comme le dirait Watzlawick, ne le lisent pas avec la même carte.

Le manque de consensus observable en première approche nous a alors amené à croiser les regards des différentes disciplines. Nous identifions des réponses, au-delà des sciences de gestion, dans les champs philosophiques, historiques, sociologiques, politiques et économiques. Loin de constituer une recherche exhaustive qui n'est pas l'objet de notre travail de recherche, nous cherchons à identifier les critères d'appartenance au groupe, statutaire ou fonctionnel, des dirigeants français des grandes entreprises. Quelles caractéristiques uniques définissent le dirigeant ? Est-il le mandataire social de l'entreprise, le *primus inter pares* dans la hiérarchie exécutive, l'héritier d'un construit social séculaire, l'agent des actionnaires, ou le chaînon d'un réseau social privilégié ?

2.1 La population des dirigeants dans l'idiosyncrasie organisationnelle

2.1.1 Les définitions organisationnelles de la population des dirigeants

La définition statutaire « rationnelle » du dirigeant est d'une limpide simplicité : le dirigeant est le **numéro un**, le dirigeant principal de l'organisation, le mandataire social ; dans le modèle français, c'est souvent le président directeur général.

La réalité du terrain est moins univoque : les présidents des grandes sociétés françaises sont de plus en plus distincts des directeurs généraux, plus de 60% des très grandes entreprises¹ ayant récemment séparé les fonctions de président et de directeur général.

Dans la littérature anglo-saxonne, c'est le *Chief Executive Officer* qui occupe le rang « un », titre qu'il associe parfois à celui de *Chairman*. La traduction de « Dirigeant » en anglais, d'ailleurs, n'est pas homogène, illustrant les contours flous, ou mouvants, de la notion de dirigeant. La plupart des traducteurs utilisent le mot « *leader* », les plus audacieux adoptant « *CEO* », « *President* » ou « *Executive* ». Dans les firmes de services professionnels, on parle de « *Managing Partner* » ou de « *Senior Executive* ».

Lorsque l'on interroge les experts que sont les gestionnaires des carrières des dirigeants sur les conditions d'appartenance au groupe au sein de leur entreprise, la réponse est moins univoque : le « *Top 50* », « *Top 150* » ou « *Top 200* », jusqu'à 1000 selon les entreprises, sans corrélation lisible avec la dimension de l'organisation : le cercle de « dirigeants » regroupe plusieurs centaines de personnes selon l'organisation examinée -et la personne interrogée-, ce alors qu'à titre d'exemple, au sein du CAC 40, en moyenne 12 membres composent le comité exécutif.

Au sein du groupe Saint-Gobain, 260 personnes possèdent le statut de dirigeant. Chez BPCE, 450 personnes. Chez L'Oréal, il s'agit du « *Top 500* » ou du « *Top 250* ». Chez Shell, si les « *dirigeants leaders* » représentent le *Top 200*, les dirigeants au sens large sont les 1100 exécutifs du groupe. Chez Thalès - avant l'intégration des effectifs de Gemalto -, les dirigeants

¹ En 2010, 64% des « Entreprises géantes » et 68% des « très grandes entreprises » définies selon les catégories de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises contre respectivement 30 et 31% en 1992.

sont les 400 « LR12 ». Deux organisations de taille comparable en 2015, CMA-CGM et Mazars, avec 20'000 collaborateurs, ont respectivement 5, et 800 dirigeants.

Si les modèles organisationnels définissent différenciellement ce qu'est - ou n'est pas - le dirigeant, une approche rationnelle voudrait que l'appartenance au groupe des dirigeants corresponde à des critères précis, au moins au sein d'une organisation donnée. Elle semble pourtant par l'abord organisationnel souvent relever d'une **forme de qualification sociale, aux critères d'inclusion imprécis**. Pour compléter notre compréhension, nous nous tournons vers une vision opératoire du rôle de dirigeant.

2.1.2 Les attributs fonctionnels et l'évolution récente des missions du dirigeant

Les aspects opératoires de la dirigeance évoluent, et ainsi peuvent se lire, en miroir des sociétés qui les construisent. La description originelle des fonctions du dirigeant ramène au patronat industriel, celui qui « *planifie, organise, coordonne, contrôle et commande* » (Fayol 1949), définition étendue dans la seconde moitié du siècle aux activités de pilotage stratégique du destin organisationnel. Le début de l'ère industrielle identifiait la firme et sa performance à un dirigeant-fondateur, héritant des théories du *Great Man*, prévalant en amont des théories scientifiques du travail.

Les publications d'après-guerre décrivent le dirigeant comme **l'expert omniscient** pour toutes décisions stratégiques majeures. Le rôle du dirigeant devient alors celui du « *coordinateur, motivateur et créateur des règles* » (Cheffins), l'homme organisationnel de Whyte, en costume de flanelle grise.

Le « patron » industriel de la deuxième moitié du 20^{ème} siècle encadre des activités de dimension croissante, bénéficiant d'un management intermédiaire et de strates de délégation multiples. Son activité est tournée vers les **parties prenantes internes** de l'entreprise. Il est l'agent de la gouvernance, l'acteur dans l'organisation, et ses rôles sont décrits autour des « trois C » (*contrôle, conformité et compartimentation*), tournés vers l'optimisation de procédures et de paramètres quantifiables. La contribution de Mintzberg (*The Nature of Managerial Work*) s'inscrit en contraste avec cette vision, rendant compte de la nature

fragmentée des actions du dirigeant, de la pluralité des disciplines, interactions et compétences mobilisées, du rythme intense de son quotidien et, partant, de la brièveté accordée à la gestion de l'information et de la décision.

Les changements survenus dans les dernières décennies du vingtième siècle ont fondamentalement modifié les enjeux et missions de l'entreprise, bouleversant du même coup le périmètre fonctionnel du dirigeant français, qui prend une dimension internationale dans des organisations cherchant à s'affranchir d'un modèle insuffisamment agile dans le panorama compétitif moderne. Les enjeux de la dirigeance s'articulent autour de **systèmes de complexité croissante** dépassant le cadre organisationnel, les strates managériales s'amenuisant. Le dirigeant se tourne vers les **acteurs et opportunités externes de l'entreprise**, et les enjeux de la dirigeance relèvent de plus en plus de la gestion du changement et de l'ambiguïté, du développement de la résilience organisationnelle, de la création et l'évolution de chaînes de valeur complexes. Cette « nouvelle » vision de la dirigeance nécessite l'articulation de paradoxes et d'enjeux contradictoires, que l'on peut intuitivement associer aux compétences de l'*integrative thinking* de Roger Martin, compétences parfois énoncées autour des « trois I » (*Idées, Information, Interactivité*).

Durant cette phase de transition, la crise financière du début du 21^{ème} siècle a marqué une inflexion critique, incitant la communauté économique à remettre en question ses dirigeants, et corrélativement les critères de leur sélection (Huntley, Visser). Après 2009, nombreux seront ceux qui pointèrent un doigt accusateur sur les stéréotypes du *leadership* « héroïque », la prise de risque et le gain financier « à tout prix », au détriment de considérations éthiques ou sociétales. Le rôle d'une gouvernance défaillante, et celui des dirigeants, seront interrogés, conduisant à des énumérations aussi nombreuses que diverses sur ce que les dirigeants d'entreprises devraient, ou ne devraient plus, être, savoir, décider ou avoir l'autonomie de mettre en œuvre.

La vision du dirigeant s'éloigne alors dans les discours des dirigeants charismatiques ou héroïques pour s'orienter vers les dimensions éthiques, partagées et distribuées du *leadership* (Gronn, Jonhson, Mehra, Smith, Dixon & Robertson, Pearce & Sims).

Près de 10 ans après la crise mondiale initiée par la faillite de Lehman Brothers, les rôles, responsabilités et attributs des dirigeants français ont-ils évolué en accord avec les transformations du panorama sociétal et économique ?

Pareto a montré comment les élites se « délégitiment » en contribuant à l'émergence de nouvelles élites possédant les savoirs pertinents pour les nouvelles données économiques, et auxquelles elles sont contraintes de faire appel pour se maintenir en place. Si les systèmes de sélection sont rationnels, les critères et moyens de la sélection des futurs dirigeants devraient avoir évolué dans le sens de compétences différentes, délégitimant - ou transformant - les dirigeants sélectionnés pour les « 3C » au bénéfice de futurs dirigeants armés des compétences des « 3I ».

La sélection évoluerait alors vers de « nouveaux » profils, proposant un *leadership* différent, durable et éthique, exprimant les compétences de « réflexion intégrative ».

Cette sélection devrait également refléter, à l'heure où les théories du *leadership* partagé gagnent en notoriété, un élément de plus en plus critique dans l'efficacité de la dirigeance : le dirigeant n'agit plus seul, mais au sein d'une équipe dirigeante.

2.1.3 L'action du dirigeant avec et au sein de l'équipe dirigeante

Après avoir formulé la *théorie des échelons supérieurs* au début des années 80, Hambrick et Mason élargissent dans un second temps (1989) leur approche aux dirigeants de la *Top Management Team (TMT)*, l'équipe des hauts dirigeants.

La recherche s'intéresse alors de façon croissante au groupe des top-exécutifs de la TMT, comme déterminant principal des orientations et performances de l'entreprise via (1) l'interprétation personnelle des situations auxquelles ils sont confrontés ; (2) le fait que cette interprétation est liée aux expériences, valeurs et personnalités de ces dirigeants.

A l'heure du *leadership* distribué, partagé, ou collectif, de nombreux auteurs examinent l'interaction forte entre les forces et faiblesses des leaders, le contexte, et la cohésion du groupe dans la création de la performance collective (Bournois, Boyatzis, Kets De Vries, Belbin).

Pourtant, l'un des éléments trop souvent négligés dans les processus de sélection, est que dans ces systèmes de direction, l'efficacité collective ne se construit pas seulement à partir des acteurs du système, mais tient aussi à l'interaction entre ces acteurs, et entre les acteurs ou coalitions et le système. *L'organisation*, même au plus haut niveau, ne « travaille » pas, comme le souligne Thévenet, mais « travaille avec ».

Les recherches examinant l'impact de l'hétérogénéité des équipes exécutives convergent vers cette affirmation que la qualité de la dirigeance tient à la « rencontre » du dirigeant avec une fonction et un contexte incluant l'équipe de dirigeance, dans laquelle les forces sociales et psychologiques de l'entourage immédiat jouent un rôle prépondérant par rapport aux forces extérieures (Westphal, Zajac). Le jeu de diversité et d'équilibre du groupe (schémas cognitifs, rationalités, rôles et préférences comportementales) est solidement documenté comme un atout différenciant (Belbin, Bournois), alors même que de nombreux auteurs relèvent l'absence de fonctionnement effectif « en équipe » des dirigeants (Longenecker, 2001). Les paramètres conduisant à un *leadership* inefficace au sommet sont multiples : conflits de personnalités, conflictualité des buts ou finalités, systèmes de récompense fondés sur la performance individuelle, (Tubbs et al).

C'est le constat fait par les spécialistes des facteurs humains dans le secteur aéronautique à la fin des années 70, alors que des défauts de coopération dans « l'équipe dirigeante de l'avion » conduisent à une succession exceptionnelle de catastrophes. La réponse apportée sera la naissance du CRM, le *Crew Resource Management*, intéressant précisément la capacité à codiriger dans le cockpit, bien avant l'avènement des pratiques de *leadership* partagé.

Si le PDG, DG, GM, ou CEO, est typiquement le membre le plus influent et puissant de la « coalition dominante », ce n'est pas toujours le cas ; la nouvelle donne dans l'entreprise renforce l'importance de créer des équipes exécutives aux rôles complémentaires, au sein desquelles les compétences sont différenciées, dans une culture de confiance et d'intelligence collective. Les pratiques de co-dirigeance avérées et assumées sont rares, et sont à la fois, plus sûres, plus ambitieuses et plus délicates (Bournois, 2010).

On peut s'interroger sur la pertinence de processus de sélection identifiant les futurs dirigeants indépendamment de leur équipe rapprochée. La préparation « des futurs élus » s'opérant dans

des contextes temporels et géographiques dissociés, combinant souvent opportunisme et urgence, il peut sembler illusoire de constituer une équipe dont la cohésion et le fonctionnement collectif seraient optimaux à partir de sélections examinées sous l'angle individuel.

Il serait pertinent - et sans doute rationnel - de privilégier une vision collective de la sélection ou de la formation **du groupe** des futurs dirigeants, dont l'impact ne peut être dissocié de leur interaction avec le système.

2.2 Le dirigeant, produit d'un construit social

Le champ théorique de notre travail ne peut se limiter à un examen exclusif de la dirigeance française, ce d'autant plus que les recherches publiées en sciences de gestion pour nos champs notionnels sont majoritairement anglo-saxonnes. Nous examinerons dans un premier temps une perspective multinationale à partir des travaux de Charles Handy, pour mieux éclairer dans un second temps les particularités du profil du dirigeant français.

2.2.1 La notable stabilité des profils de dirigeants dans le temps

En 1987, Charles Handy réalise l'étude « *The Making of Managers* » pour le gouvernement britannique qui souhaite construire les conditions d'un avantage concurrentiel durable pour les managers anglais. En collaboration avec des chercheurs « locaux », il examine les profils et formations des managers de 4 pays (USA, France, Allemagne de l'Ouest, Japon) pour les comparer aux pratiques britanniques.

Charles Handy mettra en évidence la forte prévalence du modèle « *one-start societies* », caractérisé par **l'impact déterminant du parcours d'éducation initial**, schéma auquel seuls les USA font exception dans son échantillon. Décrivant avec étonnement le parcours du « cadre » français, il s'intéressera de près à ces « *rational problem solvers* », qui « *domineront le top management à l'issue de parcours accélérés* » ; il relève la prédominance des profils ingénieurs, la concurrence naissante entre État et entreprises pour les élites. Comme la plupart des observateurs internationaux, il s'étonne de l'ubiquité des mathématiques en France comme filtre des résultats scolaires, dans un système qui produit des élites « *trop analytiques* », qu'il décrit comme peu enclines à la prise de risques (« *Un polytechnicien ne peut pas se tromper* »).

Il brosse le portrait-robot du manager japonais, et son parcours d'apprentissage dans l'entreprise (« *On the Job training* ») au sein de laquelle respect de la hiérarchie et ancienneté sont les clés exclusives de l'accès au sommet ; celui du manager allemand, entrant plus tard en fonction, à l'issue d'une éducation initiale plus longue et plus polymorphe que ses homologues français, pour plus de la moitié titulaire d'un PhD. Il s'étonnera de la diversité inégalée du groupe des managers américains, dont les plus novateurs suivent des MBA prestigieux.

Charles Handy déplore dans son rapport l'état de l'art en Angleterre, estimant que « *les britanniques sont des amateurs combattant face à des professionnels* », alertant sur le déficit de formation au management², comparant le développement des managers britanniques à un hasard Darwinien, « *espérant que les meilleurs survivront* ». A l'abondance des diplômés britanniques en comptabilité (en proportion vingt fois supérieure à celle du Japon), il propose une explication que l'on peut considérer comme rationnelle à l'échelle individuelle, bien qu'irrationnelle à l'échelle sociétale : l'Angleterre « *préfère les comptables parce que pendant des années [la formation de comptable] était la seule formation sérieuse* ».

En 2014, sur la recommandation de M. Handy lui-même, nous participons à un groupe de travail privé cherchant à actualiser les résultats de cette étude, en examinant les profils des dirigeants (Comex) d'entreprises cotées de 6 pays : Chine, France (CAC 40), Allemagne, Suisse, Inde et USA.

Bien que ces deux études ne soient pas parfaitement superposables en termes d'échantillonnage, les grandes tendances, à trente ans d'intervalle sur des populations proches, sont intéressantes à examiner. La démographie des dirigeants observée en 2014 s'avère très similaire à celle du rapport Handy, en termes de profil sociologique, académique et professionnel.

Le MBA a toujours la part belle chez les anglophones, et s'est massivement développé en Chine. Le Royaume-Uni propose désormais les MBA considérés comme parmi les meilleurs mondiaux, le *British Council Research Department* recensant en 2014 plus d'étudiants MBA

² Seuls 21% des managers britanniques sont titulaires d'un diplôme de management à cette période

en Angleterre que dans tout le reste de l'Europe. La prestigieuse *London Business School*, qu'Handy lui-même a contribué à fonder, accueille plus de 90% d'étudiants étrangers dans son MBA *full time* 2018. Ironie - et irrationalité - du système, les diplômés de ce MBA repartent majoritairement dans leur pays d'origine, ne servant pas les besoins de l'économie anglaise ciblés par les recommandations d'Handy.

En Chine, aux USA, en Suisse, 30% des membres de Comex ont suivi de hautes études universitaires. Aux USA, un zoom effectué par Forbes sur l'historique académique des *Top 100 CEOs* montre qu'une majorité sont diplômés de Harvard, Wharton, Kellogg, Booth, suivis par d'autres MBAs. La France se démarque toujours avec 39% de dirigeants issus des écoles d'ingénieurs, contre 19% aux USA ou en Allemagne, 26% en moyenne sur les 6 pays observés. En Allemagne, 50% des membres de Comex du DAX 30 sont diplômés en Gestion ou Management, et le PhD reste le diplôme de référence, détenu par 43% des dirigeants allemands.

La mise en perspective de ces études, réalisées à 30 ans d'intervalle, dresse un constat que l'on peut qualifier d'irrationnel : **les bagages académiques « types » des hauts-dirigeants sont restés inchangés, survivant aux transformations sociétales, économiques et organisationnelles.** Le sceau académique ouvrant les portes de l'accession au Comex de la grande entreprise ne semble pas différent en 2017 ni en France, ni dans les autres grandes puissances économiques mondiales, de celui du début des années 90, et reste très spécifique du pays malgré la globalisation des activités; ce qui peut questionner la capacité des grandes entreprises à **faire évoluer leurs processus de sélection, et à s'affranchir des contextes et conventions qui les ont engendrés, pour prendre en compte ceux qui environneront leurs futurs dirigeants.**

2.2.2 Les caractéristiques sociodémographiques des dirigeants français

La description d'un profil « type » de dirigeant appelle à quelques précautions. En premier lieu, la faible accessibilité de la population des dirigeants limite le nombre et la nature des interactions permettant d'établir des biographies solides et documentées. Le nombre d'études s'intéressant aux dirigeants français, biographies, prosopographies, études sociologiques,

appliquées à des territoires locaux, régionaux, ou internationaux, est pourtant saisissant, témoignant d'une forme de fascination pour ce groupe « exclusif ».

Parmi les recherches les plus complètes en France, celles de Pierre Birnbaum (1977, 1978, 1985), de Pierre Bourdieu et son équipe (1977, 1981), d'Ezra Suleiman et Henri Mendras (1999), et les nombreuses recherches et synthèses d'Hervé Joly, travaux en lien avec la notion d'élite. Bournois et Roussillon (2000, 2005), Maclean (UK) ou Hartmann (Allemagne) dans une perspective comparative, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, (1987, 1997), Joly (2005, 2008, 2010), se sont concentrés sur le sujet des hauts dirigeants. Frank Bournois et les équipes du Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas (LARGEPA) ont proposé plusieurs analyses qualitatives et quantitatives approfondies. Si l'activité de l'Observatoire des dirigeants s'est réduite, l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises de l'EM Lyon a publié en 2012 un panorama élargi des dirigeants français (Gomez, Guedri, 2012).

Entre ces études, les critères d'inclusion ne sont pas toujours convergents, incluant comités exécutifs, administrateurs principaux ou délégués, tout ou partie du groupe des directeurs de filiales. Les auteurs ont souvent pratiqué des tris ou omissions dans l'échantillonnage sans les expliciter parfaitement. Lorsqu'ils sont précisés, les critères d'inclusion des populations étudiées les rendent rarement superposables, empêchant la construction de métadonnées ou d'études longitudinales fiables.

Pour les futures générations de dirigeants, les données numériques apporteront des éclairages nouveaux. La combinaison des *Small data* et *Big Data* permettra d'examiner les processus de sélection en relation avec les parcours académiques, professionnels, géographiques, et, au-delà, en relation avec leurs réseaux, compétences ou réalisations reconnues, et métadonnées. La richesse des informations centralisées par un outil comme LinkedIn n'a à notre connaissance pas encore été exploitée dans une enquête d'envergure sur la dirigeance française, état de fait que nous relierions intuitivement à la relative récence de l'outil, et à son adoption tardive par les Français en général, par les dirigeants en particulier. Ces données, ainsi que les marqueurs d'empreinte numérique et *d'e-reputation* sont encore incomplètement exploitables, mais prometteurs pour des recherches ultérieures.

Après cette brève incursion dans le futur, nous revenons dans le présent du dirigeant français, qui se trouve, paradoxalement, solidement ancré dans le passé : celui du « cadre dirigeant ».

2.2.3 Le « cadre-dirigeant », spécificité des processus français

La définition française « administrative » du dirigeant, celle du « cadre-dirigeant », ne renvoie pas vraiment, ou pas seulement, à la notion de direction « opérationnelle ». Dans le code du travail, la qualification de « cadre dirigeant » tient à trois critères cumulatifs attestant de la « direction effective » de l'entreprise :

- *l'exercice de responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance (...)*
- *l'habilitation à prendre des décisions de façon largement autonome (...)*
- *la perception d'une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés (...)*

La définition légale du « cadre dirigeant »³ postule donc des **caractéristiques essentiellement statutaires : l'indépendance, les responsabilités, la discrétion décisionnaire, le niveau de rémunération**, et ne fait mention **ni de ce, ni de ceux, que le cadre dirigeant est censé diriger**, ce qui peut apparaître contraire à la logique même de la dirigeance.

La définition juridique de la dirigeance en France, malgré les initiatives récentes en direction d'une distinction plus lisible, reste imparfaite, sujette à diverses interprétations ou applications, sous la protection du système « *Comply or Justify* ». Cette définition ne distingue pas deux groupes de plus en plus distincts: le « *patron réel* », centré sur les opérations, à l'image du gérant patriarche d'une PME, et le *patron de gestion*, en charge de la gestion des ressources de grandes entreprises, évoluant en compétition sur un « marché des dirigeants » et engagé dans une relation d'agence. La responsabilité au sens juridique apparaît, par défaut, partagée entre dirigeant et gouvernant, ouvrant à une grande diversité de cas particuliers, ce que le cas Eurazeo a illustré avec force. Ce flou peut expliquer l'aplomb avec lequel les dirigeants questionnés affirment qu'il est parfaitement établi que - selon les cas - « *seuls les administrateurs et*

³ (la notion de cadre restant une exception française, imparfaitement superposable à la notion de manager)

présidents sont des dirigeants », ou au contraire, que « *seuls les dirigeants exécutifs peuvent être considérés comme des dirigeants* ».

Si le corpus des dirigeants français est un groupe aux limites identifiables, il n'apparaît pas délimité par une rationalité notionnelle, fonctionnelle ou juridique univoque. En examinant les profils-types, on trouve en revanche une homogénéité frappante.

2.2.4 Le résultat de la sélection : le profil distinctif des dirigeants français

Comme l'illustre Handy, le profil du dirigeant est le reflet d'une histoire culturelle nationale, miroir des valeurs, croyances, de la relation à l'autorité et au savoir, et des attributs collectivement valorisés, de façon plus ou moins explicite et consciente.

Dans l'étude de Gomez et Guedri sur le profil et l'évolution des exécutifs dans 783 entreprises françaises cotées (1992-2010), nous nous intéressons aux dirigeants des entreprises « grandes » ou « géantes »⁴. **Le profil-type du dirigeant français est celui d'un homme, 53 ans.** Dans cette étude, le nombre de femmes dirigeantes, toutes catégories d'entreprises confondues est si faible (1/68), que les auteurs proposent de n'examiner que les données brutes.

Parmi ces dirigeants, **la proportion d'autodidactes est inférieure à 5%**, inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise, majoritairement des dirigeants « héritiers » d'entreprises familiales. **Les formations en ingénierie représentent près de 50% des diplômés.** Fait récent, entre un quart et un tiers des dirigeants ont une double formation, le plus souvent management et ingénierie.

⁴ Entreprises de l'étude : critères de classification – entreprises grandes et géantes = 1/3 de l'échantillon

Critère d'inclusion	Grande Entreprise	Entreprise « géante
Nombre de salariés	> 5'000 salariés	> 25 000 salariés
Et/ou Résultat	> 1,5 Md d'Euros	> 7,5 Mds d'Euros
Et/ou Total du bilan	> 2 Mds d'Euros	> 10 Mds d'Euros

Plus de deux tiers des sociétés « géantes » sont dirigées par un individu issu des écoles d'élite⁵, contre 52% des dirigeants des grandes entreprises. L'examen rapproché montre d'importantes spécificités sectorielles : particulièrement présents dans les secteurs tertiaires, financier, bancaire, et assurance, les diplômés des très grandes écoles pénètrent plus marginalement les industries familiales. Les dirigeants des entreprises de grande taille correspondant au « *patronat de gestion* » sont minoritaires : ce sont les fondateurs, cofondateurs ou héritiers de l'entreprise, comme Martin Bouygues, Lakshmi Mittal, ou Sophie Bellon.

Dans cette étude, **l'ancienneté moyenne d'un dirigeant français dans l'entreprise qu'il dirige est de 15 ans⁶**. La durée de son mandat (7 à 10 ans) tend à décroître, illustrant la possible constitution d'un **marché des dirigeants légèrement plus dynamique**. Une entreprise sur seize en France (contre une sur huit en Allemagne, Martin 2010) a formé son numéro un, illustrant la circulation de ces « élites » entre les entreprises et les fonctions étatiques.

L'indice de centralité des dirigeants témoigne d'un **fort ancrage des dirigeants dans des réseaux**. Au sein de ces réseaux, se différencie un réseau⁷ plus dense, plus fortement interconnecté, que Catherine Comet et Jean Finez⁸ nomment le « **cœur de l'élite patronale** ». Ces hauts dirigeants, à **plus de 50% fils de dirigeants**, sont plus fréquemment diplômés d'une

⁵ La recherche internationale considère comme écoles d'élite les établissements suivants :

- Établissements français : École Polytechnique, Telecom, Supélec, École Nationale des Ponts et Chaussées, École des Mines de Paris, ENS, École Centrale Paris, ENA, Sciences-po Paris, Insead, HEC, ESCP, ESSEC.
- Établissements étrangers : Stanford, Harvard, Chicago, Texas, MIT, Giorgio Tech, Berkeley, Wharton, UCLA, Oxford, Northwestern, Cambridge, Cornell, Princeton, Columbia

⁶ L'analyse de Bournois et al sur le CAC 40 indique une valeur de 18 ans en 2017 pour le CAC 40, échantillon non superposable mais similaire (*La Prouesse française*)

⁷ Dirigeants des 100 plus grandes entreprises français, groupe des 53 les plus connectés, étude de 2010

⁸ Référence étude ou échantillon

grande école de commerce ou de l'ENA que d'écoles d'ingénieurs, et semblent bénéficier d'un prestige supérieur ; ils dirigent des entreprises significativement plus capitalisées.

Ces données peuvent être complétées par celles de Jérôme Barais et Frank Bournois dressant un portrait-robot à partir de 442 profils de dirigeants⁹ CAC 40 dans l'ouvrage *Comités Exécutifs (2007)*. A partir d'une classification approfondie, ils distinguent trois grandes classes de dirigeants : la catégorie *APEX* (sommet) avec 17 % des plus hauts dirigeants, dotés de riches réseaux et de décorations officielles, investis de plusieurs postes d'administrateur ; La catégorie *STIPES*, dont la carrière s'est construite au fil de nominations successives dans l'entreprise qu'ils dirigent, et la catégorie *SUCCUS*, hiérarchiquement moins élevés, plus jeunes, possédant moins d'expérience, que Bournois et Baray décrivent comme « *la garde rapprochée des très hauts dirigeants* ».

Les données disponibles dépeignent donc un groupe de **dirigeants français au premier abord très « homogène » en genre, âge, diplôme, expérience, réseau**, dont la lecture révèle un **maillage plus fin, lié au prestige et à la taille de l'entreprise dirigée**. Pour les dirigeants les plus puissants, apparaît en filigrane un autre paramètre : la **densité et l'exclusivité d'appartenance à un réseau d'interconnections, lié en partie à l'école d'origine**. En effet, deux éléments frappants dans cette population sont 1/ la forte concentration des diplômés des trois ou quatre principales grandes écoles, et 2/ la prédominance des profils ingénieurs, investissant des fonctions en apparence éloignées de leur formation initiale.

2.2.4.1 L'éducation, premier processus de sélection des dirigeants français

2.2.4.1.1 Les écoles d'ingénieurs, voie historique pour l'accès aux fonctions de dirigeant

Historiquement, les ingénieurs issus des écoles d'élite ont frayé leur chemin dans une France de tradition économique industrielle, où la sélection des dirigeants découlait naturellement d'un système éducatif marqué par la prédominance de la pensée rationnelle et des matières scientifiques. Les ingénieurs furent les premiers à devenir Présidents-directeurs généraux, dans les entreprises techniques ou effectuant de la gestion de concession. Les profils de dirigeants

⁹ Niveaux des présidents aux directeurs délégués

plus littéraires, à l'image de Georges Teissier ou Gaston Triolet, vont peu à peu s'effacer des rangs des hauts dirigeants dans les années 1950-1960, pour devenir des directeurs de seconde ligne au sein de services administratifs ou financiers (Joly 2007).

L'objet de l'école polytechnique défini en 1930, est de former des élèves au service d'entreprises publiques « *qui exigent des connaissances étendues dans les sciences mathématiques, physiques, et chimiques* ». L'école polytechnique forme ses élèves au commandement technique, en principe pour intégrer après l'école d'application un corps civil ou militaire de l'État ; les *alumni* des corps des Mines, des Ponts, du Génie maritime, des Poudres se verront confier près de la moitié des directions d'entreprises dans la grande Industrie Française. En 1970, une loi additionnelle précise que les élèves doivent être aptes à occuper des fonctions « *de haute qualification ou de responsabilité à caractère scientifique, économique [...] de façon plus générale, dans l'ensemble des activités de la nation* », ce qui peut apparaître comme une post-rationalisation de la **priorité accordée à ces diplômés pour un champ élargi de domaines non constitutifs de leur spécialité historique**.

Alors que l'École polytechnique ne produit que **3 à 3,5 % des 10'000 ingénieurs français** formés chaque année, **près de la moitié des 250 ingénieurs dirigeants du CAC 40 sont des polytechniciens**, et ils sont présents dans **80% des conseils d'administration** (Joly, 2010).

L'école Centrale de Paris forme autant d'ingénieurs, destinés **au génie civil ; ses diplômés sont six fois moins présents parmi les dirigeants du CAC**. L'école Centrale est toujours choisie en second choix après « l'X », entretenant la demande -rationnelle- du marché civil pour l'école la plus sélective.

2.2.4.1.2 *Les formations de direction au second rang de la sélection des dirigeants*

L'école Sciences Po Paris est en deuxième position des « fabriques de dirigeants », avec environ 15% des dirigeants français. L'ENA occupe une place enviable, troisième école « productrice » des dirigeants français, devant HEC ou Centrale.

HEC a rejoint le groupe prestigieux des « producteurs de dirigeants » en accroissant sa sélectivité au milieu des années 1990 en faveur de la sélection d'une élite intellectuelle (Alexandre-Bailly, Festing, Jonczyk), débroussaillant du même coup le chemin de la dirigeance pour ses diplômés, même si les diplômés HEC ou HEC-ENA ont moins facilement accès aux

postes de numéro un que leurs homologues ingénieurs. Le décret de 1947 établissant la réglementation pour les écoles de commerce précise d'ailleurs qu'elles ont pour objet de « *former les chefs des diverses entreprises commerciales ou financières et les cadres supérieurs de ces entreprises ou des services administratifs et commerciaux d'entreprises industrielles* », fournissant une forme de rationalisation à cet état de fait.

Les diplômés universitaires, quant à eux, sont plus souvent représentés dans des fonctions qui ne mènent classiquement pas aux directions générales ; ceux qui atteindront le sommet des très grandes entreprises françaises avec un « simple » diplôme universitaire seront l'exception.

Singulièrement, les écoles dont l'objectif affiché est la formation de dirigeants à la direction d'entreprises privées, (Centrale, HEC, ESCP Europe ou ESSEC) arrivent en second plan dans la hiérarchie des « fabriques de dirigeants », derrière celles qui sont censées former les dirigeants des corps techniques et étatiques. L'irrationnel de cette situation, qui s'est peu à peu trouvé conforté par des éléments réglementaires, n'émeut plus les Français, mais reste une source d'étonnement pour les observateurs internationaux.

2.2.5 L'apparente inertie des modes de sélection des dirigeants français : immobilisme ou preuve d'agilité ?

La France est toujours la « *one-start society* » de Charles Handy : il est bien difficile, sans le diplôme *ad hoc*, classiquement obtenu avant l'âge de 25 ans, d'espérer rejoindre les rangs des dirigeants, ce que Bournois nomme (2017) la « tyrannie du diplôme initial ». Comme le souligne Marc Morin (2010), les processus de sélection des dirigeants ne relèvent pas d'un choix économiquement rationnel mais plutôt de conventions sociales et morales. L'évolution du panorama économique ne semble pas s'être accompagnée de la transformation des filtres de sélection, dans lesquels on peine à détecter les facteurs clés du succès des dirigeants des entreprises du vingt-et-unième siècle. Cette pérennité peut apparaître irrationnelle au regard de l'évolution contextuelle de l'action des dirigeants, dont les fonctions de gestion d'écosystèmes organisationnels fermés, locaux et techniques, s'ouvrent à des contextes globaux, ouverts et agiles.

A la lumière de ce qui précède, on pourrait considérer que ce sont les écoles d'élites, plus que les professionnels des ressources humaines, qui sélectionnent la réserve organisationnelle de hauts dirigeants. L'évolution dans ces écoles des stratégies et contenus pédagogiques, mais aussi celle de la sélection des profils, peut être une des réponses critiques pour la transformation des enjeux et paramètres de l'efficacité exécutive. Ce, d'autant plus que les diplômés, une fois dirigeants, maintiennent des liens forts avec leur réseau d'école et s'appuient sur une pensée, ou des schémas cognitifs, partagés et entretenus au sein de leurs cercles d'influence. Ces cercles, paradoxalement, apparaissent locaux, y compris pour les dirigeants de multinationales.

2.3 Le paradoxe de la faible globalisation des dirigeants

Dans un marché globalisé, on peut s'attendre à observer des carrières de dirigeants de plus en plus internationales, marquées par la constitution de réseaux affranchis des frontières géographiques, s'articulant autour de fonctions, d'industries ou de groupes d'intérêts communs. Cette rationalité ne se vérifie pas : les dirigeants apparaissent comme des ressources « locales », les cercles d'influence se montrant peu perméables aux connections internationales.

2.3.1 Le dirigeant, une ressource essentiellement locale

L'échec des diverses études ayant cherché à identifier des formes d'élites mondiales semble appuyer l'hypothèse d'un ancrage « local », nationalement spécifique, des réseaux d'élite.

Le profil d'exposition internationale des dirigeants fait apparaître des profils très différents¹⁰ :

- **Un profil « national »**, prédominant par exemple en Chine ou en Inde, où une large majorité des membres de comités exécutifs n'ont pas d'expérience internationale significative.

¹⁰ Source : Étude de Charles Handy réactualisée en coopération avec dirigeants McKinsey & LinkedIn, non publiée.

- **Un profil plus « international »**, particulièrement dans les entreprises américaines, allemandes ou françaises, où des séries d'expatriations¹¹ précèdent la prise de fonctions exécutives globales. On rencontre plus rarement des dirigeants non natifs du pays d'exercice.

Les dirigeants « réellement » globaux sont l'exception, exerçant dans des entreprises massivement globalisées, comme Procter & Gamble, même si la tendance est à leur développement. Dans le cas des hauts dirigeants français, **l'internationalisation n'apparaît pas comme un atout** majeur : les rares études cherchant à mesurer son impact tendent à montrer une forme de **marginalisation** de ces dirigeants, qui siègent moins fréquemment dans les organes de gouvernance (Joly 2007, Comet et Finez 2010). Si 28% des dirigeants étudiés par Joly (Dirigeants des Top 200) sont de nationalité étrangère (78% chez Arcelor Mittal), les « véritables patrons » de ces entreprises, les « numéros un », restent français à 86%. Les interviews auprès des managers relatées dans *La Prouesse française*, en 2017, confirment cette relative fermeture des réseaux français aux managers internationaux, réseaux plus attachés aux identités *d'alumni* que *d'« organisatiens »*.

2.3.2 Les dirigeants, résultat d'une définition identitaire culturelle

Les différences dans les systèmes de sélection des dirigeants trouvent leurs racines dans l'inconscient sociétal de ce qu'est un « bon » dirigeant. L'histoire et la répartition de la puissance industrielle d'un pays façonnent durablement l'idéaltype du corps dirigeant : ce qui pourrait être un choix rationnel de sélection relève en partie de « l'encastrement du processus de pensée dans le contexte social et institutionnel » (North 2005). Le groupe des dirigeants français constitue une classe sociale homogène, illustrant la survivance de deux facteurs historiques : l'élitisme scolaire, et la reproduction sociale. La persistance de l'hégémonie des très grandes écoles dans un environnement économique privatisé et internationalisé illustre, et/ou génère, l'absence de transformation des élites économiques.

¹¹ On peut relever l'exception de quelques très grandes entreprises comme P&G ou Arcelor-Mittal qui se démarquent notamment par l'internationalisation de leurs Comex.

La massification de l'enseignement supérieur, la multiplication et la professionnalisation des filières de formation, l'arrivée massive de femmes éduquées sur le marché du travail, l'internationalisation puis la globalisation des activités, les nouvelles technologies, auraient pu favoriser la diversification des parcours scolaires au sein de la nouvelle génération de dirigeants.

Pourtant, trois écoles fournissent toujours à elles-seules la moitié des dirigeants français, alors qu'elles représentent des promotions cumulées de moins de 1000 élèves par an, pour une classe d'âge d'environ huit-cent mille personnes : une identification aussi précoce que sélective, de « l'élite économique », immuable **malgré les bouleversements profonds du contexte qui l'a engendré**. La tradition centralisatrice, bureaucratique et élitiste de l'état français a imprimé un *habitus* durable dans les pratiques de sélection des dirigeants du secteur privé, et la dynamique de privatisation massive des entreprises étatiques a déplacé les élites économiques vers le monde des affaires sans assurer leur renouvellement.

Depuis l'engouement initial pour le sujet dans les années 1970-1980, la question de la reproduction des élites en France se pose avec régularité mais sans passion dans l'espace public, témoignage d'une pensée commune conventionnaliste, et d'un état de fait collectivement perçu comme « normal » ou « rationnel ».

Le sujet de la sélection des dirigeants rejoint alors celui du recrutement dans les écoles d'élite¹². La sélection s'effectue tôt pour les futurs « patrons » français. Et bien en amont des concours aux grandes écoles, diverses études comme l'étude PISA montrent, en France, le très fort **impact de l'origine socio-économique**, expliquant, très tôt dans la scolarité, 20% de la performance en sciences, l'un des plus élevés au niveau mondial (moyenne OCDE 13%). Comme le soulignait Bourdieu, **le système scolaire produit d'abord une hiérarchie sociale**.

En 2000, Bournois et Roussillon écrivaient qu' « *A l'extrême, on peut dire que l'élite managériale française est sélectionnée à partir de l'âge de quinze ans par le système éducatif* ».

¹² Le recrutement social de l'élite scolaire en France. Évolution des inégalités de 1950 à 1990 - Michel Euriat, Claude Thelot, Revue française de sociologie, 1995

(...) ». « L'Atout carrière » n'est pas indépendant de « l'Atout capital ». Les patrons d'État, « *ces patrons placés à la tête des grandes entreprises liées à l'État* » (Bourdieu et Saint-Martin) représentaient 42% dans l'échantillon de Joly (CAC 40, fin 2007) ; issus de familles aisées, à 70% diplômés des grands corps de l'état, ils sont restés longtemps les symboles de l'élitisme français. Pour Comet et Finez, il semble que **seule la logique capitaliste fasse une réelle différence dans l'appartenance des dirigeants au « cœur de l'élite »**. Cette dynamique était préfigurée par les travaux de Bourdieu, écartant la notion « d'élite » au profit de celle de « classe dominante », issues d'un processus à la fermeture sociale commune, les diplômés d'élite des uns remplaçant les privilèges de naissance des autres (Joly, 2007).

Le cas français n'est pas isolé, même s'il tend à sélectionner une élite particulièrement circonscrite (Baudelot & Establet, 2009). Si le système des grandes écoles français est unique, à l'échelle internationale ce sont également les enfants de l'élite sociale qui accèdent aux postes de direction des entreprises, l'accès aux formations de prestige étant contraint par les ressources financières, culturelles et sociales. Le constat est similaire en Allemagne, où le poids de l'histoire a conduit à une grande méfiance vis-à-vis de la notion même d'élite : 87% des dirigeants allemands proviennent de l'élite sociale. L'origine sociale et l'*habitus* de classe y jouent le même rôle qu'en France, malgré la diversité des formations des dirigeants en place, le recours plus fréquent à la délégation de la sélection aux acteurs externes, et l'absence d'institutionnalisation du capital culturel si prégnant dans le système français.

En Angleterre ou aux États-Unis, les diplômés et formations privées restent peu accessibles aux classes sociales les moins favorisées¹³. En 2017, les travaux de Chetty à Stanford, réaffirment l'impact de la classe sociale pour l'accès à l'éducation d'élite, et la pérennisation de la stratification sociétale, au sein de *l'Ivy league* américaine, ou des collèges d'élite anglais.

¹³ Business Elites and Corporate Governance in France and the UK (M. Maclean, 2003)

2.4 Le dirigeant, acteur de réseaux formels et informels complexes

Témoins de l'ancrage de la population des dirigeants dans une strate sociale circonscrite, les réseaux constituent un paramètre indéniable de l'efficacité et donc des critères potentiels de sélection des dirigeants. Bien avant l'avènement du terme « *networking* » ou l'émergence des réseaux sociaux, des chercheurs comme Mintzberg ou Kotter avaient mis en évidence le pattern spécifique et l'importance de l'influence et des interactions informelles dans le quotidien du dirigeant. Useem décrit la translation effectuée du capitalisme familial vers le « capitalisme managérial », lui-même détrôné par le « capitalisme institutionnel », pouvoir constitué par le cumul d'information, de réseaux et d'intérêts.

2.4.1 L'importance des réseaux dans le monde des dirigeants français

La fin du vingtième siècle a marqué le déclin des tournois compétitifs pour des carrières linéaires intra-organisationnelles, et la mise en œuvre croissante de mouvements transversaux, multidirectionnelles, plus indépendantes des organisations hiérarchiques, « nomadiques », confirmant les prédictions de Peter Drucker, Peperl et Baruch. Le rôle des réseaux comme instruments de carrière s'accroît et évolue, ajoutant à ses formes informelles dans l'organisation les mailles des parties prenantes à la périphérie de l'entreprise (Judge & Brets, Ferries et al, Arthur et Rousseau). La culture de classe créée lors des interactions formelles et informelles (Ratcliff 1980, Useem 1984), génère une "élite organisationnelle" dont le pouvoir dépend de la position dans le réseau social, déterminé en partie par les mandats de gouvernance externes (Warner et Abegglen 1955, Porter 1957, Clement 1975).

En France, les évolutions législatives récentes ont fortement réduit l'habitude de cumuler les mandats d'administration, avec pour effet paradoxal de concentrer le pouvoir et l'influence sur une poignée d'individus. Les liens de coappartenance (« *interlocking* ») dans les organes de gouvernance unissent plus de 50% des dirigeants des 100 plus grandes entreprises françaises (Comet, Finez, le cœur de l'élite patronale, 2010). Dans ces groupes, les dirigeants les plus centraux réalisent plus de 10 liens de coappartenance. Ce sont les dirigeants « centraux » du « cœur de l'élite patronale » de Comet et Finez, la catégorie « Apex » de Bournois et Barais.

Ces liens de coappartenance en France forment un noyau plus cohésif qu'en Allemagne, la Grande Bretagne ou les USA (Windolf, 2002), confirmant s'il était besoin la puissance de l'héritage élitiste français.

Ces rôles et fonctions d'administration représentent autant de capacités à promouvoir les intérêts individuels et alliés. L'AFEP, la franc-maçonnerie, l'ACF, le Siècle, le Cercle, réunissent les plus hauts dirigeants français dans des réseaux actifs et puissants. Les réseaux *d'alumni* organisant des filières de carrières gratifiantes et prestigieuses pour le corps.

Les capitaux sociaux ainsi constitués, internes ou externes à l'organisation, peuvent répondre à des besoins et logiques différentes dans les critères et processus de sélection (Kim, Cannella). Dans les études réalisées sur des entreprises nord-américaines, la nomination aux fonctions d'administration de l'entreprise est intimement liée à la détention de capital social, critique pour la sélection de la direction exécutive d'une entreprise, et à la détention d'autres mandats d'administration¹⁴ (Keys et Li, 2005). La plupart des exécutifs construisent un réseau étendu à travers lequel ils disséminent et collectent l'information, la performance du dirigeant en place apparaissant en partie liée à l'utilisation de ces ressources (Chiaburu & Harrison, Sparrowe, Liden, Wayne & Kraimer). Dans ces systèmes, la légitimité d'une entreprise dépend en partie du prestige de ses managers (D'Aveni), par la réduction de l'incertitude en provenance de l'écosystème, tout en contribuant au pouvoir du dirigeant en place.

La capacité à entretenir les réseaux internes et externes à l'organisation construit la « *marketabilité* » interne et externe (Hirsch, 1987, Powell & Brantley, 1992). Qu'il s'agisse d'identifier ou de préparer les prochaines opportunités, à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations, les compétences de *networking* sont un enjeu significatif pour les dirigeants et ceux qui les sélectionnent. Au-delà des nombreuses études sur la genèse et les propriétés de ces réseaux, le flux de recherche sur les caractéristiques individuelles permettant la

¹⁴ à la condition cependant de la bonne performance des entreprises déjà administrées ou dirigées

construction, l'entretien et le développement des réseaux est de plus en plus actif pour discriminer les qualités des *influenceurs*. C'est le « *knowing whom* » de Aby dans la construction des carrières « *boundaryless* » qui doit s'ajouter aux caractéristiques attendues des futurs dirigeants.

2.4.2 L'entourage du dirigeant, filtre de la vision du dirigeant

Le rôle des réseaux sociaux et professionnels dans le façonnement des modèles cognitifs exécutifs a amené certains auteurs à décrire le réseau de l'exécutif comme déterminant principal de son champ de vision (Chattopadhyay et al 1996, Galaskiewicz et Burt, 1991, 1992, Geleknanycz 1994, Balkundi et Harrison 2006).

L'entourage proche du dirigeant, « ceux qui vivent dans la familiarité », ne dépend pas des liens hiérarchiques ou organisationnels, mais intervient de façon critique sur son champ de vision et directement ou indirectement sur comme filtres de sa rationalité. Bournois et Melkonian décrivent son rôle selon quatre grands axes : **le soutien moral, la source de diversité, de relais d'information, et le soutien politique**. Ils rappellent le rôle essentiel de ce cercle dans l'équilibre personnel face à la solitude du dirigeant et sa capacité à prendre du recul. La diversité de cet entourage, et sa capacité à activer des liens dits faibles, devient un élément constitutif de la richesse conceptuelle et cognitive auquel le dirigeant a accès pour dépasser sa rationalité limitée, ce d'autant plus qu'il est confronté à une situation de sous ou de surinformation, et donc à ses propres limites cognitives. L'entourage du dirigeant constitue ainsi une part d'irrationnel, particulièrement délicate à objectiver au cours des processus de sélection, des « champs cognitifs » mobilisables par le futur dirigeant.

2.4.3 Le réseau du dirigeant, attribut individuel et ressource organisationnelle

A la croisée de perspectives micro- (l'individu), meso- (l'entourage) et macroscopiques (l'écosystème organisationnel), l'activation de réseaux stimule et entretient le capital social, transcendant les structures formelles, créant des sources polymorphes de pouvoir, formant **ressource au sens de la théorie de la dépendance des ressources**.

Le réseau du dirigeant, par essence personnel et individuel, peut constituer ou renforcer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, et sa mesure pourrait trouver une place pertinente dans les processus de sélection. Les rares études s'intéressant aux incitations organisationnelles à la construction de réseaux, comme celles de Clark et Collins, montrent l'impact positif de l'élargissement des réseaux de la *top management team*, son effet sur les performances de l'entreprise, et l'avantage apporté par la prise en compte volontariste du sujet du développement des réseaux. L'activité au sein de structures de gouvernance externes apporte des sources d'information et de pouvoir additionnelles pour l'organisation, via des réseaux élargis par le biais des personnes et des profils marginaux séants pour l'entreprise (Useem, Tushman & Romanelli, 1983, Aldrich & Herker, 1977). Les liens faibles véhiculent une information hétérophile, stimulant l'entrepreneuriat et nourrissant le potentiel de solutions créatives, stimulant l'intelligence collective et *l'integrative thinking* à l'échelle de l'écosystème industriel ou organisationnel.

La fréquence et l'intensité des « *interlocks* » entre les entreprises maintient la cohésion sociale au sein d'un système restreint, plus qu'il ne procède d'une véritable volonté des entreprises à former des liens entre les organisations (Mizruchi). Koenig et ses collègues décrivent aux États-Unis un « réseau, stable, complexe et très ancré d'interconnexions entre les entreprises », supposé favoriser la connexion entre élites (Burris, 2005) dans la coordination des actions politiques.

Les réseaux des dirigeants en place constituent une ressource rare, différentiante et onéreuse. Pourtant **les entreprises ne pilotent que rarement le développement ou l'entretien des réseaux** de façon délibérée, et les recruteurs n'en font pas un point critique des critères de sélection pour la plupart des dirigeants. Bournois et al rapportent que sur les 84 CEO d'entreprises technologiques qu'ils ont interviewés, le développement des réseaux n'est pas évalué dans la performance des dirigeants, bien que la plupart reconnaissent l'importance des réseaux pour l'entreprise. La sélection des dirigeants, selon une logique utilitariste, gagnerait à prendre en compte dans les processus de sélection, la **capacité à créer, entretenir et élargir les réseaux.**

Une population particulière de dirigeants échappe en grande partie à cette dimension du rôle des réseaux, ou du moins l'exploite différemment et moins intensément. Cette population est une fraction parfaitement circonscrite : ce sont les 5 à 15% de dirigeants féminins.

2.5 L'irrationnel dans les processus de sélection des dirigeantes

« *Women are the most under-utilized economic asset in the World's economy* »
Angel Gurría, Secrétaire général de l'OCDE, 2014

Contrairement à d'autres aspects de l'irrationalité dans la sélection des dirigeants, la part de l'irrationnel dans la sélection des dirigeantes est mesurable.

2.5.1 Mesurer l'irrationnel dans la population des dirigeantes

La plus grande et la plus simple irrationalité au sujet des femmes dirigeantes est que 51% de la force de travail mondiale ne fournit qu'une fraction particulièrement faible des dirigeants d'entreprises et de grandes organisations (plus précisément 5% des CEO, 12% des sièges de conseils d'administrations ou *boards* et des postes de comités exécutifs)¹⁵. Au sommet des organisations les plus prestigieuses, elles sont l'exception : dans le FTSE 100 et le S&P 500, les hommes dirigeants sont 20 fois plus nombreux que les femmes, les positions de directeur exécutif étant quant à elles 10 fois plus souvent masculines.

C'est sans doute explicable et regrettable, mais c'est d'abord structurellement irrationnel, dans tous les sens de l'expression « au-delà de toute raison ».

Les enquêtes récurrentes sur le sujet, au premier rang desquelles l'enquête *Women Matter* de McKinsey, proposent plusieurs types de mesure de cette situation « irrationnelle » : au-delà des dirigeantes dans un premier temps, la part de PIB perdu liée à l'absence d'égalité entre les hommes et les femmes représenterait selon l'étude *Women Matter* près de 12'000 milliards de dollars, tandis que l'impact sur la pénurie de talents qualifiés y est estimée à 650 millions de femmes qui pourraient être actives et ne le sont pas aujourd'hui.

¹⁵ *Women Matter*, étude annuelle (depuis 10 ans) de McKinsey.

Mais notre travail de recherche se concentre sur la population des dirigeants et des futurs dirigeants, et c'est ce point que nous souhaitons couvrir dans cette section de chapitre.

Au premier niveau d'entrée, les femmes représentent, selon les études, 46 à 51% de la force de travail. Une étude McKinsey de 2016 recense 37% de femmes parmi les managers, 33% des « directeurs », 29% des Seniors Vice-Présidents et 19% des C-suite aux États-Unis. La France ne fait pas exception : les femmes forment 36% des effectifs des grands groupes, 30% des cadres, et 11% des dirigeants, selon un rapport de l'Observatoire de la féminisation des entreprises. Les mesures d'incitation comme la Loi Coppé-Zimmerman de 2011 ont très récemment accru la part des femmes engagées dans des conseils d'administration en France. La proportion d'administratrices atteint le quota de 40% fixé dans les entreprises cotées françaises, plus haut score des pays de l'OCDE. Mais la réalité est plus nuancée : le taux de recoupement des postes d'administratrice est très important, et la plupart des femmes administratrices du CAC 40 le sont dans au moins trois entreprises différentes, et très peu d'entre elles occupent les postes à responsabilité particulière au sein des conseils, en particulier à la tête des comités de nomination, de rémunération ou d'audit.

2.5.2 L'état de la recherche sur la place des femmes dirigeantes

Le sujet de la sélection des dirigeantes est d'actualité : près de 40% des articles publiés depuis 1970 sur le sujet de la féminisation des managers et des leaders, ont été publiés après 2010.

L'accession des femmes aux cercles de direction est le sujet avéré et potentiel de nombreux travaux de recherche. Il est intéressant de noter que l'essentiel de ces travaux reposent sur des recherches financées et conduites par des sociétés de conseil et des entreprises, ou encore des initiatives volontaristes globales telles que « *BoldforChange* ». La recherche académique s'est, elle, concentrée sur discuter la validation d'hypothèses positives formulées par ces études pour établir qu'une plus grande diversité accroît la performance économique. La plupart de ces recherches montrent qu'il faut nuancer les résultats de ces enquêtes (Kochan, 2003), et en particulier les corrélés avec d'autres facteurs tels que le degré de complexité dans lequel évoluent les organisations observées (Francoeur, 2008).

Un autre champ caractéristique de la recherche académique sur la mixité dans les sphères de direction concerne les différences de styles de management ou de *leadership* des femmes et des hommes (Eagly, 2001, 2003). Wooley, Chabris, Pentland, Hashmi et Malone montrent par exemple que la performance d'un groupe est moins corrélée à l'intelligence moyenne maximale qu'à la sensibilité sociale moyenne des membres du groupe, ou qu'à la présence de femmes dans le groupe.

Dans ce domaine comme dans d'autres, la recherche académique propose plus une description de l'état des choses qu'une vision des moyens de transformation. Néanmoins, le champ académique, pris lui-même comme élément signifiant de la problématique, n'est pas totalement éloigné de certains facteurs de maintien d'un déséquilibre des chances d'accès des femmes aux fonctions dirigeantes. L'une des problématiques est de savoir comment les formations initiales et continues au management présentent et enseignent la place des femmes dans les structures de direction et quels *roles models* elles mettent en valeur.

Dans la littérature de gestion, le sujet est plutôt récent : on peut penser que les travaux de Rosabeth Moss-Kanter au milieu des années 70 marquent un tournant dans l'étude critique des pratiques de direction des organisations au travers de la discrimination par l'appartenance à des minorités, et en particulier par le genre comme l'indique le titre – réducteur mais puissant – de son ouvrage séminal : *Men and Women of the Corporation*. Mais c'est surtout à partir de la toute fin du vingtième siècle que s'est développé un courant de recherche fécond sur la place des femmes dans les structures de direction : sont étudiées, majoritairement, les causes du « plafond de verre » qui explique les chiffres « irrationnels » cités plus haut.

Trois familles de causes ressortent en synthèse des recherches académiques autant que des études empiriques :

- Les **biais structurels** liés à nos sociétés et à leur environnement structurel : le poids de structures sociales, politiques, économiques et réglementaires qui favorisent le maintien en l'état de sociétés faites pour et par les hommes. Une partie significative des recherches porte désormais sur l'absence de prise en compte par les cadres réglementaires de la « double charge de travail » supportée principalement par les femmes s'occupant de leur famille, tandis que le biais culturel dominant chez les dirigeants demeure l'hyper-disponibilité, qui conduit à penser que les femmes seront

moins disponibles pour leur carrière que les hommes, et ainsi à exiger d'elles beaucoup plus de « preuves de mérite ».

- Les **biais culturels** favorisant explicitement et implicitement les hommes : ce biais d'hyper-disponibilité (anything, anytime, anywhere) est probablement le plus évident, bien que sa remise en cause apparaisse comme complexe. Toutefois d'autre biais font désormais l'objet de recherche, en particulier le biais d'évaluation de la performance. Les études récentes montrent que les hommes, à l'inverse des femmes, tendent à être plus évalués sur leur potentiel que sur leurs réalisations effectives, que leurs succès sont plus valorisés, et que leurs échecs sont plus facilement acceptés que ceux des femmes¹⁶.
- Cela conduit au troisième facteur explicatif : les femmes revendiquent moins les postes de direction, non par manque d'ambition mais du fait d'une **moins grande confiance / croyance dans leur capacité à réussir**, en particulier dans des environnements perçus comme défavorables. Ce facteur est aggravé par le constat que font une proportion élevée de femmes elles-mêmes (plus de 40% selon *Women Matter*) du décalage entre les modèles dominants de *leadership* (voir infra) et le sentiment d'une incompatibilité de leur propre modèle de *leadership* avec ces modèles dominants.

2.5.3 Extension du champ de compréhension de la part de l'irrationnel dans la sélection et la promotion des dirigeantes

Il existe toutefois d'autres hypothèses assez peu explorées à ce jour, tant par la communauté de recherche académique que par les études empiriques sur les modalités de discrimination directe et indirecte des femmes dans les processus de sélection des dirigeants. Ces hypothèses sont très en lien avec l'objet même de cette thèse, et même si elles n'ont pas toutes obtenu de

¹⁶ Notons aussi, au titre des biais, la reconnaissance inégale de la capacité des femmes à exercer du *leadership* : dans l'enquête *Women Matter*, 41% des managers intermédiaires interrogés pensent que les femmes peuvent faire de bons leaders, ce qui ne s'améliore guère quand on interroge les dirigeants sur le même sujet (43%). Mais c'est l'une des limites de l'étude de McKinsey car d'autres facteurs doivent être pris en compte dans ce genre de réponses : en particulier l'effet de compétition qui peut conduire une population essentiellement masculine à préserver ses positions. Il y a donc une différence possible entre ce que pensent réellement les managers des capacités de *leadership* des femmes et ce qu'ils pensent avoir intérêt à répondre.

validation scientifique, elles constituent un champ possible d'extension de la recherche et d'amélioration des pratiques organisationnelles, et d'élaboration de mes propres hypothèses de recherche plus globale sur la part de l'irrationnel dans la sélection des dirigeants.

Les hypothèses, issues de l'observation empirique, et en partie cohérentes avec les résultats des enquêtes précitées, sont les suivantes :

- **La précocité de détection du potentiel de leadership** : plus les (futurs) dirigeants sont détectés tardivement, moins les femmes ont de chance. En écho, plus les systèmes de détection des dirigeants s'appuient sur une décoction liée à l'expérience, la patience et la fidélité, moins les femmes s'en sortent. Cette hypothèse semble contre-intuitive avec les résultats de l'enquête *Women Matter* évoqués précédemment, mais plus le potentiel de *leadership* est détecté jeune et déconnecté de performances business et financières immédiates, pour valoriser les qualités d'entraînement, de coopération et d'engagement, plus les femmes ont leur chance (Bournois & al. 2017)
- **Le mode de sélection et de promotion des managers** : dans les grands groupes, on constate pour une parité quasi-parfaite à l'entrée, reflétée dans l'ensemble du staff, une attrition significative des femmes dans la transition entre manager d'employés et manager de managers. Non qu'il existe une complexité supérieure (il est souvent plus confortable de manager des managers que des employés), mais simplement les systèmes de sélection pour les premiers niveaux d'encadrement sont gérés par les équipes RH au travers de mécanismes objectivés et dans des grands volumes, tandis que les mécanismes de sélection des managers de managers sont principalement le fait de comités restreints de cooptation où de nombreux biais favorisant la masculinité apparaissent. Les croyances stéréotypées que les femmes doivent « être protégées » conduit à les nommer à des postes moins risqués, postes qui auraient typiquement contribué au développement et à la démonstration du *leadership* pour les étapes suivantes (Hoobler, King), et empêchant l'accumulation du capital social nécessaire pour accéder aux fonctions de dirigeance. Enfin la perception des stéréotypes par les femmes a montré un impact sur leur engagement et motivation, réduisant l'authenticité de leur image professionnelle et altérant leurs performances. L'une des réponses observées empiriquement et en recherche face à la perception de ces stéréotypes est l'adoption de comportements masculins, réaction qui induit un coût social parfois élevé (Bowles, Babcock, Lay).
- **Le rôle des réseaux et de la visibilité** : le capital social agit comme un mécanisme de visibilité, et de réassurance sur les parties prenantes impliquées dans les processus de

sélection (Westphal et Zajac, George). La visibilité découle en partie de la confiance en soi, confiance en soi dont la relative infériorité par rapport aux populations masculines a été largement documentée (Kay et Shipman, Sturm, Taylor, Atwater et Braddy, Goodman, Fields et Blum, Martell, Emrich et Robison-Cox). Par ailleurs, l'inégalité persistante de la répartition des tâches familiales (Groysberg, Abrahams) écarte en partie les femmes mères de famille, le conflit des rôles réduisant leur capacité à accumuler le capital social, notamment via les réseaux informels dont les activités se produisent typiquement en dehors des heures de travail. Enfin, les femmes sont relativement isolées des réseaux masculins ; leurs réseaux sont essentiellement féminins, le faible volume de femmes dirigeantes réduisant la **disponibilité et la variété des « *role models* » féminins**, la capacité à se projeter pour de jeunes managers femmes, et donc en partie leur appétence à progresser dans des organisations perçues comme toxiques et conduisant au renoncement.

2.5.4 Les réponses des organisations au défi de la mixité dans les équipes dirigeantes

Au début des années 2000, le débat de l'accroissement de la part des femmes dans les structures d'encadrement des grandes organisations s'est posé en termes moraux et idéologiques, conduisant à choisir un traitement « positif » du sujet en introduisant des objectifs quantifiés de progrès à terme court ou moyen, avec une mise en œuvre plus ou moins forcée (imposer des quotas). Plusieurs témoignages médiatisés de dirigeants reposaient sur un jeu intellectuel de présentation d'un renversement de leur conviction : hostiles aux quotas dans un premier temps, ils étaient arrivés à la conclusion qu'il ne serait pas possible de progresser sans « forcer » les choses¹⁷.

¹⁷ De facto, une entreprise comme Mazars, qui plus est dans un environnement complexe où les dirigeants sont élus et non choisis, a choisi de modéliser la trajectoire possible, sans changement de paramètres actuels de promotion des femmes, d'une amélioration significative mais modérée du nombre de femme dans son *partnership* et ses organes de direction ; cela prendrait plus de vingt ans pour arriver à un résultat tout juste acceptable aux yeux des normes actuelles. Son CEO, Hervé Hélias, a donc choisi de s'engager plus pro-activement dans une recomposition de ses équipes de direction offrant plus de place à la mixité.

Au-delà de mesures coercitives, les entreprises ont essentiellement mis en place trois types de mesures :

- Créer un « *women talent pool* », un réservoir de talents féminins permettant de constituer et conserver une masse critique de femmes à chaque niveau, formées pour être éligibles aux postes supérieurs, accompagnées par un programme spécifique de développement en particulier pour renforcer le sentiment d'efficacité personnelle et d'estime de soi professionnelle des jeunes femmes de talent.
- **Réduire les biais** favorisant les hommes dans les organisations ; comme évoqué précédemment, cela passe en particulier par l'amendement d'une culture de la productivité « visible », des attributs sociaux traditionnellement répartis entre hommes et femmes, et des équilibres de vie professionnelle commune dans les couples. Ceci requiert aussi de revoir les processus RH pour instaurer une neutralité et objectivité dans la chaîne de management des talents, et de faire émerger les biais inconscients.
- Favoriser la création de **réseaux internes de femmes** qui permettent de travailler sur l'émergence de *role models* positifs et de faire que les femmes se sentent moins seules, mais aussi de passer d'une culture de la revendication à une culture d'influence positive.

Notre regard sur les dirigeants français conduit à une conclusion sans débat : le dirigeant français est un homme, expérimenté et sélectionné pour sa capacité à intégrer des écoles prestigieuses, et à actionner les leviers relationnels qui permettront sa montée au pouvoir, ce pouvoir étant d'autant plus ancré qu'il est articulé sur un réseau formel ou informel. Si l'on adopte une perspective exclusivement démographique, s'écartant de définitions de fonction, de postes ou de compétences, la sélection semble s'opérer sur des critères qui relèvent plus de l'éligibilité que de l'adéquation ou de la pertinence de la formation par rapport aux fonctions endossées.

Pourtant un élément déterminant devrait intervenir dans la nomination des futurs dirigeants, via le rôle du *board* et de ses comités, encadrant la sélection des dirigeants pour la conduite de la stratégie de l'entreprise.

Le *board* de directeurs endosse ses fonctions d'ultime décisionnaire, pinacle des processus de sélection, sélectionnant les meilleurs candidats, constituant un filtre additionnel de nomination, en théorie en position d'effectuer des choix éclairés et indépendants, sélectionnant le(s) dirigeant(s) le(s) plus pertinent(s), c'est à dire à même de représenter les intérêts des actionnaires, et la rationalité qui les sous-tend, dans le cadre de la relation d'agence.

3. DIRIGEANCE ET GOUVERNANCE : UNE EQUATION COMPLEXE

3.1 Les interactions entre dirigeance et gouvernance

3.1.1 La gouvernance française : une évolution historique à contre-courant

En 1910, peu après son insuccès aux élections législatives, Paul Doumer devient à 53 ans le Président du Conseil d'administration de la Compagnie Générale d'Électricité. L'année suivante, il est président de l'Union minière et métallurgique de Russie. Il deviendra par la suite Sénateur de la Corse (1912), ministre des finances (1895, 1921 et 1926). A chaque transition, il démissionne de son mandat d'administrateur, sans être remplacé, pour reprendre son mandat sans plus de formalités à son retour. De nombreux exemples célèbres comme celui de Doumer montrent la forte tolérance historique française pour l'intégration des parcours politiques et administratifs d'entreprise. L'encadrement législatif imprécis de l'administration d'entreprise¹⁸ autorisait diverses combinaisons de dirigeance et/ou de gouvernance d'entreprise, permettant l'administration des sociétés par « *un ou plusieurs mandataires, révocables, salariés ou gratuits, pris parmi les associés* ». L'évolution initiée par le gouvernement de Vichy en 1940 encouragea à mettre entre des mains uniques les titres de Directeur Général et de Président.

Appliquée sans empressement, cette loi conduisit les directeurs généraux à reprendre les présidences de leurs entreprises, le plus souvent suite au départ en retraite ou décès des présidents en poste, et, de façon paradoxale, à constituer un corpus de Présidents-Directeurs généraux tout-puissants, au moment-même où les applications de la théorie de l'agence amenaient la plupart des entreprises américaines à scinder le pouvoir et renforcer les moyens de contrôle envers les « agents ».

Les bonnes pratiques de gouvernance ont émergé comme un sujet de préoccupation grandissant avec l'entrée massive de capitaux étrangers à la bourse française dans les années 90, au cours d'une période marquée par une succession de scandales hautement médiatisés, impliquant

¹⁸ loi fondatrice de 1867

souvent des individus proches de l'état, dont la visibilité renforçait l'attention, et appelait à la réforme des pratiques de gouvernance.

A la fin des années 90, la France adopte la séparation gouvernance-dirigeance avec la lenteur d'un système alourdi par l'empreinte bureaucratique ; cette transition, pour les géants français, s'accompagne de grandes disparités dans la mise en œuvre, en lien avec la diversité des situations actionnariales et historiques.

3.1.2 La dirigeance et la théorie de l'agence : le dirigeant-agent

Le concept de dirigeance a permis d'ouvrir une compréhension distincte de la notion de dirigeant, en particulier au regard du cadre formel, légal ou économique formaté par la théorie de l'agence. Il est intéressant de noter que ce concept de dirigeance a émergé en même temps que la théorie de l'agence retrouvait des couleurs pour soutenir les thèses de l'école autrichienne de Chicago (Friedman Ayek), autrement popularisées sous le nom de « *Shareholder value theory* ».

Deux contributions principales ont permis d'infléchir le droit des sociétés (anonymes) dans le sens de la « *Shareholder value theory* » : les rapports Viénot I et II (1995, 1999) et le rapport Bouton (2002), successeurs l'un de l'autre à la tête de la Société Générale, tous les deux traitant de la « bonne gouvernance », renforcés par des initiatives multiples et « codes de bonne conduite ».

Les propositions des rapports Vienot et Bouton répondaient à deux intérêts combinés : accompagner l'évolution de la gouvernance de groupes français côtés jusqu'alors perméables à l'influence directe ou indirecte de l'état, et préparer ces grands groupes à une ouverture à des capitaux étrangers dans des règles de gouvernance plus conformes au libéralisme mondial et aux règles anglo-saxonnes de contrôle actionnarial.

La conséquence était limpide : les dirigeants des sociétés anonymes ne devaient être que les agents des actionnaires. Là où des capitaines d'industrie charismatiques pouvaient jusqu'alors constituer des tours de table à leur main et diriger durablement des entreprises qu'ils ne possédaient pas, il était l'heure de rendre le contrôle du management à l'actionnaire, en particulier pour en attirer de nouveaux. Cela redéfinissait sensiblement le rôle, la fonction et

les limites du pouvoir des dirigeants – c'est dans ce contexte que le travail sur la dirigeance, peut-être au-delà même de l'intention de ses initiateurs, devenait nécessaire pour rendre une visibilité perdue à des dirigeants dont la fonction et le statut se normalisaient différemment.

Au début du vingt-et-unième siècle en France, les structures de gouvernance sont organisées majoritairement sous forme moniste (Société à Conseil d'administration au sens strict), et pour un peu moins de 30% d'entre elles sous forme dualiste (Conseil de surveillance pour les sociétés à directoire), modèles respectivement proches du modèle du *board* anglais, et du *Vorstand /Aufsichtsrat* allemand. Les sociétés cotées peuvent également retenir le statut de la commandite par actions, dirigée par un ou plusieurs gérants sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

En pratique, la séparation reste incomplète. Les sociétés françaises qui ont choisi la forme duale avec conseil de surveillance, ou la séparation des fonctions de Directeur Général et présidents dans la forme moniste représentent respectivement 64 et 68 % en 2012, contre une valeur approchant les 30% en 1992. Cette tendance reste plus discrète dans les sociétés géantes : à l'été 2017, sur les 40 entreprises du CAC 40, 26 dirigeants occupent les fonctions de Président Directeur Général.

Alors que les évolutions encadrées par les rapports, législations et jurisprudences de la fin du vingtième siècle actent la distinction souhaitable entre gouvernants et dirigeants, le cadre juridique français maintient un certain flou, mêlant gouvernance et dirigeance dans la nomination des mandataires sociaux¹⁹. Dans les entreprises à conseil de surveillance, ce sont les membres du directoire, ainsi que tous ceux qui en ont « le statut et les attributs » qui sont considérés comme dirigeants.

¹⁹ Agents ayant le pouvoir juridique d'engager la société en lieu et place des actionnaires : dans les sociétés à conseil d'administration, le président du conseil d'administration, le directeur général et son directeur délégué

3.2 L'influence de la gouvernance sur le profil du dirigeant

« Pensez au dirigeant d'une organisation comme quelqu'un qui cueillerait des fleurs. Il y a une abeille qui vole autour de ces fleurs – c'est le board— donc le dirigeant doit être attentif à ce qu'il fait. Mais l'abeille ne peut piquer qu'une unique fois. Donc, elle aussi doit se montrer prudente ! Évidemment, rien en théorie n'empêche le board de piquer deux fois — et remplacer plusieurs dirigeants à la suite — sauf l'impact quant à l'image perçue de sa compétence... la plupart des membres de ce même board avaient nommé la personne qui devra être remplacée... »

H. Mintzberg, 2016

3.2.1 La nomination des dirigeants par la gouvernance

La gouvernance au sens des normes légales n'est constituée ni des personnes, ni du système, mais bien de leurs interactions. La norme ISO 26000 plaçant la gouvernance au cœur de la responsabilité sociétale de l'entreprise en donne cette définition : « *La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation [...].* »

Deux perspectives s'affrontent dans la littérature de gestion, anglo-saxonne essentiellement, au sujet de la sélection des *directors* ou administrateurs, avec d'une part des chercheurs comme Mintzberg décrivant les *boards* comme de simples « *chambres d'enregistrement* » au sein de laquelle le « *statut compte bien plus que la substance* », et d'autre part les défenseurs de la théorie de l'agence, comme Jensen, pour qui le *board* joue son rôle, rappelant qu'une apparente passivité peut être contextuelle.

La structure de gouvernance d'une entreprise donnée, et ses choix finaux dans les processus de sélection des dirigeants semblent intimement liés à la structure capitalistique (Boeker, Goodstein, 1993, Fama et Jensen, 1983, Faccio, Lang, 2002, Allemand, 2012, Lin et Hu, 2007, Zajac & Westphal, 2007), reflétant des préférences et différences « rationnelles » :

- Dans les sociétés où le capital est fortement concentré, hors firmes familiales, la présence de blocs d'actionnaires semble liée à des **dirigeants proches du profil des actionnaires principaux** (Allemand 2002, Shleifer et Vishny, 1997).
- Les structures à la gouvernance managériale dont l'actionnariat est plus diversifié, ayant acquis la taille critique pour professionnaliser la préparation d'un pool de successeurs, enregistrent une **plus grande diversité de profils**, les dirigeants provenant souvent de promotions internes.
- Dans les firmes familiales, le dirigeant est plus souvent **un membre de la famille** ou un proche (Jorissen et al, 2003). En France, des familles ont formé des générations entières de dirigeants à l'image des familles, Labbé, Mulliez, Fournier, Guichard.

Les profils des dirigeants en place étant liés - au moins en partie - aux blocs capitalistiques, la vaste modification de capitalisation des grandes sociétés françaises pourrait avoir eu pour conséquence l'évolution de la sélection des profils à la tête des entreprises : en 2013 les fonds français représentaient moins de 25% des capitaux des sociétés du CAC 40, contre 75% en 1995... Pourtant, les profils des dirigeants n'ont que modestement évolué.

Cette absence d'évolution en miroir nous rappelle que les processus de nomination des hauts dirigeants n'échappent pas aux biais de la rationalité limitée des acteurs qui l'encadrent. Dans les processus de décision des *boards*, la recherche d'information en amont peut être minimaliste, pour des raisons d'urgence ou de disponibilité cognitive. Les échecs de Nardelli chez Home Dépôt, de Ivester chez Coca Cola, ont été décrits comme prévisibles si un travail de recherche adéquat avait été réalisé en amont. Les membres de conseil préfèrent souvent se fier à « leur instinct » plutôt qu'à l'examen de dossiers longs et fouillés.

Suivant les hypothèses de la théorie de l'agence, et de la théorie du management par les ressources, la sélection effectuée par les directeurs devrait répondre à des besoins en ressources critiques, et les caractéristiques d'une sélection satisfaisante répondre à ces enjeux. Pourtant, la structure du *board* ou conseil, son ancienneté, l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise, entre autres paramètres, influencent la décision, tout autant – ou plus- que les caractéristiques - mesurables - de la « compétence » du dirigeant.

Un examen superficiel du jeu des décideurs pour la nomination du CEO peut évoquer les conditions de l'installation du *garbage can* de March : des acteurs confrontés à un contexte où les préférences sont incertaines, la procédure floue et les intervenants inégalement impliqués, résultant en un couplage faible entre des problèmes, et des solutions à la recherche de problèmes. Résultat opérationnel, même si pas exactement rationnel, la pratique est plus complexe et plus riche en solutions que l'ordre normatif, comme l'illustre l'exemple fourni par l'un des dirigeants iconiques de GE.

L'autobiographie de Jack Welch raconte avec des détails éclairants les étapes de sa nomination, au fil des échanges avec les membres du *board* de General Electric les mois précédant sa nomination. Recommandé par le charismatique Reg Jones, Jack Welch relate ses interactions, toujours informelles, avec les membres de son futur *board*, construisant selon ses propres termes un « **filet de relations de soutien** ». Il raconte que c'est lorsque Ed Littlefield, influent membre du *board* de GE, le contacte pour être son partenaire dans le tournoi de Golf de Cypress Point, qu'il comprend être le favori pour succéder à Reg Jones. S'en suivra une série de rencontres avec le reste des membres influents du *board*, dont Reg Jones s'assurera du soutien avant d'officialiser sa proposition, ce malgré la ferme opposition de son directeur des ressources humaines, considérant Jack Welch comme un individu « *impétueux, potentiellement dangereux à la tête d'une entreprise* ».

L'interaction entre dirigeance et gouvernance a engendré un flux particulièrement fécond de publications et théories autour des antécédents, indicateurs et conséquences du pouvoir discrétionnaire comparé des deux grands acteurs de la direction de l'entreprise.

Un conseil bénéficiant d'une latitude large pourra imposer des normes de sélection plus ou moins rationnelles et plus ou moins en lien avec les besoins en ressources de l'entreprise, comme l'appartenance à un corpus philosophique ou à certains corps de formation. Les membres les plus influents du *board* cooptent des profils proches de « leur » vision du dirigeant. Dans une perspective sociologique, les processus de sélection du plus haut niveau procèdent du, et contribuent au, développement d'une culture de classe (Allen 1974, Useem 1979, Palmer 1983, Davis 1993, Zajac et Westphal 1996, Finkelstein et al, 2009). Ils dépendent

de la constitution du conseil, de son pouvoir et des coalitions qui le constituent, et donc de la façon dont celui-ci est coopté, au cours des cycles de vie de l'entreprise.

3.2.2 Une pratique contre-intuitive : l'intervention du dirigeant dans la nomination de la gouvernance

Les statuts juridiques sont clairs quant aux processus de sélection des administrateurs, nommés en France par l'assemblée générale des actionnaires.

De facto, la situation est sensiblement différente et beaucoup moins rationnelle : les administrateurs en fonction examinent et ratifient, avec un taux de rejet faible ou nul, les propositions du Président, Président Directeur Général, ou du Directeur Général, nominations entérinées par l'assemblée générale des actionnaires.

Une longue série de recherches s'est intéressée aux rapports de pouvoir entre comités exécutifs et organes de gouvernance, et aux paramètres influençant la nomination de directeurs : parmi les médiateurs de la décision figurent la **dualité de pouvoirs** détenue ou non par le CEO, son ancienneté, les **profils des membres** du *board* ou conseil, la **structure capitalistique**, les **contextes et orientations stratégiques**, les **performances** de la firme rapportées à celles du secteur (Boyd 1995, Datta et Guthrie 1994, Finkelstein & all. 2009, Henderson 2006, Hoffman & all. 2004, Mobbs 2013, Santora et all. 1996, Shenet & Cannella 2002, Withers et all, 2012).

La probabilité de sélection des 'types', « passif » ou « actif », de gouvernant dans le *board* d'une entreprise donnée est **intimement liée au ratio de pouvoir entre CEO et conseil de gouvernance** (Zajac, Westphal). Les CEO puissants tendent à nommer des administrateurs qui « se tiendront tranquilles », que les directeurs plus « actifs » étant préférentiellement sélectionnés dans les entreprises dans lesquelles le *board* détient plus de pouvoir. Ces structures de pouvoir échappent à toute écrit formel ou rationnel, aucun statut juridique n'ayant jamais prévu que le *board* soit plus ou moins « mou » ou « contrôlant » sur son dirigeant.

Dans la pratique, la **répartition du pouvoir entre entités de gouvernance et de dirigeance est un élément clé dans la nomination des agents de gouvernance comme dans celle des**

plus hauts dirigeants ; cette répartition du pouvoir se forge et évolue en fonction de contingences organisationnelles, culturelles, historiques et institutionnelles, interconnectées et évolutives, et échappe à une objectivation rationnelle.

Les administrateurs nommés par le dirigeant peuvent paradoxalement devenir les acteurs de sa stratégie d'enracinement, et les **agents de son pouvoir**. Dans cette hypothèse, la gestion de la succession du dirigeant est orchestrée par le dirigeant sortant, pour peu que celui-ci travaille en bonne entente avec son *board* (Sebora, Kesner, 1994).

Dans l'ensemble, la capacité des CEOs à influencer la *short list* du bureau apparaît réelle, questionnant la fonction même de contrôle du *board*, dans la droite ligne des remarques de Mintzberg. Sur le terrain, cette réalité gagne en visibilité et fait l'objet de contre-mesures ; aux États-Unis, la SEC a adopté des modifications en 2010 facilitant la nomination directe de directeurs par les actionnaires, contournant ainsi l'un des rôles emblématiques du *board*, et le risque de « subordination » - et *d'agentisation* - de celui-ci par le dirigeant en place.

Si tous les auteurs ne s'accordent pas, à la suite de Mace (1979) Hermalin et Weisbach (2001), pour concéder aux CEO ce « *pouvoir de contrôle de facto* », tous relatent la complexité des liens entre la *Top Management Team* et les membres des structures de gouvernance, rattachant **le sujet de la succession au plus haut niveau à celui des stratégies de pouvoir, d'enracinement, de cooptation, et des réseaux d'influence**, rappelant les liens forts de notre sujet aux théories de la répartition et de la circulation du pouvoir au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Un élément déterminant bien qu'irrationnel au premier abord, pour l'issue du processus de sélection, sera alors de comprendre si le *board* sélectionne son CEO, ou si le CEO sélectionne son *board*, le *board* devenant alors – de façon paradoxale mais intrinsèquement cohérente- l'agent du dirigeant.

Charreaux (2015) le formule comme une logique de l'agent inversée, positionnant le dirigeant comme **principal actif** louant son **capital managérial** aux actionnaires.

La théorie du *stewardship* de Donaldson émet **l'hypothèse que le cas spécifique du dirigeant peut « sortir » du champ de la théorie de l'agence**, considérant qu'il s'agit d'une population

pour laquelle la recherche de l'enrichissement personnel ne peut être considérée comme motivateur principal, les dirigeants cherchant avant tout « *à être un bon steward pour le capital de l'entreprise* ». Il prédit alors une meilleure performance du CEO en situation de dualité, c'est à dire combinant les fonctions de gouvernant et dirigeant.

3.2.3 L'influence de la dualité dans la sélection des dirigeants

Le cas de la dualité concentre le pouvoir autour d'un acteur unique. Au sein du CAC 40, en 2017, 55% des sociétés ont une structure moniste avec un président directeur général.

Les avocats de la dualité soulignent les avantages de l'enracinement du dirigeant, d'un engagement plus prononcé, d'une meilleure connaissance de la firme, alors que ses détracteurs dénoncent la difficulté à évaluer et contrôler la performance de façon objective d'un dirigeant « cumulard ». Pour certains comme S. Horner, la dualité n'est pas une dimension du pouvoir détenu, mais plutôt sa résultante.

Callahan, Millar et Shulman ont montré que l'implication du CEO dans la nomination des directeurs est corrélée à la performance à long terme de l'entreprise, tout en observant que cette même performance est corrélée négativement à l'existence et/ou la complexité d'un comité de nomination, concluant que le bénéfice du découplage entre management exécutif et sélection des directeurs est discutable.

L'impact de la dualité des fonctions au regard de l'issue des processus de sélection est évidemment majeur, en offrant au dirigeant en place toute latitude ou presque, pour « choisir » son ou ses successeurs. Mais d'autres dimensions de la sélection, moins évidentes, sont modifiées dans la situation de dualité. Ainsi, il est vraisemblable que l'accès **à des ressources rares, et à des recrutements plus ambitieux soit facilité par** le gain de pouvoir qu'elle implique. Par ailleurs, pour certains comme Harrison, la dualité peut **faciliter la décision de remplacement** du CEO en cas de performance insuffisante, en raison de sa plus forte responsabilité supposée. Enfin, la dualité **accroît le pouvoir à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise**, la visibilité de dirigeants « cumulards » au sein d'entreprises performantes les positionnant plus favorablement pour les nominations au sein d'autres firmes.

Une lecture combinatoire – certes artificielle et superficielle - des apports des théories de l'agence, de la théorie de la dépendance des ressources, des échelons supérieurs et du *leadership* partagé, invitent à rebattre les cartes de la dualité gouvernance / dirigeance sous une forme différente d'un « *Zero Sum game* » ; pour créer de la valeur, une vision intégrative des enjeux, dépassant ceux des acteurs du système et de leurs gains respectifs, doit être construite.

3.3 Définir une vision intégrative du système dirigeants et gouvernants dans les processus de sélection des dirigeants

3.3.1 Les contingences médiatrices de l'interaction entre dirigeance et gouvernance

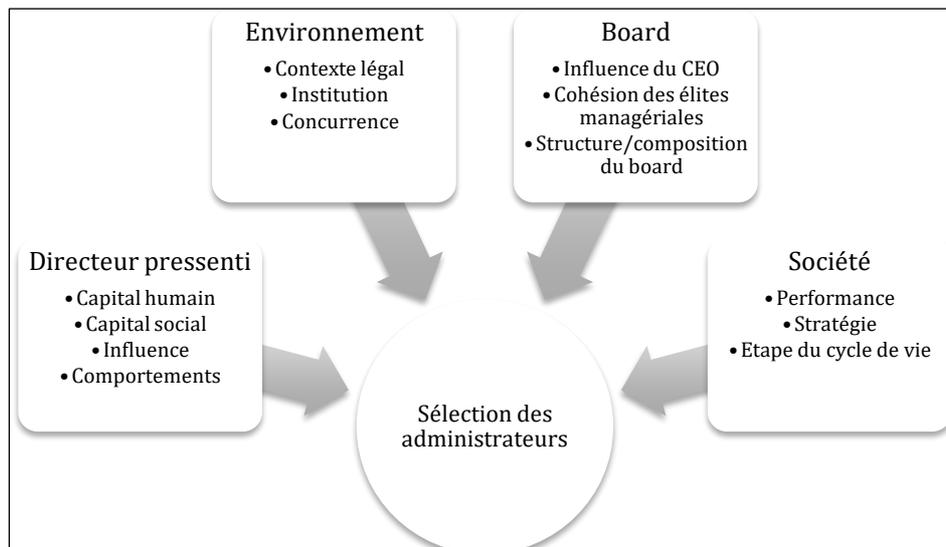
La nomination des haut-dirigeants de l'entreprise ne procède plus d'une relation duale intéressant exclusivement le comité d'administration et les hauts-dirigeants. La création en France de l'indice Gouvernance (2017) est symptomatique d'une certaine méfiance envers des pratiques de gouvernance trop fermées. La forte exposition médiatique des exécutifs et des grandes entreprises, ou le maintien d'un capital étatique, ajoutent des pressions additionnelles aux processus de sélection, par ailleurs hautement dépendants de l'observation par les actionnaires, leurs représentants ou conseils. L'ensemble des acteurs, visibles et moins visibles, de l'écosystème de l'entreprise entrent dans le « jeu » de la sélection, de façon formelle ou informelle, comme l'a illustré en 2018 la complexité du remplacement du PDG démissionnaire d'Air France.

Le processus de nomination, alors que la succession de Jean-Marc Janailiac n'avait pas été anticipée, a été compliqué par une multiplicité de facteurs : l'intervention d'actionnaires potentiels, celle des représentants de l'état, des actionnaires, les débats internes sur la gouvernance et la dualité des fonctions, au sein d'une compagnie formée par un portefeuille de cultures et de positionnements différenciés. Au-delà des membres de la gouvernance, des acteurs « cachés » du système sont intervenus sur les candidatures successives, à l'image du discours tenu par Philippe Capron indiquant avoir « *surtout eu l'impression que [son] arrivée dérangeait ceux qui voulaient faire main basse à bon compte sur Air France-KLM et l'affaiblir*

», évoquant l'opposition supposée du groupe Accor Hotels à sa nomination, alors même que la rationalité déclarative portait sur son « absence d'expérience du secteur aérien ».

S'il est illusoire de chercher à déterminer un pattern théorique et méthodologique commun aux processus de sélection des dirigeants, la proposition de Withers, Hillman et Cannella, recensant les paramètres et influenceurs de la sélection des administrateurs, propose une simplification séduisante (Figure 1, traduit de l'anglais).

Figure 1: Déterminants de la sélection des directeurs (selon Withers et al. 2012)



Ce schéma illustre le processus de sélection d'un directeur potentiel, intégrant l'intervention des facteurs environnementaux internes et externes. L'approche, que l'on propose d'élargir aux paramètres de la sélection des dirigeants, reste ancrée dans un paradigme très rationaliste, présupposant que tous les éléments et déterminants des décisions sont connus et/ou prévisibles. La simplicité du modèle masque de grands champs additionnels de complexité, puisque le processus se déroule dans le cadre d'un système ouvert et d'acteurs interconnectés. D'autre part, cette approche rationnelle présuppose une information complète, un « *sourcing* » dans un marché parfaitement transparent, ce qui n'est pas le cas de l'élite managériale.

Les processus de sélection au plus haut niveau apparaissent pourtant plus proches du modèle de la décision organisationnelle proposé par Cohen, March et Olsen (1976, 1986) de la « corbeille », où hasards, opportunités et rationalités se superposent aux procédures dans la recherche de solutions satisfaisantes, et non maximales. L'ambition de Withers et ses collègues de voir la recherche progresser dans le sens d'une vision plus intégrée et constituer un modèle théorique abouti peut apparaître utopique face à la complexité des systèmes impliqués et le caractère discret des informations concernées.

Charreaux propose une vision intégrative, réconciliant ces interactions dans le champ de la gouvernance cognitive.

3.3.2 La gouvernance cognitive

Les apports institutionnels et économiques de la théorie de l'agence se lisent dans le monde de l'entreprise en décrivant les normes qu'elle implique ou contraint, exégèse qui l'écarte des problématiques proposées par les contributeurs initiaux de la théorie (Baumol, Marris, Williamson, Alchian et Demsetz).

Après Ross et Mitnick conceptualisant le cadre de référence initial, les recherches de Williamson et d'Alchian, introduisent la notion de discrétion managériale et de coûts de transaction, replaçant au cœur du système la capacité à réaliser les ajustements pour venir à bout des « conflits de position » d'Eisenberg.

Comme le souligne Charreaux, le contrôle de l'organe de gouvernance, appliqué de façon homogène, devient un coût d'industrie ; il réduit la latitude d'action du dirigeant, lisse là son impact différentiel sur la performance, contredisant en cela les prédictions de la théorie de l'agence.

Charreaux propose une ouverture avec le courant de la gouvernance cognitive, rappelant que **les mécanismes et organismes de gouvernance peuvent avoir un potentiel cognitif habilitant** et catalyser l'expression *in fine* des compétences du dirigeant. La gouvernance peut accompagner le développement du dirigeant, stimuler son ouverture à des schémas cognitifs différents, lui permettre d'exprimer des patterns comportementaux complémentaires.

Réconciliant les contradictions entre théorie de l'agence et théorie des échelons supérieurs, la théorie de la gouvernance cognitive s'appuie sur le courant des ressources et compétences, et intègre la pensée d'Hambrick et Mason, en rappelant que le système « gouvernance » peut élargir les choix disponibles pour le dirigeant par **l'enrichissement de son environnement cognitif et disciplinaire**. Diverses recherches de terrain semblent appuyer cette théorie, comme celles d'Hillman (2015) ou Withers, Cannella et Hillman (2010).

Cette approche partenariale de la gouvernance suppose que les compétences du dirigeant doivent être protégées –et donc enracinées– comme ressource organisationnelle, mais aussi que les profils des dirigeants et gouvernants soient complémentaires, soutenant les recommandations pour la mise en œuvre de *shared leadership* à l'étage des *boards* et comités (Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts, Bammers, 2011).

La complexité des décisions, la dispersion des informations, et la dimension d'incertitude de l'environnement d'action sont des indications fortes pour la mise en œuvre de *shared leadership* à l'échelle des conseils d'administration ou *boards* comme au sein des équipes exécutives ; dans l'exemple de la succession Air France 2018, il est probable qu'un alignement proactif des positions de la gouvernance et de la dirigeance aurait eu pour effet de limiter la durée et l'impact de la transition vers la nouvelle dirigeance.

L'ancrage des dirigeants dans des réseaux protégés, le partage de schémas cognitifs communs - qui peuvent être ceux de l'école d'origine -, le creuset social commun des dirigeants et gouvernants des grandes entreprises françaises, ne soutiennent pas la capacité à installer la gouvernance cognitive. La vaste étude de O'Neal et Thomas (1995) a montré la **réticence de la grande majorité des CEOs à constituer des comités exclusivement formés de directeurs externes**.

La théorie de la gouvernance cognitive devra gagner en notoriété pour être adoptée par des dirigeants installés dans une vision disciplinaire de la gouvernance, plus en recherche de latitude que d'ouverture. La question du rôle de la gouvernance et de son interaction avec les processus de sélection des dirigeants se pose donc en termes légaux, économiques, mais aussi, comportementaux et socio-dynamiques. L'*habitus* des décideurs se trouve au cœur du sujet de la sélection réciproque entre dirigeants et gouvernants des grandes entreprises.

3.4 L'influence de la notion de dirigeant sur la gestion des dirigeants et futurs dirigeants : illustrations

Les travaux sur la dirigeance ont permis de nombreuses avancées dans la gestion des carrières des dirigeants, et dans leur détection, en particulier sous deux angles :

- les traits spécifiques observés ou souhaités des dirigeants d'une organisation, en quelque sorte *l'habitus* des dirigeants d'une organisation
- les traits génériques à la fonction de dirigeant, quelle que soit l'organisation.

Nous avons observé que la notion même de dirigeant relève d'une idiosyncrasie organisationnelle. Peu de littérature décrit l'influence de la notion de dirigeant sur les processus de sélection des futurs dirigeants. Un exemple récent de redéfinition des systèmes de détection et des futurs dirigeants dans un groupe fusionnant deux acceptions et cultures différentes de la notion de dirigeant permet d'illustrer de manière empirique ce point de notre recherche.

3.4.1 L'exemple de la fusion des CE et BP

En 2009, les deux groupes bancaires coopératifs Caisse d'Épargne et Banque Populaire fusionnent, intégrant au passage leurs filiales communes dont la banque d'investissement Natixis. Ces deux groupes initiaux présentent la caractéristique d'avoir des gouvernances représentatives des deux modes principaux d'organisation des sociétés anonymes françaises ; les Caisses d'Épargne sont organisées en sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance, tandis que les Banques Populaires sont des sociétés anonymes à conseil d'administration.

Dans les deux groupes, la notion de dirigeant semble très précisément établie ; pour les 17 Caisses d'Épargne, les dirigeants sont les **cinq membres de directoire** des caisses régionales, de leur organe central et de leurs filiales. L'accès aux fonctions de dirigeant est soumis à un processus interne long et à un agrément externe du comité des établissements de crédit et entreprises d'investissement. Cet agrément fait l'objet d'une délégation à l'organe central, ce qui arme celui-ci d'un pouvoir de veto sur la nomination des futurs dirigeants qui, très vite, se constitue en véritable système de gestion centralisée des dirigeants et de leur carrière. Le

conseil de surveillance est pour sa part élu par les sociétaires, qui en assemblée générale ratifient le choix du directoire proposé officiellement par le conseil de surveillance - en réalité constitué par la direction de la gestion des dirigeants de l'organe central gérant par délégation la présentation à l'agrément du CECEI-.

A l'inverse, dans les vingt Banques Populaires, ne sont considérés comme dirigeants que les **Présidents de conseil d'administration, élus par les sociétaires**, ceux-ci ayant comme prérogative de choisir le Directeur général. En tant que telle, il n'existe pas de « gestion des dirigeants » au sens d'une fonction régaliennne centralisée. Les futurs dirigeants sont identifiés par les directeurs généraux qui les proposent à l'inscription sur la « liste d'aptitude », dont la composition est arrêtée chaque année par une commission mixte de Présidents de conseil d'administration et de directeurs généraux.

D'un côté donc, une population d'environ 300 dirigeants dans les caisses d'épargne, avec à peu près 120 cadres supérieurs inscrits dans les programmes de détection et préparation des futurs dirigeants, avec une moyenne d'âge de 41 ans. De l'autre, pour les banques populaires, une soixantaine de dirigeants effectifs, et une douzaine de directeurs généraux adjoints de banque ne portant pas de mandat social, inscrits sur la liste d'aptitude et attendant leur nomination – au plus pendant sept ans, date à laquelle ils sortent automatiquement de la liste d'aptitude. Leur moyenne d'âge est de 52 ans.

Autre différence majeure ; dans le groupe Caisse d'Épargne, **les dirigeants de filiale et leurs membres de comité exécutif sont considérés comme faisant partie de la population de dirigeants** gérés centralement, au même titre que les cadres supérieurs exerçant des fonctions de responsabilité régaliennne centrale alors qu'ils ne sont pas élus et ne portent **aucun mandat social**. Au total, ces dirigeants « désignés » représentent cinquante personnes parmi les trois cents. Ils sont douze seulement à bénéficier de ce statut par extension dans le groupe Banque Populaire.

Deux groupes bancaires coopératifs, aux histoires séculaires parallèles, tellement proches qu'ils finiront par fusionner, mais dont les systèmes de gestion des dirigeants varient totalement du fait de leur conception de ce qu'est un dirigeant.

L'histoire de leur fusion ne permettra pas de prendre le meilleur des deux systèmes, antinomiques sur plusieurs points, et notamment sur celui de la conception divergente du périmètre de la population des dirigeants. Ultimement, c'est le système le moins centralisé qui s'imposera, avec un renvoi vers les entités locales (les caisses et les banques régionales) de la responsabilité de gérer les dirigeants en dehors des N°1, et une population de futurs dirigeants, restreinte à une vingtaine de personnes. Progressivement, le nouvel organe central, BPCE, tentera de reprendre le chemin d'une conception élargie de la population des dirigeants et, partant, des futurs dirigeants.

Au moment de la rédaction de cette thèse, le groupe s'est engagé dans la "re-création" d'une université d'entreprise proprement dite (elle n'existait en 2009 que dans le groupe Caisse d'Epargne)²⁰ via l'investissement dans des processus de sélection « rationnels » : les *assessment centers*.

Cet exemple illustre bien les précédents points de notre recherche ; la notion de dirigeant peut être circonscrite à sa description légale (les mandataires sociaux, les personnes physiques représentant la personne morale) ou faire l'objet d'une acception organisationnelle plus large : les personnes que, par convention, l'organisation et ses mandataires désignent comme porteur de la responsabilité d'établir des objectifs, de conduire des équipes et d'engager par délégation des budgets. Dans l'acception juridique restrictive, et en particulier dans des secteurs régulés comme les banques, l'accession au statut et à la fonction de dirigeant peut être soumise à un jeu de contraintes plus large et plus externe. La gestion de carrière qui s'ensuit est elle-même soumise à des **conditions exogènes au simple jeu de l'évaluation de la performance et de la conduite du dirigeant.**

²⁰ Un autre événement est venu nourrir notre réflexion. François Pérol, nommé en 2009 pour être l'artisan de la fusion des deux réseaux des caisses d'épargne et des banques populaires, et après qu'il eut remporté une bataille légale longue et incertaine pour son maintien et même son renouvellement à la tête de l'organe central, a choisi de quitter son poste à l'été 2018. Il a imposé, de manière peu intuitive pour qui connaît les structures du monde coopératif, son schéma de succession avec les hommes qu'il avait amené en 2009, non issus des caisses d'épargne ou des banques populaires.

Dans les organisations où la population des dirigeants est essentiellement circonscrite à la définition légale de ceux-ci,

- L'accès aux fonctions de dirigeant concerne une population plus restreinte
- La diversité des dirigeants est moindre
- Les profils saillants (« spiky » leaders) ont moins de « chances » de percer

3.4.2 Mazars : Cooptation objectivée versus Cooptation subjective assumée

Une deuxième monographie, elle aussi issue d'un monde coopératif singulier, nous permet d'explorer une autre dimension de la notion de dirigeant.

Le groupe Mazars est un *partnership* mondial intégré du monde de l'audit et du conseil. Sa situation est singulière à plus d'un titre ; Mazars est le seul acteur mondial de son secteur d'origine non anglo-saxonne, en l'occurrence française, mutualisant mondialement ses profits pour les redistribuer suivant un système particulièrement équitable à ses 800 associés (« *partners* ») internationaux, et ayant eu seulement 3 dirigeants principaux à sa tête en 75 ans d'existence, dont deux en 70 ans.

Dans les structures partenariales, la notion de dirigeant est particulièrement ambiguë. Par définition, les associés sont les seuls propriétaires de l'entreprise, en l'occurrence chez Mazars dans le cadre d'une coopérative mondiale de droit belge. Tous les quatre ans, ils élisent leurs représentants dans les structures exécutives du groupe et de chaque pays. Le *partnership* est soumis au respect du droit des affaires et du droit du travail, mais **la gouvernance et la dirigeance sont déterminées par une charte associative de droit privé**. Cette charte détermine que les instances exécutives (le *Group Executive Board*, conseil de gérance mondial) et non exécutives (le *Group Governance Council*, conseil de surveillance) sont élues simultanément mais de manière disjointe. Les deux émanent du choix direct des 800 associés mais leur légitimité est exclusive l'une de l'autre.

Dans un système professionnel électif, comment les futurs dirigeants émergent-ils ? Les *partnerships* professionnels peuvent être trompeurs sur ce point : si les processus d'accès au statut d'associé sont généralement des systèmes de cooptation objectivés par des revues

indépendantes (internes mais aussi externes dans les plus avancés d'entre eux), les processus d'accès aux fonctions exécutives sont eux des systèmes de cooptation subjective.

En réalité, ces systèmes sont la quintessence du cœur de cette recherche : les systèmes de détection et de nomination des futurs dirigeants, bien au-delà des mondes coopératifs et partenariaux, **sont d'abord des systèmes de cooptation subjective**, participant d'une rationalité limitée et d'un jeu d'acteurs.

3.4.3 General Electric : Airplane interviews

De ce point de vue, une anecdote est devenue légendaire dans les décennies 80 et 90. Jack Welch devient le dirigeant de General Electric au moment où le conglomérat se transforme en parangon de la « *Shareholder value theory* ». Welch a eu l'habileté d'être à la fois un serviteur de la valeur actionnariale comme seul juge de bonne gouvernance, et en même temps un promoteur particulièrement innovant et conceptuel d'une dirigeance très professionnalisée, codifiée et affirmée.

Homme complexe s'évertuant à passer pour primaire, brutal et intuitif, il a toujours utilisé un métalangage phatique, navigant entre une affirmation faciale forte de la valeur actionnariale comme seul repère valable du dirigeant et en réalité des messages subliminaux de valorisation des dirigeants salariés.

Ainsi Welch a-t-il réinstallé l'importance de l'Université GE ; alors que Noel Tichy, jeune professeur du MIT sollicitait deux heures de son temps pour se faire expliquer le mode de management du nouveau patron de GE, Welch lui proposa plutôt de travailler « au moins deux ans » à ses côtés, avec la liberté absolue de développer l'Université GE de Crotonville. Il fallait que les dirigeants de GE bénéficient de leur école, leur identité et, en réalité leur dignité alors même que la pression de l'actionnaire était en train de la nier.

Welch lui-même raconta comment il avait été choisi comme dirigeant de GE, accentuant tous les contrastes : son prédécesseur, Reg Jones, était à l'origine un comptable austère, cinquième dirigeant de GE en 120 ans d'existence - un rationnel absolu, sceptique et précautionneux -. Quand vint l'heure de sa succession, il demanda une liste de noms possibles à son DRH. Celui-ci revint avec 12 noms, patrons des grandes unités de GE. Il ajouta au dernier moment le nom

du jeune patron d'une petite unité, Jack Welch. **Puis il suggéra un processus long d'évaluation, d'observation, d'élimination progressive mais discrète.** Jones rejeta le processus et demanda à rencontrer chaque candidat cinq minutes. A tous, il posa la même question, celle qui lui avait été posée par son prédécesseur : « *Vous et moi sommes dans un même avion, qui s'écrase. Voici une liste de 12 noms (13 moins celui de l'interviewé). Qui choisissez-vous pour diriger GE ?* ».

Tous donnèrent un nom autre que le leur, dégageant un consensus par vote tacite. Seul Welch répondit : « *moi* ». Alors que Jones s'évertuait à lui expliquer qu'il n'avait pas compris les données du problème, Welch l'interrompit et lui dit fermement : « *Écoutez Reg, j'ai parfaitement compris votre question. Mais si on s'écrase, vous ferez ce que vous voudrez, mais moi je trouverai toujours un moyen de sortir de cette carlingue et d'aller diriger GE* ».

Que faut-il comprendre de l'anecdote romancée des « *airplane interviews* », particulièrement éclairante pour le sujet de cette thèse ? Welch, à travers ce narratif, inscrit les messages suivants dans l'inconscient des actionnaires et des managers :

- Le choix d'un dirigeant reste un **rite magique**, indépendant de l'analyse objective d'une performance
- Une **personne seule** est déterminante dans le choix final
- Être dirigeant résulte d'une **volonté, non d'une sélection** automatique
- L'une des caractéristiques attendues d'un dirigeant est la capacité de distorsion de la réalité, dont Steve Jobs habillera sa propre légende.

Indirectement, Jack Welch indique qu'il faut préférer une démarche constructiviste à une démarche déductive dans le choix des futurs dirigeants, notamment pour s'affranchir de la continuité du passé.

En France, le passé, ou son héritage, semble – irrationnellement- être l'un des paramètres de sélection des dirigeants. Le **profil-type du dirigeant ne semble pas, ou peu, avoir évolué** en miroir des transformations des systèmes qui l'ont généré. Le **capital social** des futurs dirigeants

façonne les probabilités d'atteindre les plus hauts niveaux de direction, bien en amont de l'entrée dans le monde professionnel. **L'homogénéité et la cohésion** du groupe écartent la cooptation de profils nouveaux ou différents, et notamment la population des futures dirigeantes.

Parallèlement, les systèmes rationnels en place ne semblent pas efficaces ou pas adaptés : Il est vain, sans connaissance fine des jeux de pouvoir dans l'entreprise, de vouloir prédire qui du *board* ou du dirigeant sélectionne l'autre, **en dépit de l'encadrement juridique établi**. Les **jeux d'interaction** dans la *Top Management team* et les systèmes gouvernance-dirigeance modulent le résultat des **rationalités procédurales**. La **circonscription du groupe des dirigeants dépend des contextes** organisationnels voire des points de vue individuels, échappant à une définition univoque si ce n'est celle de la « convention commune ». Les **compétences d'influence, de création et de maintien des réseaux** semblent clés pour le dirigeant, tout en n'étant pas directement valorisées dans les processus de sélection.

Ces processus participent **d'un système complexe au sein duquel les décideurs sont à la fois agents et acteurs**. Un des enjeux de ce système est celui des critères affirmés ou tacites, conscients ou inconscients, de l'inclusion. Les acteurs du système sont liés par un « degré d'adéquation » particulièrement élevé et entrent en rapport d'affinité élective (Goethe, Weber) ; ils s'adaptent ou s'assimilent réciproquement, sans que la nature du lien ne permette de déterminer rationnellement d'antécédents ou de conséquences à la relation. La **sélection se construit bien en fonction des interactions et contingences** intéressant l'acteur, les systèmes, et leurs interactions.

C'est la logique de l'enjeu, de la finalité wébérienne, le *telos*, et la logique culturelle, qui semblent prévaloir, dans la sélection des futurs dirigeants, sur une logique de valeur utilitariste ou de raison pure, comme le décrit Morin (2010), relevant « moins d'un besoin technique à augmenter la production de l'entreprise que de dimensions sociales et symboliques, ou de représentations propres aux acteurs qui les pratiquent ».

Les processus de sélection des dirigeants sont en quête d'un idéaltype implicite, fabriqué et/ou entretenu par les critères d'inclusion dans le groupe social, et dont à la fois la construction

« conceptuelle » et la mise en œuvre au cours de la sélection, relèvent d'une combinaison fine de rationalités limitées, plus ou moins partagées.

4. L'IRRATIONALITE LIMITEE DANS LES PROCESSUS DE SELECTION DES DIRIGEANTS

Dans la formulation du titre de cette thèse, il y a un piège rhétorique et fondamental. Dans « la part de l'irrationnel dans la sélection des futurs dirigeants », tout invite à étudier en profondeur les concepts de dirigeants, de sélection et de rationalité. Mais l'erreur serait la même que d'étudier d'un côté l'acteur ou les acteurs et de l'autre le système ou les systèmes dans l'ouvrage de Crozier et Friedberg. Le point essentiel y est le « et », c'est-à-dire que leur ouvrage traite essentiellement des interactions entre l'acteur et le système, non banalement et successivement de l'un puis de l'autre.

En réalité, ce qui est structurant et permet de faire progresser la réflexion et la connaissance de « la part de l'irrationnel dans la sélection des dirigeants », c'est « la part », **la dose acceptable** d'irrationnel dans un processus qui ne devrait pas l'être.

Ainsi, la théorie de la rationalité limitée et les théories de la décision sont bien entendu au cœur de ce chapitre, mais pour une raison peut-être moins prévisible que l'application de leurs principes établis. Pour paraphraser Watzlawick, il y a une théorie de la théorie comme il y a une réalité de la réalité, et c'est bien cette méta-analyse qu'il faut conduire dans un travail de thèse cherchant à définir « la part » de l'irrationnel, et non ce que signifierait irrationnel au regard des théories existantes de la rationalité et, de manière plus extensive, de la rationalité des décisions dans les organisations.

Qu'entend-on par théorie de la théorie ?

Tout d'abord, il est important de s'attacher à l'histoire immanente de la théorie de la rationalité limitée. L'histoire transcendante est connue de tous, du prix Nobel d'Herbert Simon à celui de Daniel Kahneman et à la naissance du courant d'économie et finance comportementale. Mais l'histoire immanente a elle aussi une influence importante sur le sujet de notre thèse ; la théorie de la rationalité limitée est l'une des plus étudiée dans les formations des dirigeants, et à ce titre, sa connaissance influence le système de pensée et de décision des dirigeants et conseils qui les choisissent. Cette théorie, dans des formes plus ou moins simplifiées ou dérivées fait partie de *l'habitus* cognitif des dirigeants.

Ensuite, ce que nous attribuons généralement à Herbert Simon est plutôt, dans le champ empirique des organisations, le produit des réflexions et des recherches complémentaires de James March et Richard Cyert.

La décision peut s'examiner sous son angle individuel ou organisationnel. Elle s'insère au sein d'un champ multidisciplinaire combinant biologie, psychologie, sociologie, neurosciences, dérivant ou analysant les processus, les antécédents et expressions de la décision comme la résultante d'un processus interne à l'individu, et/ou comme la résultante d'un système.

La richesse et la diversité du champ académique des théories des décisions dépasse le cadre de notre travail, tout en influençant non seulement les étapes du processus de sélection des dirigeants, mais aussi le résultat – l'exercice de la dirigeance- qui découlera de cette sélection. Nous ne consacrerons pas ce travail à présenter ou discuter les différents aspects des théories de la décision, en particulier la rationalité limitée, mais tenterons d'éclairer comment certains de leurs aspects expliquent ou influencent les mécanismes effectifs d'identification et de sélection des dirigeants.

4.1 Le contexte décisionnel des processus de sélection des futurs dirigeants

4.1.1 Différencier les processus de sélection des dirigeants et futurs dirigeants

Dans les phases initiales de sélection des futurs dirigeants, les candidats sont nombreux et dispersés. Ils sont encadrés par des managers qui communiquent peu entre eux et effectuent une évaluation « individuelle ». Les missions et performances mesurées représentent imparfaitement la nature ou la qualité de leurs missions futures.

Avec l'encadrement structuré des processus de sélection, la nomination des futurs dirigeants est normée autour d'attentes uniformes et explicites, s'accompagnant de modalités de renforcement permettant la compréhension et l'apprentissage des comportements attendus. Les choix sont en théorie dominés par les **modèles normatifs, les procédures standardisées et la régulation sociale** de l'organisation. Ce qui pourrait être une décision en situation faible selon

les critères de Mischels est ainsi « transformé » en situation forte, et les processus mis en œuvre sont supposés garantir la qualité de la décision.

Par contraste, le choix des principaux dirigeants dans l'entreprise semble s'effectuer dans un **contexte d'information fort** : le « tournoi » préalable est limité et conduit à l'identification d'un futur champion. Peu de candidats figurent sur la liste finale, d'autant que les nominations externes sont rares en dehors des contextes de revirement stratégique majeur. L'information est disponible, et les normes sociales sont claires ; la décision de nomination du futur dirigeant apparaît à l'observateur externe comme une situation forte. Dans le contexte organisationnel, la complexité des décisions, leur imbrication dans des jeux d'acteurs, de coalitions de pouvoir et de politique créent une toute autre rationalité.

4.1.2 Une décision complexe

Si l'on se conforme au cadre proposé par March et ses dérivés, le premier élément essentiel de la prise de décision est la disponibilité des informations pour la prise de décision.

Le contexte de la sélection des futurs dirigeants se caractérise par la combinaison d'une **multitude d'informations** : historique, formation, expériences passées, caractéristiques de performances, profil psychologique, compatibilités réelles ou supposées, valeurs réelles ou supposées. La connaissance fine des « caractéristiques » d'un individu, de ses compétences supposées, est un premier défi. L'approche de ses performances futures dans un environnement donné est un **pari** qui doit prendre en compte l'individu comme - futur - élément constitutif d'un système - projeté - aux niveaux de complexité multiples (individu, équipe, département, échelle fonctionnelle, organisation).

Les décisions ne dépendent pas seulement d'une séquence verticale de procédures. Elles sont horizontales, transversales ; les facteurs qui influencent la composition de l'organisation, la composition du batch final, façonnent le processus de décision comme un **construit multi-niveaux**. Les couches se recouvrent, depuis l'individu et décideur final, le contexte organisationnel, et l'environnement élargi (Ployhart et Schneider, 2002 ou Ramsay et Scholarios, 1999).

4.1.2.1 L'application de la logique floue aux processus de sélection des dirigeants

Pour March (1991), les décisions se « produisent » plus qu'elles ne sont « prises ». La contradiction et l'ambiguïté font partie du système, la **clarté de la formulation reste une représentation erronée de la situation**. D'autre part, la précision dans les objectifs voulue par une formulation « rationnelle » ne permet pas la réinterprétation créative des buts (March, 1978). March reprendra en 1991 la notion des résultantes des décisions comme « artefactuelles », tout comme il posera parmi ses 4 engagements dans « *A behavioral theory of the firm* » celui de développer des modèles « *Process-oriented* », présentant les décisions comme la résultante d'une **succession de comportements** dans l'entreprise.

Il y a donc pour l'organisation et le gestionnaire des carrières des dirigeants à mener un **arbitrage entre le gain lié à la précision des objectifs via la création d'un indicateur de performance, les pertes liées à la mauvaise représentation de ceux-ci, et les coûts des actions non pertinentes pour répondre aux buts fixés**.

La connaissance préalable des préférences futures est l'un des axiomes de la prise de décision. Historiquement cet axiome s'est montré déficient, et les outils de sélection ont pour objet de corriger les « erreurs » de ceux qui n'avaient pas de « bonnes » préférences futures ; stables, prévisibles, précises, cohérentes en particulier. Or les préférences sont subjectives par essence ; un décideur possède un système de valeur personnel qui pourra ne pas être en ligne avec les valeurs et préférences organisationnelles de l'instant ; l'évolution du dirigeant comme celle du système ne sont pas prévisibles. La prise de décision est effectuée selon une « routine » qui ne peut prendre en compte toutes les variables, scénarios ou les conditions de leur maximisation future.

Au flou des objectifs, au subjectif des individus, s'ajoutent les biais fondamentaux d'attribution. Heider (1958) postule que les individus sociaux attribuent les actions à des facteurs dispositionnels ou situationnels plutôt qu'au hasard parce qu'ils recherchent des explications stables pour comprendre et contrôler les développements et résultats (Kelley). Ce biais conduit à expliquer des résultats en fonction de sujets supposés stables (les acteurs) plutôt que d'objets ou combinaisons d'objets temporaires, et fournir des explications - des rationalisations - simples et attractives à des sujets complexes. Ainsi les journalistes attribuent

de façon croissante la performance de l'entreprise aux actions du CEO (Meindl, 1985, Pfeffer 85). Au sein des organisations, ces paradoxes et enjeux de « gestion du flou » se traduisent par la résolution de conflit avant toute prise de décision, et/ou le développement de la rationalité a posteriori.

4.1.2.2 L'esthétique des organisations, le dirigeant comme produit des compromis

Le comportement de choix est inclus dans un espace complexe d'acteurs, de structures et de cognitions (Long, 1958, Olsen Cohen et March, 1972, Wiener 1976).

Dans l'étude des anarchies organisées, March, Olsen et Cohen concluent que le modèle de décision ne répond pas à un modèle rationnel de résolution de problème, mais que les décisions ne se prennent que lorsque la combinaison de problèmes, solutions, et de disponibilité des décideurs rendent l'action possible, avec une forte prévalence des modes décisionnels « *oversight* » (décision rapide minimisant l'attention et l'énergie accordée) ou « *flight* » (décision qui associe le choix à un autre problème jusqu'à ce qu'un choix plus pertinent soit disponible).

Les compromis jalonnent les décisions de sélection des futurs dirigeants. La probabilité relative de choisir un candidat plutôt qu'un autre ne découlera pas seulement d'une « sélection » mais des « compromis » entre des « choix » de dirigeants disponibles, et dont les attributs, ou qualités, imparfaitement comparables et prévisibles. A l'échelle de la sélection des futurs dirigeants, ces compromis sont menés à chaque étape de la sélection, multipliant les « hasards » contextuels, sur des géographies et périmètres multiples.

Par la façon dont l'organisation organise la promotion interne, par le nombre et l'importance des zones d'incertitudes organisationnelles, par les conditions d'accès qu'elle fixe pour chaque position, elle écarte certains individus ou groupes de la compétition autour d'une source de pouvoir donnée ; de ce point de vue, ces processus sont rationnels dans leur acception politique mais irrationnels dans l'absolu et dans la durée. C'est cette distinction qui peut créer l'illusion de la rationalité dans les décisions de sélection des futurs dirigeants comme des dirigeants principaux.

4.2 L'utopie de la décision rationnelle

C'est une illusion de penser qu'il existe une réalité de deuxième ordre « réelle » et que les gens sains en sont plus conscients que les fous.

Paul Watzlawick, How is real real? (La Réalité de la Réalité)

4.2.1 Décision rationnelle, décision parfaite

Le modèle de la décision rationnelle est celui de « l'homo œconomicus », logique, à même de résoudre des problèmes selon un **schéma cognitif rationnel et complexe**. D'après ce modèle, la prise de décision procède par **étapes logiques successives** (Robbins & Judge) et se fonde sur une parfaite connaissance des alternatives, options, paramètres, et conséquences (valeurs) prévisibles des alternatives.

Le décideur est capable de maximiser sa satisfaction en utilisant au mieux ses ressources, analysant les alternatives possibles, pondérées par une approche probabiliste, avant de sélectionner son choix final, celui présentant la probabilité la plus élevée de réussite. Il s'agit pour l'individu **d'examiner les solutions potentielles l'une après l'autre et de choisir celle qui satisfera à tous les critères**.

Un choix rationnel dans le cadre de la sélection des futurs dirigeants implique par essence plusieurs hypothèses (Savage 1954, Thompson 1967, March 1977)

- **L'identification parfaite des alternatives** – exigeant un marché où l'information est pertinente et disponible
- Une **hypothèse sur les conséquences potentielles** du choix en cours
- Une **hypothèse sur les préférences futures**, ou plutôt la perception des préférences futures

Ces hypothèses sont impossibles à sécuriser de manière combinée dans le cadre de la sélection de futurs dirigeants ; ce qui conduit à accepter leur détérioration sans que la décision ne devienne impossible : les dirigeants sensibilisés à la notion de rationalité limitée y trouvent ainsi une échappatoire. Nous pouvons y trouver une réponse superficielle, et partielle, à l'objet

de notre recherche : dans le cadre de décisions de la sélection de futurs dirigeants, il ne peut y avoir de choix « rationnel » au sens économique du terme.

4.2.1.1 Le modèle de la rationalité limitée

La notion de rationalité limitée est centrale dans notre travail, à la fois du fait de sa puissance conceptuelle et explicative, mais aussi du fait qu'elle fait partie du bagage éducatif de nombreux dirigeants. Sans en proposer une description exhaustive, nous essaierons de montrer sous quel angle elle peut être effective dans le cadre de notre recherche.

Simon et al montrent que la **réalité vécue** par l'acteur économique est différente dans l'environnement incertain, de sa réalité perçue, et que le comportement du décisionnaire ne peut être prédit qu'en prenant en compte les processus mentaux perceptifs et cognitifs, qui construisent sa **perception de la situation**.

Les études menées à Carnegie Mellon montrent que les comportements décisionnels prévus par les théories économiques néoclassiques s'éloignent du comportement observable. Cette rationalité est nommée rationalité substantive par Herbert Simon, qui, dès « *Administrative behavior* », démontre que la rationalité ne permet pas de rendre compte des patterns décisionnels humains. Il prône le recentrage de la réflexion sur les **processus sous-jacents** à la prise de décision, en rappelant que l'action n'est que la conséquence du processus de décision. Il sera suivi en cela par des chercheurs comme Edelman, 1964, Cohen et March, Kreiner, Christensen 1976, dans une perspective behavioriste plus que normative de la théorie de la prise de décision.

Simon et March vont établir que le processus de décision privilégie la solution « *satisficing* », « suffisante et satisfaisante », et non maximale, contredisant en cela les résultats théoriques de la théorie des jeux et ses dérivés.

Simon identifiera dans ses publications de 1955 et 1956 les limites à la rationalité humaine en relation avec le **coût cognitif** de l'examen exhaustif d'une situation (hypothèses, acteurs, sources externes et internes d'information, expérience, théories...) et le coût additionnel du traitement de celle-ci. Il montre que les décisions « rationnelles » de l'homme sont des décisions sous contraintes, ces contraintes tenant aux limitations de l'outil cognitif, captant et

traitant l'ensemble des informations nécessaires pour la prise de décision. Simon établit la notion de **prémises** comme les **unités fondamentales à étudier dans la recherche organisationnelle**, en cela qu'ils sont les éléments qui entreront en compte dans la prise de décision. Aucune décision ne peut être considérée comme rationnelle, **elle n'est rationnelle que par rapport au système d'actions qui l'a produite, système temporaire ou stable.**

Simon sépare explicitement les faits et les valeurs, loin de l'un de ses prédécesseurs et inspirateur, Dewey, qui les décrits comme étroitement intriqués. Il relègue également les routines, habitudes et compétences au service de la décision, comme des contraintes et ressources fixes dans la situation à examiner. Les patterns d'actions de Simon deviendront alors les « programmes » de March et Simon (Organizations), plus tard définis comme des « *standard operating procedures* » (*A behavioral Theory of the firm*, Cyert & March, 1963) puis des « règles de décision ».

Simon décrit le monde perçu comme « radicalement différent de la réalité », « *bien moins qu'une approximation* », fait d'omissions, de distorsions, dans la perception et « l'inférence ». Il refuse le terme de « filtre » perceptuel qui sous-tendrait qu'une information objective passe par le système nerveux central et soit ensuite traitée. Au contraire, il décrit un **processus actif** de traitement de l'information, avec une **attention sélective** à une infime partie du tout, et une exclusion du reste : « *l'humain vit dans un monde qui renvoie des millions de bits à chaque seconde, mais le goulot perceptuel ne prend en compte qu'un millier par seconde, sans doute même moins. Puis des omissions aussi significatives ont lieu dans le cadre du traitement de cette information.* ».

Cette notion de limitation des ressources disponibles pour l'appréhension et le traitement de l'information, puis de la prise de décision sera également étudiée par Stigler, 1961, Becker, 1965, Mc Guire et Radner, 1972.

Herbert Simon engage à partir de ses observations sur la prise de décision économique une véritable école de la prise décision montrant que l'individu va retenir la solution « *parmi les meilleures possibles* », *mais pas nécessairement optimale* ». Son principal apport

a été de travailler sur l'information imparfaite qui caractérise la situation de tout décideur. Ce sont dans les caractéristiques de l'individu que l'on trouve les limites de la rationalité optimale.

Il est impossible aux acteurs de maximiser l'utilité car :

- Il est difficile de traiter l'incertitude,
- L'information disponible est imparfaite,
- Les acteurs ont des capacités de traitement de l'information limitées,
- Les acteurs sont en situations d'interdépendance stratégique.

Ainsi, selon Simon et ses exégètes, la décision ne sera pas « parfaite », elle sera satisfaisante. Elle sera le résultat de l'exploration d'un nombre limité d'alternatives au sein de l'ensemble des alternatives possibles.

L'homme est incapable d'effectuer des choix optimaux en fonction d'une rationalité absolue ; les critères de satisfaction qu'il emploie sont conditionnés à définir et résoudre la plupart de ses problèmes à l'aide de programmes préétablis, disponibles pour sa micro-culture, qui façonnent en retour ses critères de satisfaction. **Pas plus qu'ailleurs il n'y a ici de déterminisme simple.**

Un problème, un champ d'action, est structuré par l'institution de modèles de rationalité toujours contingents, mais ces modèles eux-mêmes se présentent à **travers l'interaction entre les outils intellectuels disponibles et les divers types de contraintes** correspondant à la structuration des champs. Il est alors intéressant d'élucider les rapports entre les modèles dominants de rationalité, c'est à dire les structures particulières de rationalité correspondant à chaque micro-culture avec leur schéma d'analyse, leurs problématiques et leurs solutions d'une part, les résultats objectifs de l'action ou plutôt les mesures que l'on est capable d'en faire, enfin.

Dans l'anarchie organisée de March, une coïncidence se présente à un moment donné, imprévu, permettant la prise de décision. Les décideurs saisissent alors cette opportunité. On peut ainsi

prendre des décisions par inadvertance ou en déplaçant un problème pour qu'il coïncide avec une solution, mais pas toujours au cours d'un processus de résolution de problème planifié et délibéré.

4.2.1.2 La rationalité calculée

La rationalité calculée est la **forme sociale « légitimée » de la prise de décision**. C'est l'une des formes d'intelligence ; l'intuition, les comportements appris et les comportements conventionnels, les révélations, les imitations pèsent leur poids.

Les règles sont soit créées **dynamiquement par l'expérience** (apprentissage continu qui peut laisser une part à la superstition), soit engendrées par un processus de sélection (supposant que celles qui survivent sont optimales), soit enfin par **l'adaptation par l'imitation**. Cette dernière présuppose que les « bonnes » actions sont plus facilement identifiées et diffusées que les « mauvaises ».

4.2.1.3 La rationalité sélective

Leibenstein critique et prolonge l'analyse béhavioriste. Les deux éléments qui lui paraissent essentiels pour analyser le fonctionnement interne des organisations sont le **recours aux coalitions pour résoudre les conflits et le jeu organisationnel pour stabiliser les coalitions**. Il critique l'absence de véritables théories de détermination des objectifs et de résolution des conflits entre objectifs. Il propose la théorie de l'efficacité X qui s'appuie sur cinq éléments : (1) la rationalité sélective, (2) l'individu comme unité de base de l'analyse, (3) l'effort discrétionnaire, (4) la zone d'inertie, (5) l'entropie organisationnelle.

Les caractéristiques fondamentales de cette approche sont les suivantes : (1) la recherche de satisfaction, (2) la rationalité limitée, (3) la multiplicité des objectifs, (4) la considération séquentielle des objectifs, (5) le feed-back, (6) les procédures opérationnelles standardisées, (7) la résistance au changement, (8) la coalition pour résoudre les conflits, (9) le jeu organisationnel pour stabiliser la coalition, et (10) maintenir la viabilité.

La rationalité sélective exprime l'idée que les individus choisissent en fonction de leurs valeurs propres et de la contrainte exercée par l'environnement, l'écart par rapport au comportement de maximisation. La notion « d'effort discrétionnaire » est liée au caractère incomplet des contrats

souscrits par les membres d'une organisation, ce qui permet à un individu par exemple de « mesurer », de calculer, d'allouer l'intensité de son effort, en tant que dirigeant, mais aussi en tant que « sélectionneur » de dirigeant.

L'ensemble des paramètres de l'efficacité X modulent à la fois le processus de sélection, et l'expression de son résultat dans la performance du futur dirigeant, ajoutant des éléments d'imprévisibilité à l'issue de la sélection.

4.3 Comprendre la décision organisationnelle

4.3.1 La décision sous « contrainte »

La décision de sélection s'effectuant dans un contexte social, elle doit être justifiable pour le décideur, mais aussi tous ceux qui sont concernés ou informés de la décision (Ranyard, Crozier). Dans les systèmes bureaucratiques, les « décisions » sont des étapes stratégiques dans un système politique dynamique, reliant les théories de la décision à celle des jeux internes, des pouvoirs et des conflits d'intérêt. Pour les constructionnistes sociaux des organisations, l'organisation n'a pas d'existence pré-discursive : elles sont créées par **le discours et la négociation du sens donné aux événements passés, présents et futurs** (Clifton, 2012). Le sens du « ici et maintenant » est donné en fonction de la **réalité intersubjective** des membres de l'organisation, créant un cadre partagé qui permet de revisiter les événements et de décider - ou d'expliquer la rationalité des décisions - à l'aune des perceptions partagées.

Pour comprendre une décision, il ne faut pas chercher à établir la solution rationnelle, puis essayer de comprendre les obstacles qui ont empêché de la découvrir ou de l'appliquer. Il faut définir les **options qui s'offraient séquentiellement** du fait de la **structuration du champ** et analyser quels sont les critères consciemment ou inconsciemment utilisés pour accepter ou refuser ces options. Du point de vue normatif, cela signifie qu'au lieu de conseiller l'application de modèles scientifiques d'élaboration des choix, on gagnera à proposer d'améliorer les critères de satisfaction employés, en tenant compte, certes, de ce qu'apporte comme cadre général le modèle rationnel, mais en travaillant sur les contraintes qui conditionnent les critères.

L'organisation fait peser une contrainte sur le choix des décideurs, ainsi que la stabilité et les chances de transformation de cette contrainte. Elle n'est pas, elle-même, un système isolé. Face à l'incertitude, elle pourra mettre en œuvre un isomorphisme mimétique, imitant la structure d'une autre pour en tirer des bénéfices réels ou supposés (DiMaggio, Powell 1983). Le mimétisme **peut apparaître comme la façon la plus « sûre » de procéder et de « normer » les pratiques**. L'isomorphisme mimétique contraste avec l'isomorphisme coercitif (les organisations sont contraintes de changer en raison de forces extérieures) ou l'isomorphisme normatif (impulsé par les standards professionnels ou d'influence) ; les processus de sélection des futurs dirigeants ont combiné et intégré, historiquement, les contraintes des différents isomorphismes, conduisant à une relative homogénéité - et une faible flexibilité structurelle - des processus dans les organisations traditionnelles.

Les critères utilisés par les décideurs ne sont pas seulement des critères aléatoires personnels : ils procèdent d'un apprentissage, plus que d'un choix arbitraire, et répondent aux valeurs culturelles répandues, aux conditions particulières des jeux que jouent les décideurs au sein des systèmes d'action dont ils font partie, à des choix stratégiques personnels effectués par les individus. Deux influences peuvent être distinguées : celle qui procède des **règles spécialisées** sur lesquelles repose le système, et celle qui découle plus précisément de la **stratégie que doivent adopter les partenaires d'un jeu** pour gagner à ce jeu.

Parmi les courants critiquant la validité empirique de la rationalité du modèle économique, on trouve la perspective politique sur la décision organisationnelle (March, 1962 ; March et Olsen, 1989 ; Pettigrew, 1973) qui montre que la décision collective émergeant des jeux d'acteurs rationnels n'est pas nécessairement la décision la plus rationnelle au sens économique du terme, quand bien même les acteurs font preuve d'une rationalité « stratégique » limitée (Crozier et Friedberg, 1980). D'autres travaux ont critiqué de façon plus radicale l'approche économique en questionnant l'idée même de décision. Ces dernières approches incluent par exemple la théorie de l'action (Starbuck, 1983), la théorie du chaos (Thiétart et Forgues, 1995), les travaux de Brunsson (1982) consacrés à l'irrationalité des organisations, ou encore le modèle du *garbage can* qui pousse cette logique à son paroxysme (Cohen et al., 1972).

4.3.2 Les conflits et jeux internes dans les décisions de sélection

Les organisations sont des réseaux complexes, partiellement implicites, jamais totalement contraints par l'ordre hiérarchique. Les recherches autour de la prise de décision dans ces environnements complexes, instables, évolutifs, interconnectés, où les individus ou collectifs d'individus jouent leur rôle en fonction d'agendas masqués ont montré qu'une rationalisation des processus de décision est probablement hors de portée.

Une décision de sélection doit être abordée comme la **résultante de l'environnement et les caractéristiques extemporanées de tous les acteurs de cette décision** comme une « conséquence de la combinaison de différents moments de différentes vies » (March), avec en toile sous-jacente les caractéristiques de l'attention limitée.

Selon la théorie standard des choix, le conflit est géré comme une **étude des transactions**, qui font l'objet d'une médiation par des échanges implicites ou explicites. Dans ce cas, le pouvoir tient à deux éléments essentiels, l'idiosyncrasie des désirs (qui en fait un but non pertinent, un non enjeu pour l'autre), et l'accès aux ressources. Les décisions sont alors des conflits de préférences non résolus – La solution idéale, selon March (1991), pourrait être de procéder en deux temps : le **temps politique** (définir un ensemble de préférences communes à une coalition donnée) puis le **temps économique** (l'action). Une application opérationnelle est le procédé de *l'escalation constructive* de Kofman.

Dans les organisations, **les aspects politiques et stratégiques sont toujours imbriqués**, à tous les niveaux et toutes les étapes, et l'information est une monnaie stratégique. Dans ces systèmes de conflit, les alliances et les jeux politiques impliquent des échanges au cours du temps. Comme dans leur version simplifiée dans la théorie des jeux, la réputation et la confiance sont des éléments clés, plus encore que l'intelligence dans la négociation (March 1991). Les manœuvres tactiques sont alors les armes des managers, notamment pour ceux qui veulent s'écarter des conflits ; ce qui est né comme un outil de régulation et d'ordre devient, par le jeu des incertitudes et zones de latitude individuelles, **des politiques d'intérêt individuels ou collectifs, où le pouvoir est utilisé sans attachement à la substance de l'entreprise** ; les décisions de nomination ou de sélection participent à la construction et au renforcement de ces jeux, au-delà des rationalités de premier ordre que sont la performance ou le potentiel perçus.

Les décisions, pour les futurs dirigeants, s'opèrent souvent dans des jeux de négociation collectifs et d'influence, chacun défendant son ou ses « poulains », ou plutôt les intérêts de son système. Les expériences autour des états de désinformation contrôlée (Solomon Ash, notamment) ont montré l'impact de la pensée de groupe sur l'individu, et la difficulté qu'un individu éprouve à aller contre l'avis général. Poussé à son extrême, l'expérience de désinformation relative, associée à l'interdépendance des décisions, renvoie au dilemme du prisonnier. La proximité temporelle s'ajoute à la pression qui s'applique sur une multitude de décisions, décideurs, choix, problèmes et solutions, entraînant une décision contingente, conséquence et fonction de la liberté d'action des acteurs. Elle peut être rattachée à des nominations de dirigeants contre-intuitives, à des sélections improbables, et à des échecs décrits comme prévisibles. Le système d'action²¹ est une réponse aux problèmes de l'action collective, de l'indépendance, de la coopération et du conflit. Les acteurs peuvent ajuster leurs interventions aux caractéristiques du système d'action sous-jacent et parvenir à une plus grande efficacité du point de vue de la finalisation de leurs activités. **L'accommodement, l'intégration, dans beaucoup de cas, semble se faire davantage par la force des situations acquises, par la « pesanteur des arrangements structurels »** que par la négociation. Il s'agit de délimiter précisément l'espace à l'intérieur duquel la décision se placera, les points clefs du processus de structuration du problème que la décision devra résoudre, les conflits qui suivront et les possibilités de conciliation et d'intégration qui pourront être découvertes : si l'on suit la logique de March, les décisions dans les processus de sélection, relèveront plus de **l'imtemporaneité que de la rationalité.**

Crozier propose le choix de solution « plus rationnelles ». Il suggère la relation entre un mode de rationalité d'une part, d'autre part la stratégie du ou des groupes qui en sont porteurs dans une organisation ou un système, d'autre part enfin la structure, le système de pouvoir et le mode

²¹ Système d'action concret : ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est à dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux

de régulation de ce système, relation fondamentale pour comprendre les possibilités d'apparition, de développement et de succès d'une nouvelle rationalité, processus dont les interactions entre gouvernance et dirigeance au cours des processus finaux de sélection nous ont fourni un premier exemple puissant. Afin de raccrocher ces notions théoriques à ses expressions concrètes sur le terrain, nous reportons une autre illustration de ce jeu d'acteurs lors d'un processus de sélection encadré par nos soins.

En 2018, une société pharmaceutique géante cherche un futur Senior Vice Président pour l'une de ses filiales. Les pairs utilisent un *assessment center* et des entretiens structurés pour examiner les profils de **7 candidats internes** détectés sur la base de leur séniorité et performance. De ces démarches, un candidat est positionné comme le « meilleur » sur l'ensemble des critères, proposé comme un « *talent rare avec un haut potentiel de développement* », deux autres candidats présentant un « bon potentiel ».

La décision finale fait l'objet d'une discussion informelle entre les deux SVP et leur supérieur hiérarchique, qui n'a pas assisté aux étapes préalables. A la grande surprise des SVP, le décideur s'oppose à la nomination du favori, recommandant un autre candidat, parmi ceux arrivés en second choix.

Ce qui apparaît comme une décision irrationnelle dans le système – un processus de sélection aux étapes et résultats rationnels- peut trouver une forme de rationalité différente en examinant le sous-système - celui du décideur-. Le dirigeant est récemment entré en fonction (6 mois). Le leader « star », haut potentiel de son équipe a annoncé sa décision de quitter l'entreprise quelques semaines après sa prise de fonction, envoyant un signal nuisible à la crédibilité du nouveau dirigeant.

Dans sa rationalité limitée, la sélection en cours peut avoir pour objectif - conscient ou inconscient - de restaurer et appuyer sa crédibilité. La sélection doit être « parfaite » (il ne pourra pas « piquer deux fois » comme le dirait Mintzberg, d'autant que sa prise de fonction est récente) ; il peut penser devoir marquer sa prise de responsabilité et d'autorité par la fermeté de ses décisions. Il n'a jamais rencontré ou entendu parler du favori présenter en dehors de cette étape du processus de sélection : le nommer induit une forme de dissonance cognitive. En revanche, il a rencontré par le passé le candidat qu'il valide.

L'interaction entre les contraintes du système et de l'acteur déclenchent la réaction adverse : le refus de nomination.

Cet exemple illustre que dans le cadre des processus de sélection des futurs dirigeants, **la démarche la plus rationnelle s'enrichira - ou souffrira - de facteurs « irrationnelles », c'est à dire propres aux systèmes et sous-systèmes, difficilement contournables ou prévisibles.**

4.3.3 La dominance de la rationalité locale

Cyert et March montrent que, dans une organisation, il existe un vague consensus sur les **objectifs globaux (le système) mais pas sur les objectifs locaux des différentes composantes de l'organisation (les sous-systèmes et coalitions)**. Ceux-ci sont l'objet d'un processus de négociation interne entre différentes « coalitions ». Les groupes d'acteurs dans l'organisation tentent de capturer le « surplus » (*slack*) de ressources que l'organisation produit par son activité. La fixation des objectifs dépend donc de ces coalitions et de leur composition. Elle dépend aussi de la façon dont les processus de décision sont organisés ou encore d'informations relatives aux objectifs et à la performance passée de l'organisation. Ces informations, en particulier, sont manipulées par les acteurs dans la limite de règles et de procédures cadrant les processus de décision et dont le but est de maintenir la cohérence de l'organisation, et, en dépit des négociations permanentes internes, d'y réduire l'incertitude. Il résulte de tout cela que **c'est une forme de rationalité locale qui domine (la partition de problèmes en sous-problèmes)** ainsi qu'un mode de traitement des **problèmes séquentiel et linéaire**.

4.4 La décision de sélection par des acteurs à la rationalité limitée

La complexité des situations rend impossible la prise de décisions objectives : les **stratégies ne sont pas parfaitement maîtrisées, elles sont interprétables** (Hambrick & co).

4.4.1 Le jeu des filtres individuels de l'acteur

Les ambitions, les buts, et objectifs conscients et inconscients des acteurs de la décision affectent le choix de deux façons au moins (March 1991, Simon & March 1958) : ils impactent la recherche (directement ou par le biais de la motivation) et donc la performance. La recherche d'information pour nourrir une décision donnée est interrompue quand l'alternative identifiée est satisfaisante. Et non nécessairement maximale.

Si la dimension de « filtrage » cognitif de l'information a été largement décrite, un élément est moins souvent pris en compte dans les processus de sélection : **l'influence de l'expérience passée sur le niveau d'aspiration.**

L'expérience et les résultats passés façonnent le niveau d'aspiration dans la prise de décision : on sait que les succès passés éloignent les aspirations des objectifs, les échecs les rapprochent. Les succès passés renforcent la tendance à la prise de risque, en lien avec certaines caractéristiques psychologiques (locus d'attribution interne), mais également en fonction de l'humeur du présent (Johnson & Tversky, 1983 ; Nygren, Isen, Taylor, & Dulin, 1996). Synthétiquement, Lerner et Keltner, Bell (1982, 1985). Ces différences dans le style de prise de décision sont considérées comme le reflet d'une adaptation naturelle de la pensée aux besoins de la situation rencontrée, et notamment en fonction de l'état affectif du sujet (Schwarz, 1990). Loomes et Sugden (1986) ont suggéré que la motivation naturelle façonne la prise de décision pour **limiter l'expérience de regret ou de déception. Cela sous-tend que l'expérience passée et son niveau de succès constituent une « ancre » de performance « espérée » pour le futur**, ce qui peut nourrir la réflexion quant à une part d'irrationnel dans les processus de sélection de deux façons :

1/ La prise de recul des recruteurs sur leurs succès ou échecs comme filtres de leur décision (*« la dernière fois que j'ai sélectionné un gadzarts, ça a été une catastrophe »*),

2/ L'analyse des expériences passées des candidats à la sélection comme « ancres » de performance future.

Les neurosciences, sous l'impulsion des recherches de Damasio, ont confirmé les aspects endogènes et inconscients (« émotionnels et irrationnels ») des biais issus des apprentissages

antérieurs, par la **théorie des marqueurs somatiques**. Zeelenberg et son groupe de recherche rappellent que le fondement de ces modèles est que « les émotions futures sont prises en compte dans la détermination de l'utilité attendue de chaque scénario ». Les scénarii, représentés aux étages cortical et sub-cortical, donnent lieu à une association des options comportementales à une sensation d'aversion ou au contraire de désirabilité. C'est l'instinct « viscéral », la conviction profonde, qui conduit à une décision au bénéfice de l'option "avantageuse" **sans perception consciente** de l'aversion ou du désir physiologique.

L'influence des émotions ne se fait pas seulement « à la surface » et en phase finale de la décision ; elle influence la construction mentale des options et l'ensemble du processus de décision: Luce, Bettman, et Payne (1997, p. 384) ont ainsi observé que « *la prise de décision évolue lorsque les émotions négatives l'entourent, devenant plus détaillée, procédant préférentiellement de l'examen d'un attribut à la fois* », plutôt que d'une démarche holistique ou globale, et notamment en fonction de l'état affectif du sujet (Schwarz, 1990). Les recherches de Todd suggèrent que face à une décision complexe, les individus s'appuient fréquemment sur des inférences, décidant hâtivement, sans processus effectif de délibération.

Ainsi, la décision individuelle ne peut être considérée comme « objective », et les processus de sélection sont en principe en place pour « dé-biaisier » cette lecture des candidatures ou potentiels.

Mais dans la perspective de la décision collective, s'ajoute la complexité du conflit ou de la congruence des intérêts et calculs individuels. Les objectifs individuels sont liés aux valeurs des différents participants (March 1962, Olson 1965, Taylor 1975). Ces préférences individuelles sont parfois floues, et évoluent dans le temps, au moins par le biais des actions entreprises, et d'autant plus que la situation est ambiguë ou que les attentes sont mal définies ou inconsistantes (March 1977, Sebor & Kesner 1996, Crozier & Friedberg 1977). Au final, **les préférences sont découvertes et assumées, ou post rationalisées, plus qu'elles ne sont réellement anticipées.**

Sur un plan plus psychologique, Kets de Vries décrit les collusions qui se produisent à l'insu de la conscience, et forment des *patterns* prédéfinis et répétitifs d'interaction, portées par des formes d'identification projectives mutuelles, issues de peurs inconscientes, d'expériences de relations conflictuelles ou dysfonctionnelles antérieures. Dans ces relations, celui qui ne « joue » pas le rôle que l'on veut lui voir jouer ne conserve pas sa position. Le contrat qui se met en place de façon progressive, insidieuse, le plus souvent à l'insu de la pleine conscience de ses acteurs, mène à une situation de rigidité relationnelle dont les règles deviennent de plus en plus inflexibles. Dans ces jeux d'acteurs, aucune place n'est laissée à la construction créative, au progrès ou à l'évolution des rôles ou des individus.

L'irrationalité majeure de la situation est que ces jeux sont liés à des éléments de la vie personnelle précoce, et imposent une vision non objective à des individus parfaitement compétents par ailleurs. Les acteurs ne voient pas leur relation avec objectivité, et ne peuvent identifier les voies de résolution. Les arrangements collusifs génèrent un haut niveau de stress chez les dirigeants, et sont contagieux dans l'organisation ; de l'extérieur, certains identifieront des acteurs victimes, ou des bourreaux ; cependant chaque acteur est en recherche de satisfaction de ses besoins psychologiques, sous dépendance d'une part « irrationnelle » de son fonctionnement mental, produisant des comportements qualifiés par les psychologues de « survie » ou de « non coping ».

4.4.2 Le rôle du pouvoir et des coalitions

Les relations de pouvoir dans les coalitions dominantes sont inhérentes à la nature interdépendante du travail managérial (Hickson et al., 1971; Thompson, 1967). Le pouvoir est accru chez les exécutifs séniors qui savent gérer l'incertitude et ont une position appropriée pour le faire (Crozier, 1964). Le CEO « cumulard » se trouvera ainsi au sens de Crozier dans une situation favorable. Les jeux étant interdépendants, les connaissances qu'il obtient de certains jeux sont décisives pour réussir dans d'autres, et devient un pôle d'intégration puissant. Le pouvoir est une lié au contexte et aux sources dominantes d'incertitude dans l'organisation (le lien avec la famille fondatrice, l'expertise technologique...);

Le modèle de l'institutionnalisation du pouvoir décrit quatre processus menant à l'installation et la pérennisation du pouvoir. Ces quatre processus pourront être mis en jeu lors de la

définition ou la mise en œuvre du processus de sélection du dirigeant (Sebora et Kesner, enquête sur la nomination des CEO). Avec l'institutionnalisation du pouvoir, les **croyances et pratiques de la coalition dominante deviennent la norme** : la sélection se fait « comme cela a toujours été fait », avec des ressources, moyens, et filtres identiques, renforçant les réseaux et pouvoir en place, constituant **un cercle auto-entretenu**.

A contrario, dans le modèle de la circulation des pouvoirs, l'obsolescence technique et politique croissante du dirigeant conduira à l'émergence de rivaux à partir des conflits latents aux premières opportunités de contestation du pouvoir. Les situations économiques difficiles créent un terreau fertile pour les transitions, altérant la capacité du dirigeant à maintenir son pouvoir. On pourra alors voir émerger des types différents de profil, créant un biais de sélection différent, tout aussi irrationnel : tout dirigeant proche de la coalition sortante sera écarté d'emblée.

La célébrité des CEOs induit des effets complémentaires, tout aussi irrationnels, dans les contextes où la direction est très médiatisée, tendance qui s'accroît avec les évolutions récentes de la diffusion de l'information. La célébrité, comme élément d'explication des performances et modes d'actions de l'entreprise, devient un feedback environnemental significatif, influençant le cours des décisions, les individus s'inspirant des perceptions et attitudes des autres pour construire leurs propres attitudes et croyances, selon les mécanismes de fabrique de l'information sociale (Festinger, Pollock, Whitbred, Contractor, 2000).

4.4.3 La décision des *boards*, reflet des rationalités limitées

Les paramètres de la décision collective, dans le *board* comme ailleurs, sont liées aux enjeux des coalitions, de l'attention séquentielle aux objectifs, des biais d'information, des jeux interpersonnels et du développement d'incitations mutuelles (Brams 197, Harsanyi et Selten 1972). Le processus de sélection administré par les *boards* n'échappe pas aux limitations de la capacité à collecter et traiter l'information décrits par Simon et al., et l'adaptation de ces limites au contexte organisationnel.

Les décisions finales des *boards* ne reflètent pas toujours la réalité des processus qui y ont conduit (Zald 1965). Zald, Stalnaker, Hambrick, Finkelstein, Cannella, Sebora et Kesner rappellent la difficulté d'accéder à la « *board room black box* », maintenue dans une « *digne intimité* ». Si le processus tel que décrit « *rationnellement* » est en principe celui de la définition des espérances (« *aspirations* »), l'évaluation des candidats, puis la justification des décisions prises auprès des parties prenantes internes et externes restent volontairement floues.

Le niveau d'espérance est celui de la satisfaction acceptable : il ne prend pas en compte toutes les solutions possibles et imaginables. Il est opportuniste, et imposé en partie par l'environnement (Lopes, 1983). En cela il conforte la théorie du coût cognitif minimal, et du coût de recherche optimal (celui qui n'excède pas les gains possibles d'une amélioration du choix). Il est largement reconnu que dans de nombreux cas, par le jeu de la cooptation des membres du *board*, mais aussi par celui des informations uniques qu'il a de l'organisation, le CEO sortant est celui qui 1/ définit le niveau d'espérance, 2/ possède le pouvoir final pour la décision (Alle 1974, Geneen 1984, Pfeffer, 551972, Vance, 1968, Sebora & Kesner, 1996).

Dans l'objectif (inconscient) de réduire l'effort cognitif, il est donc probable que la définition du rôle soit exactement celle du CEO sortant, amendé à la marge.

La rationalité limitée est sans doute un paramètre à considérer comme un état de fait humain que comme une « *erreur* » à corriger ou rééduquer. Dès lors, et c'est la synthèse abusive de ce chapitre, la question centrale de notre travail est la part de l'irrationnel dans la sélection des dirigeants, et notre hypothèse introduira une notion transgressant celle de rationalité limitée : l'irrationalité limitée, c'est-à-dire la recherche de formes de modération de l'irrationalité.

5. OBJECTIVER LES ATTRIBUTS NORMATIFS DES DIRIGEANTS

“It’s important to remember that the quality of all our lives is dependent on the very quality of our leadership. (...) By definition, leaders wield power, and so we study them with the same self-interested intensity with which we study diabetes and other life-threatening diseases. Only when we understand leaders will we be able to control them.”

Warren Bennis

Nous examinons à présent les caractéristiques des futurs dirigeants, construisant en quelque sorte le « niveau d’espérance » des entreprises modernes pour la sélection du futur dirigeant, que nous confronterons dans un second temps aux pratiques de sélection.

Intuitivement, la première compétence du dirigeant citée par les acteurs de l’entreprise est le *leadership*. Il est vrai que la littérature des sciences de gestion, notamment anglo-saxonne, entretient une relative confusion entre les notions de leader et de dirigeant. Or l’un des éléments importants de notre travail est de comprendre en quoi les deux concepts sont, ou ne sont pas, indissociables, dans le cadre des processus de sélection. Nous chercherons dans ce chapitre à déterminer en quoi le *leadership* est lié à l’exercice de la dirigeance, le contexte dans lequel il s’insère, et les indices de son efficacité valorisés par les processus de sélection des dirigeants français.

5.1 *Le leadership, attribut implicite du dirigeant*

La logique rationnelle associe plus volontairement la notion de dirigeance à celle d’autorité formelle et hiérarchique, notion proche du management. Le *leadership* est plus souvent décrit comme « *l’accompagnement de la performance collective en l’absence d’autorité formelle* » (Day, 2001, Keys et Wolfe, 1988).

Le développement du *leadership* est positionné comme première urgence dans l'enquête *Creating people advantage* du BCG²², le *Talent Management* apparaissant en seconde priorité. Autre initiative du *Boston Consulting Group*, le *Global Leadership and Talent Index* (GLTI) énonce que les compétences recherchées pour les populations exécutives relèvent exclusivement de composantes incluses dans la notion de *leadership*. Plus généralement, depuis le milieu des années 90, toutes les études de terrain dans le monde occidental positionnent invariablement le « *leadership* » comme le **sujet majeur de préoccupation des dirigeants** et des spécialistes en ressources humaines.

5.1.1 Le *leadership* du dirigeant, miroir des enjeux organisationnels et sociétaux

La théorie de l'agence positionne le dirigeant comme agent au service du fonctionnement d'un système organisationnel optimisé. Mais le dirigeant est aussi dirigeant-acteur. Dans son rôle d'acteur, il définit et transmet les valeurs organisationnelles, initie et soutient le changement, accompagne l'identification, l'analyse et la résolution de problèmes collectifs complexes, façonne la culture d'entreprise, combine et engage les ressources de l'entreprise autour de la stratégie définie. Nous postulons donc qu'un dirigeant est amené à agir comme « *leader* » pour le compte d'au moins une entité et que sa sélection devrait par conséquent inclure la détection des attributs du *leadership*. Nous choisissons ainsi de nous affranchir du débat portant sur les rôles respectifs des *leaders* et *managers*, en rejoignant la position d'Henri Mintzberg qui aimait à rappeler que « (...) *les managers qui ne sont pas leaders sont décourageants, et les leaders qui ne managent pas sont dangereux* ».

La définition du *leadership per se* reste un débat actif. En 1974, Stogdill identifie 72 définitions différentes (1902-1967). En 1990, Bass identifie autant de définitions du concept de *leadership* que de personnes ayant cherché à le définir. La notion de *leadership* reste un construit aux contours flous, relevant plus d'une myriade d'idéaux-types plus ou moins convergents que de

²² Enquête annuelle Boston Consulting Group, 3507 répondants exécutifs en 2015 – *Leadership development* positionné chaque année en première urgence depuis 2012

la définition rationnelle. Ce malgré le - *ou en raison du* - fait que le *leadership* est l'un des sujets ayant mobilisé le plus de chercheurs et de recherches, à la croisée d'une grande diversité de niveaux d'analyse (processus, comportements, individus, groupes, organisations). Depuis le début des années 90, on recense plusieurs milliers de publications, dont, comme le constate Kets de Vries avec cynisme, la pertinence est loin de concurrencer le nombre.

Les définitions originelles du concept articulaient des « caractéristiques » individuelles, d'hommes providentiels (*Great man theory*). Les théories des traits (*trait theories*) séminales esquissées au milieu du 19^e siècle par Carlyle (1849) et Galton (*Hereditary Genius*, 1869) décrivent les qualités d'hommes extraordinaires aux qualités considérées comme constitutives, par hérédité et/ou génétique, de l'individu. Ces théories mettent en avant les *leaders* « visionnaires », en relation avec les facteurs de réussite environnant la révolution industrielle: les organisations qui émergent et croissent au début du vingtième siècle devront leur développement au génie de leurs dirigeants, souvent perçus comme **des rêveurs irrationnels**, ceux-là même qui combineront ambition, prise de risque, vision et perception intuitive - intégrative- de la donne industrielle émergente pour transcender le destin d'une société familiale vers une entreprise « des temps modernes ».

Au milieu du vingtième siècle, la théorie de l'homme génie est critiquée de façon massive dans le monde occidental, parallèlement au rejet d'après-guerre des figures dominantes, charismatiques et dangereuses (Drucker, 1954), et en lien avec les résultats d'études d'ampleur comme celles de Stogdill ou Mann. L'étude du *leadership* prend alors la perspective des comportements et processus et non plus celle de « qualités » individuelles, à l'image de la position de Stogdill (1948) : « *L'évidence suggère que le leadership est une relation qui existe entre les personnes dans une situation sociale donnée, et que les personnes qui sont leaders dans une situation ne le seront pas nécessairement dans une autre* ».

Dans le prolongement des études de Lewin ou Likert qui examinent notamment les « styles de commandement », la nécessité de définir différents styles de *leadership* par les comportements exprimés gagne peu à peu en notoriété sur le terrain académique. Les chercheurs s'écartent de ce que les leaders sont, pour examiner ce qu'ils font, dans les théories dites « behavioristes »

(Baron & Byrne, 1987; Blum & Naylor 1956; Ghiselli & Brown 1955; Muchinsky 1983; Secord & Backman 1974). Parallèlement la recherche s'intéresse de plus en plus à l'impact des paramètres de contexte et de situation, sa plus célèbre illustration restant l'étude controversée de Stanley Milgram (1963).

Les rationalisations organisationnelles plus ou moins dérivées des principes de l'OST²³ évoluent progressivement vers une vision bipolaire des processus du *leadership*, l'orientation d'un *leader* s'inscrivant souvent alors vers « la tâche » ou « les hommes », dans un cadre bipolaire « structure » / « relations »²⁴, dichotomie qui donnera naissance à de nombreux référentiels comme la grille emblématique de Blake et Mouton (1964).

L'émergence des théories contingentes et situationnelles comme les travaux de Fiedler ou Hersey & Blanchard **accompagne le rapprochement, voire la réconciliation, des approches opposant gestion des tâches et des hommes**. Ces deux catégories resteront durablement au cœur des théories comportementales du *leadership* (Bass ; Judge, Piccolo et Ilies), même si des propositions nouvelles contribuent à articuler une **vision plus holistique, contextuelle et intégrative, du leadership**. Les cadres conceptuels intègrent progressivement les théories de la motivation et des relations humaines (Mayo, Herzberg, Mc Gregor, Maslow) en s'enrichissant des apports du courant des relations humaines et de ses exégèses, dont les concepts issus de la psychologie peinaient initialement à s'imposer dans la rationalité du monde managérial.

Plus tard, alors que les travaux de psychologie et de sociologie des organisations (Crozier, Friedberg) examinent les schémas de **pouvoir et d'influence entre les acteurs**, les théories du *leadership* réintègrent certains paramètres ou traits de personnalité des *leaders*, prenant en considération **l'importance des schémas cognitifs conscients ou inconscients dans l'émergence et l'efficacité du leadership**.

²³ Organisation Scientifique du Travail

²⁴ « Initiating structure » et « Consideration » différencient les comportements de 1000 leaders dans les publications de l'Ohio State university, 1940- 50

Avec la troisième révolution industrielle, les théories du *leader* transformationnel donnent un souffle nouveau au champ disciplinaire. Décrivant des *leaders* charismatiques, capables de générer la **surperformance** chez leurs « suiveurs », elles proposent une perspective complémentaire au *leadership* transactionnel (House, Bass, Burns). Day et Antonakis adoptent une définition mixte, replaçant le *leader* comme un acteur dans le système *leader-suiveur*, focalisant l'efficacité du *leadership* sur les **processus d'influence et ses conséquences**, tout en reliant ses caractéristiques aux comportements et caractéristiques des protagonistes de la relation.

Deux pôles restent en opposition relative : ceux qui considèrent que le *leadership* relève des attributs de personnalité (L'homme de Bass, Yulk, House et Aditya), et ceux qui réfutent l'impact des préférences et caractéristiques individuelles au profit des aspects situationnels, à l'image de la révélation contextuelle de leaders comme Rudolph Giuliani transformé en « *Churchill in a baseball cap* ». Certains, comme Wilson²⁵, réunissent les deux notions autour de la dualité des comportements « individualiste » et « altruiste », considérant le *leadership* comme la résultante contextuelle de la quête d'appartenance à un groupe. Pour ces auteurs, la collaboration durable dans l'entreprise dépend de la capacité à engager les comportements altruistes, positionnant le dirigeant au cœur de la régulation d'un système de coopération. Cette dimension était préfigurée par Steve Jobs promouvant la « *deep collaboration* » (proche de la *boundaryless organisation* de Welch) et le « *concurrent engineering* », transformant une séquence de processus indépendants en intégration de contributions, c'est-à-dire en favorisant les comportements altruistes.

5.1.2 La renaissance des théories des traits : le paradigme des dirigeants *born or made*

Si le paradigme du *leadership* « inné ou acquis », est considéré comme dépassé par la plupart des auteurs, de nombreuses études ont confirmé l'influence des prédispositions génétiques, modérées par l'environnement de développement (Arvey, Zhang, Avolio, Krueger, Ilies), à la

²⁵ The social conquest of Earth, 2012

suite de la célèbre *Fullerton longitudinal study* ou des études de trajectoires développementales, confirmant que certains traits de personnalité sont tôt prédictifs du potentiel de *leadership* ultérieur.

Certaines de ces observations s'accordent avec les apports du champ d'étude de l'*Evolutionary theory*. L'évolution phylogénétique de l'espèce humaine a conduit à des préférences naturelles pour certains traits physiques et psychologiques ; une illustration classique est la préférence pour des leaders de grande taille (Judge & Cable, Lindqvist). La transformation drastique des sociétés humaines, récente à l'échelle de l'évolution, n'a pas altéré ces préférences instinctives, générant une incongruence entre les traits qui ont conduit au succès de l'espèce et sont ancrés dans l'inconscient collectif, et la nature des besoins des *leaders* contemporains. Ces « **préférences instinctives** » participent aux biais - irrationnels -, le plus souvent à l'insu des acteurs, dans les processus de sélection.

Les théories des traits ont retrouvé une certaine visibilité en s'écartant de la vision « absolutiste » de leurs fondateurs, à deux titres. Tout d'abord, les théories initiales identifiaient des traits immuables, caractéristiques innées voire héréditaires, alors que les théoriciens modernes élargissent la notion de traits à certaines caractéristiques acquises ou développées ; ensuite, les avocats de la renaissance de la théorie des traits comme Zaccaro proposent que l'impact de certains traits présente une variance liée aux contextes et situations, intégrant et dépassant les critiques initiées par Stogdill²⁶. Cependant, la recherche comme les observations empiriques montrent que si les situations sont des variables critiques, elles ne discriminent pas *leaders* et « *non-leaders* », les traits de personnalité restant des variables à prendre en compte (Zaccaro, 2007).

Les relectures méta-analytiques ont contribué à l'évolution du champ en démontrant les fortes corrélations entre attributs de personnalité et efficacité ou émergence du *leadership* (Judge, Bono, Ilies et Gerhardt, Costa et Mc Crae, Goldberg, Digman). L'impact de la personnalité du dirigeant exécutif a été largement démontré tant sur les aspects financiers de la performance (Barrick, Day et Lord, Waclawski) que sur les comportements des employés (Bennis & Nanus,

²⁶ considérant dans son étude séminale que 10% du succès du *leadership* est prévisible par les traits ou attributs personnels

Church, Pal & Vasuveda). Les processus de sélection des futurs dirigeants ne peuvent donc s'affranchir d'une lecture des traits de personnalité associés à l'émergence ou à l'efficacité du *leadership*.

5.1.3 La nécessaire prise en compte des effets paradoxaux des traits du dirigeant

Il n'existe pas de « cahier des charges » univoque et rationnel des traits du *leader*, même si certains traits de personnalité sont classiquement considérés comme contribuant à l'émergence et à la performance du *leader*, les « *bright traits* »²⁷, d'autres (les « *dark traits* » ou traits obscurs) étant supposé réduire l'efficacité du *leadership*.

Les *drivers* de personnalité s'expriment à la fois dans les meilleures qualités, et les défauts les plus prononcés : les attributs individuels doivent être considérés avec leurs effets paradoxaux, les forces d'un archétype de *leadership* poussées à l'extrême ou inadaptées au contexte, étant aussi les déterminants de faiblesse du profil (Kets de Vries).

Nous illustrons brièvement ces paradoxes qui peuvent nourrir la réflexion sur les processus de sélection. Les personnalités dominantes sont plus enclines à briguer les positions de dirigeants et de responsabilité. Le narcissisme et la personnalité histrionique ont été associés à la facilité d'émergence du *leader* et à l'expression du *leadership* charismatique (Khoo & Burch, 2008). Les personnalités machiavéliques, plus à même de naviguer dans les environnements politiques, se montreront plus performants dans l'atteinte des objectifs. Pourtant, le narcissisme, la dominance, les personnalités histrioniques ou le machiavélisme sont les plus fréquemment cités comme promoteurs de comportements indésirables dans l'exercice du *leadership* (Judge, Tett et Burnett, Brunell 2008, Judge Piccolo, Kosalka, 2009).

Dans la lignée des travaux de Brunell ou Bandura, et des recherches issues des théories des *drivers*, les traits qui favorisent l'émergence du *leadership* ne sont pas toujours ceux qui

²⁷ Les traits « clairs »

assureront son efficacité. De manière syncrétique, Mc Clelland arrive aux mêmes conclusions à partir de l'étude des besoins d'accomplissement personnel, d'affiliation, de pouvoir.

La relation entre les traits des *leaders* de l'équipe exécutive, s'exprimera par ailleurs au-delà de la simple additivité des caractéristiques. Les décideurs se privent trop souvent de sélectionner une équipe caractérisée par la complémentarité des traits et préférences de rôles individuels, dans l'esprit des outils proposés par Meredith Belbin. Ainsi, la constitution d'un système de sélection rationnel des dirigeants gagnera à prendre en compte la complexité des traits des *leaders*, leur interaction avec la tâche et le contexte, et la complémentarité des traits du « collectif dirigeant » : les actions du dirigeant s'inscrivent dans un système complexe, multifactoriel, et évolutif.

5.2 Le dirigeant, agent et leader d'un système complexe

5.2.1 Repenser les enjeux du *leadership* dans le monde moderne

Les futurs dirigeants seront en charge de la gestion de systèmes « VUCA²⁸ » : complexes, volatiles, marqués par l'incertitude et l'ambiguïté, qu'ils doivent envisager au travers de perspectives temporelles et géographiques multiples, intégrant des informations et acteurs plus ou moins interconnectés. La survie de l'organisation dépend de la capacité de l'équipe dirigeante à mobiliser les agents du système, le système, et les liens entre acteurs et système de la façon la plus efficace et réactive possible. Depuis les années 80, les définitions du *leadership* ont commencé à intégrer la capacité à mener le changement, en lien avec le développement des théories des organisations (Miller et Friesen, Tushman & Romanelli) et les conceptualisations du *leadership* charismatique et/ou transformationnel (House, Bass, Conger & Kanungo, Yukl). Zenger a d'ailleurs proposé que « **l'expression la plus avancée du *leadership* concerne le changement** ».

²⁸ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Tamara Erickson formule ces « nouvelles » compétences des *leaders* autour de 5 principes : **se poser les « bonnes » questions, gérer la complexité, construire une identité partagée, valoriser la diversité, stimuler la collaboration.**

Un autre exemple de la formulation de ces « nouveaux enjeux » pour les dirigeants peut être la définition par l'*Advisory Board* du Next MBA, manifeste explicitant les challenges du *leadership* vu par les dirigeants de grandes entreprises françaises: ce manifeste, présenté en annexe, exprime les besoins – partagés par toutes les entreprises parties prenantes- pour leurs futurs dirigeants (2015): *agilité interdisciplinaire, gestion d'horizons spatio-temporels multiples, innovation, développement durable, shared leadership, vision centrée client.*

Le Next MBA : une voie différente pour la préparation des futurs dirigeants

Le programme Next MBA, dirigé par l'auteur de cette thèse, a été conçu et administré avec l'Université d'entreprise Mazars, s'appuyant sur un *Advisory Board* composé de dirigeants d'entreprise, de dirigeants de *corporate universities*, de représentants de *think tanks* de management.

Le programme sélectionne des enseignements et expériences choisis pour leur capacité à faire progresser des groupes de dirigeants en adoptant une approche moderne des fonctions du leader du 21^{ème} siècle.

Le Next MBA intègre chaque année 25 dirigeants expérimentés issus de huit entreprises différentes (dirigeants de pays et de grandes fonctions) pour un programme mené sur 6 localisations mondiales. Ces dirigeants sont détenteurs de diplômes et formations prestigieux ; cette « seconde courbe » de leur formation articule des enjeux de développement à la fois pédagogiques (disciplines et savoirs émergents, nouvelles techniques), spirituels et culturels (ouverture à des styles de *leadership* et cultures différents, développement personnel), organisationnels (exposition à des cultures organisationnelles différentes).

Chaque promotion peut inclure des destinations et entreprises différentes, cherchant à fournir une exposition optimale aux nouveaux challenges du *leadership*, porteuse d'une vision globale et communautaire du développement des futurs dirigeants, et d'une proposition de valeur renouvelée pour l'*executive education*.

Les processus de sélection du dirigeant doivent intégrer la nouvelle donne économique. Nous avons vu que la sélection se fait traditionnellement en France au bénéfice de profils dits « rationnels », typiquement peu tolérants à l'incertitude. Les qualités et profils qui faisaient le succès d'une organisation bureaucratique dans un environnement prévisible ne sont pas superposables à ceux qui feront la dirigeance efficace de demain, et ne demandent pas « *plus de la même chose* », comme le formulerait Watzlawick.

En complément de la sélection et du développement pratiqués au cours de la carrière professionnelle, l'évolution de l'éducation initiale des futurs dirigeants est un enjeu clé de la fabrique de dirigeants, via l'intégration des dimensions d'agilité, de résilience et de tolérance à l'ambiguïté au sein de cursus historiquement ancrés dans la rationalité logico-mathématique et l'intolérance à l'échec.

5.2.2 L'efficacité du dirigeant se définit en fonction du système et de sa capacité à en gérer les ressources

Les situations de gestion auxquelles seront confrontés les futurs dirigeants ne relèveront pas seulement des connaissances disponibles.

Le leader doit organiser et mobiliser ses connaissances pour gérer la complexité, l'incertitude et l'ambiguïté (les phénomènes de classe II de Girin), caractérisées par la capacité à créer une ingénierie des interactions, ou accompagner des situations (classe III) dans lesquelles seule l'ingénierie de « tensions adaptatives » permet de stimuler l'auto-organisation des dynamiques endogènes, et agir selon un principe d'intelligence distribuée.

Dans la lignée des théories situationnelles du *leadership*, et en lien avec les challenges des environnements dynamiques, Hazy (2006) théorise les méta-compétences du leader de l'organisation vue comme un système complexe ouvert non-linéaire. Dans un système évoluant entre états stable et instable, articulant les paradoxes entre exploration et exploitation, le rôle du dirigeant - ou de l'entité dirigeante - est **d'influencer la capacité du système à créer de**

la valeur à partir des ressources internes et externes à toutes les étapes du cycle (Beer, 1984, Hazy, 2006). En fonction de l'état du système organisationnel, l'équipe dirigeante aura donc à exprimer des compétences et rôles différents, que Hazy organise en cinq méta-compétences :

- **Améliorer l'efficacité des processus** dans les phases de stabilisation, en promouvant la dynamique d'équipe et l'efficacité de l'action collective
- **Arbitrer entre prise de risque et investissement** en gérant les ressources en excès, définir les critères de décision
- **Promouvoir l'acquisition, le partage et de la consolidation des savoirs** acquis par les agents dans et en dehors de l'organisation, afin de faciliter la capacité du système à apprendre et opérationnaliser les recombinaisons d'idées entre les agents
- **Soutenir l'innovation**, la recherche et l'expérimentation autour de nouvelles idées dans un environnement protégé (l'organisation ambidextre de Duncan, 1976)
- **Maintenir l'unité et les objectifs communs**, encourager les agents à s'engager pour le bien collectif au-delà de leurs agendas individuels

En complément à cette approche conceptuelle, on peut examiner, sur le terrain, les choix opérés par les entreprises (américaines) parmi 99 compétences recherchées pour les populations hauts potentiels et exécutives, au sein d'une étude réalisée par Gentry et Leslie (2007). En ligne avec les prises de position de Hazy, les compétences les plus souvent sélectionnées relèvent non pas des caractéristiques « internes » du leader, mais de sa capacité à interagir et exploiter les ressources du système : *leading employees, building and mending relationships, risk taking, innovation, change management*. **Influence, leadership et pouvoir** apparaissent en cinquième position, suivis par les capacités de **communiquer et influencer**, obtenir le meilleur des collaborateurs, prendre l'action en main, **écouter**, et **rester flexible**.

Cette flexibilité comportementale sera notamment mobilisée dans un environnement globalisé mettant en jeu des cultures et identités différenciées.

5.2.3 Sélectionner un dirigeant français opérant dans un environnement multiculturel

Fielder a très tôt signalé (1978) la relative faiblesse des relations leader-suiveur dans les contextes de collaboration interculturelle. A sa suite, de nombreux auteurs ont soulevé l'impact de la culture sur les caractéristiques du *leader* et les moyens de leur identification (Ayman, Chermers, Hanges, Lord et Dickson), appelant à l'intensification d'un champ de recherche riche d'applications.

La culture d'une région ou d'un pays construit « *la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une catégorie de personnes à une autre* » (Hofstede et Bond). Le contexte culturel s'exprime par les formes visibles des frontières ou les groupes, mais aussi par les indices implicites des valeurs et normes, influençant les comportements des acteurs (les cognitions et attentes), le système (la forme des règles et leur puissance d'imposition) et leur interaction (le comportements réciproques dirigeants-dirigés).

Premier niveau d'analyse, la culture organisationnelle définit des critères et normes, établissant les procédures et règles de l'interaction sociale. Là où le machiavélisme apparaîtra comme un attribut transformationnel dans des structures mécanistes, la flexibilité et l'adaptabilité seront plus valorisées dans des structures organiques. L'échec de Bob Nardelli à la direction de Home Depot est un exemple des risques de l'inadéquation entre culture organisationnelle et culture du dirigeant. Connu comme dirigeant arrogant et autocratique mais performant, il a mené une carrière florissante au sein de GE. Les mêmes comportements au sein d'Home Depot ont échoué, notamment en raison de son incapacité à créer l'engagement des collaborateurs, son intégration se soldant par un débarquement retentissant et onéreux.

Dans une perspective élargie, la définition du dirigeant s'ancre dans le *common knowledge* sociétal, la culture locale, nationale ou régionale façonnant les attitudes, valeurs, et comportements au travail, **dans une dimension multi générationnelle**. Le style de management prédominant dans un environnement définit le portefeuille de caractéristiques comportementales distinguant l'approche locale du management (Pascale et Athos, 1981) et **induit indirectement les critères et processus de sélection les plus appropriés** (Hofstede, 1980, Adler et al. 1986, Vance et al, 1992). House et all (2004) ont estimé que jusqu'à 35% de

la variance interculturelle des prototypes du *leadership* sont expliqués par les différences culturelles.

La théorie de la divergence montre que ces croyances et valeurs partagées peuvent être inhibitrices ou au contraire contributives à un *leadership* efficace (Dorfman et al. 2004). Les recherches dans ce domaine ont illustré la formation de théories implicites du *leadership*²⁹ (Ayman 1993, Liu 2009, Ayman -Nolley 2006, Ling, Chia et Fang 2000) et l’ancrage de figures symboliques durant le développement précoce : le leader se construit très tôt dans le regard, et à travers les filtres, de l’observateur, antécédent et résultats de rationalités « culturelles » limitées qui s’ajoutent ou s’opposent au style organisationnel.

Les promoteurs de la perspective de divergence soutiennent que les cultures nationales restent préséantes sur les injonctions globales et résistent à la globalisation des entreprises (Evans 1970 ; Lincoln et al. 1978 ; Ralston et al. 1997 ; Ricks et al. 1990). Pour les tenants du champ néo-institutionnel, l’environnement culturel façonne l’organisation, qui **doit ajuster ses structures et comportements pour maintenir sa légitimité sur un terrain global** (Meyer et Rowan 1977 ; DiMaggio et Powell 1983), alors même que la complexité organisationnelle rend nécessaire la cohérence de cette légitimité dans les différentes géographies d’opération (Kostova et Zaheer 1999).

De multiples explorations comme les études Globe³⁰ ont confirmé l’impact de **l’incongruence culturelle entre les stéréotypes sociétaux et organisationnels**, appelant à examiner les interactions entre caractéristiques du *leadership* et culture dans une dimension plus intégrative.

Ces paradoxes peuvent questionner la rationalité d’une approche centralisatrice de la gestion des talents, pourtant considérée comme une pratique avancée en termes de gestion des talents. L’entreprise globale doit ajuster les processus d’identification et de développement des dirigeants en adoptant une perspective géocentrique, articulant un travail collaboratif entre *headquarters* et sous-systèmes.

²⁹ ILT : Implicit *Leadership* Theory et *Leadership* categorization

³⁰ 825 organisations, 62 cultures (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta)

En théorie, à défaut de sélectionner ou former des dirigeants « a-culturels », ce que certaines entreprises revendiquent comme objectif, l'adéquation des processus de sélection ne pourrait s'établir que dans le contexte de carrières culturellement homogènes, de futurs dirigeants possédant une parfaite agilité de styles culturels, et/ou un accompagnement des compétences vers la dimension interculturelle pour des régions ciblées.

C'est cette dernière pratique qui prévaut actuellement sur le terrain opérationnel, la préparation des dirigeants à la prise de fonction dans des environnements géographiques élargis s'effectuant par des formations, expositions, coachings ou nominations développementales. Nous avons d'ailleurs constaté que l'une des motivations principales des entreprises qui inscrivent leurs futurs dirigeants dans le Next MBA est la volonté d'accompagner les talents locaux vers un destin multinational ou global.

Les processus de sélection sont modestement matures sur cette dimension, et devraient s'outiller pour une meilleure prise en compte des aspects (inter)culturels. Une réponse rationnelle peut être de prioriser la détection de valeurs convergentes, au sens de Webber (1969). La **capacité à accompagner le changement, la création et l'accompagnement des relations, l'ingéniosité** (*resourcefulness*) semblent être les compétences les plus convergentes, quelle que soit l'origine culturelle (Gentry et Sparks³¹). Une autre priorité des processus de sélection peut être celle de l'exposition et l'expérience au sein de milieux interculturels, et de la détection de *leaders* agiles dans leurs styles et attributs de *leadership*.

5.2.4 Le *leadership* du dirigeant défini par l'idiosyncrasie organisationnelle

La définition du « bon » *leadership* par l'entreprise s'est affranchie des débats conceptuels, valorisant des notions, profils et comportements différents sous le terme « ombrelle » de

³¹ 2011, enquête sur 9942 managers, 1550 entreprises dans 40 pays. Choix effectués parmi 16 compétences de *leadership*; 29,6% de top managers ou managers exécutifs

« *leadership* » liés à l'*habitus* et la culture organisationnels. Le *leadership* se définit sur le terrain à l'aune des besoins, identités, cultures et objectifs des acteurs et systèmes en place. Il est contextuel (lié à l'environnement stratégique et systémique), situationnel (notamment lié à la composition du groupe de direction), idiosyncrasique et culturel (il dépend de l'histoire, l'identité et des valeurs de l'organisation considérée).

La définition des compétences « souhaitables » du *leadership* du dirigeant est le substrat conceptuel que l'entreprise utilise pour détecter, valoriser et développer les qualités attendues des futurs dirigeants. Les organisations définissent ainsi « leur idéal » du leader (Pinnington et Tourish, Williams) dont s'inspireront durablement les initiatives de sélection ou de développement, définissant les normes formelles et informelles selon lesquelles l'acteur devrait se comporter dans et avec le système (Gentry, Leslie, Sparks) : **le *leadership* du dirigeant s'envisage moins comme une entité conceptuelle cohérente que comme un construit culturel polymorphe.**

Ce cadre est inscrit dans ses dimensions opératoires dans des « matrices », « référentiels » ou « grilles » de référence de *leadership*. Si la définition de ces référentiels est un processus souhaitable et rationnel, notre pratique sur le terrain nous a permis d'observer la grande variabilité dans la mise en œuvre opérationnelle. Alors que les bonnes pratiques ont été largement décrites et documentées (Catano, Campbell, 2007, Champion 2011, Mansfield 1996), de nombreuses irrationalités viennent altérer la construction de grilles opératoires (Schipmann et al, 2000) ; sans prétention d'exhaustivité, nous relevons les plus critiques dans le cadre de la sélection de futurs dirigeants, autour de trois types de déficits : stratégiques, conceptuels, et procéduraux.

D'un point de vue stratégique, les matrices « *Leadership* » devraient dériver des options stratégiques (Jacobs et Jaques, « piloter et encadrer les actions collectives en accord avec la direction voulue »). Cette dimension stratégique n'est pas toujours assurée, l'histoire ayant délégué aux ressources humaines le « fardeau » de la définition des compétences. Les grilles de compétence sont souvent établies à partir d'analyses de fonctions, ancrant implicitement la compétence du futur dirigeant dans la performance, la perspective d'analyse dans le présent et

non le futur. Elles n'explorent pas les scénarios de développement discriminant les futurs dirigeants, et leur obsolescence progressive repositionne le profil du leader « *outstanding* » en leader « traditionnel ». L'absence de renouvellement de ces grilles avec l'évolution des spécificités géographiques, industrielles, ou réglementaires du terrain compétitif et économique « dés-aligne » les moyens de la sélection et les fins stratégiques.

D'un point de vue conceptuel, les grilles de « compétences » mêlent des notions souvent hétérogènes, et intègrent rarement la dimension évolutive de la compétence avec la montée en séniorité du collaborateur. L'interprétation de critères généralistes et à faible granularité laisse par ailleurs une place majeure aux biais individuels ou culturels.

Enfin, dans la **pratique procédurale**, la création des référentiels, en relation avec les contraintes financières ou calendaires, s'affranchit souvent des bonnes pratiques, renforçant l'*habitus* de l'échelon supérieur au lieu de construire des compétences ou perspectives nouvelles. Les grilles définies sont implémentées dans l'entreprise sans prendre en charge les variations culturelles ou langagières pour les pays dans lesquels l'organisation opère. L'adoption dans les pratiques est inégale au sein des sous-systèmes, conduisant à des biais additionnels, dans des démarches parfois reçues comme des contraintes administratives.

Des travaux extensifs de recherche interne comme l'a conduit 3M au début des années 2000, aux grilles « sur étagère » intégrées sans questionnement, en passant par les grilles arbitrairement prescrites par le patriarce familial, tous les extrêmes sont observables, y compris au sein des grandes organisations.

Ce qui pourrait représenter un encadrement rationnel des processus de sélection devient une **combinaison d'irrationalités limitées**, et peut apparaître éloigné tant de la « base » opérationnelle, de la stratégie organisationnelle, que des fondements conceptuels de la méthode.

5.2.5 La réponse imparfaite des taxonomies usuelles aux enjeux opérationnels

La liste des attributs supposés, souhaités, attendus ou définissant le leader est déconcertante d'hétérogénéité. En recherche de cadres rationnels, de multiples taxonomies ont été proposées,

mêlant habilités, traits, compétences, savoirs et comportements regroupés en groupes et sous-groupes, en cercles concentriques, en méta-compétences et autres diagrammes, illustrant le postulat d'Hayek selon lequel « *il semble que n'importe quel appareil de classification doit toujours posséder un degré de complexité plus grand que les diverses choses qu'il classe* ».

Selon les auteurs, diverses combinaisons de valeurs, d'attributs de personnalité sont opérées, des termes similaires décrivant des notions différentes, des termes différents étant utilisés pour des notions identiques. Certains attributs présentés comme fondamentaux dans une taxonomie peuvent être absents dans d'autres. Enfin, des disciplines différentes ont conduit à des approches différentes, rendant toute comparaison ou synthèse particulièrement délicate. Une typologie ou une taxonomie exhaustive des modèles existants sera inévitablement aussi vaine que le choix d'un modèle universel pour la sélection des dirigeants est contestable. La modélisation d'attributs ou de comportements du *leadership* du dirigeant, phénomène social impliquant des patterns comportementaux complexes et soumis à des biais contextuels multiples, ne peut être une rationalité univoque. Downton a proposé, en accord avec les idées de Bass, que toutes les sources de *leadership*, transactionnelles, inspirationnelles ou charismatiques, devraient être combinées à des degrés variés.

Les chirurgiens ont pour habitude de considérer que si plusieurs techniques chirurgicales existent, c'est l'indication qu'aucune n'est pleinement satisfaisante. On peut avancer un constat similaire pour les théories du *leadership*.

Aucun des cadres conceptuels existants n'apporte de réponse parfaite au *leadership* appliqué au champ de la dirigeance. Nous adoptons une réflexion intégrative pour nous extraire des paradoxes et limites générés par les perspectives traditionnelles, en examinant la perspective proposée par le *leadership* transcendant comme filtre de sélection pour le *leadership* des futurs dirigeants.

6. UNE APPROCHE INTEGRATIVE DU *LEADERSHIP* DU DIRIGEANT MODERNE : LE LEADER TRANSCENDANT

Capitalism, (...) can be a crucible for empathy, compassion, and fairness. And the domain in which this takes place is the workplace.

Reid Hoffman

Reid Hoffman combine des notions que la rationalité pourrait opposer en articulant la notion de capitalisme avec la compassion et l'empathie. En lien avec l'évolution des enjeux sociétaux, le *leadership* stratégique du dirigeant doit intégrer, et non opposer, la contribution économique de l'entreprise et l'épanouissement de ses acteurs. Les tensions historiques des écoles de définition du *leadership* sont en lien avec ce paradoxe apparent, qu'une perspective du *leadership* transcendant peut amener à réconcilier. En 2017, Fred Kofman publie l'ouvrage « *The meaning revolution* ». Penseur à la croisée des mondes académiques et professionnels, à l'image des théoriciens du management qui l'ont inspiré comme Drucker ou Mintzberg, Kofman propose avec le « *transcendent leader* » une vision intégrative et multidisciplinaire du *leadership* du dirigeant, initiée par son travail avec Peter Senge au MIT bien en amont, mais nourrie par ses activités de dirigeant auprès des entreprises géantes de la *Silicon Valley*.

6.1 L'émergence de la notion de leader « transcendant »

Existe-t-il des penseurs influant de manière significative sur les pratiques des dirigeants ? D'un point de vue académique, on peut considérer que le nombre de lecteurs d'une contribution intellectuelle et le nombre de reprise en citations dans d'autres contributions définit une certaine influence. Mais il s'agit d'une influence circonscrite au cercle académique, peu diffuse dans le monde profane. En réalité, les plus grands influenceurs (sur les mêmes critères de lecture de leur production intellectuelle publique et de leur reprise et diffusion) sont les grands dirigeants d'entreprises iconiques, porteurs d'une image personnelle supérieure encore à leur réussite économique et managériale.

Henry Ford, puis Alfred Sloan, Jack Welch, Richard Branson, Steve Jobs bien sûr, ont nourri cet inconscient collectif. D'autres *leaders* ont connu aussi ces périodes de grande exposition et de reconnaissance par leurs pairs : Lou Gerstner, Steve Ballmer, Larry Ellison, Jürgen Schremp, ... ont marqué les générations de dirigeants ces vingt dernières années. Aujourd'hui ces dirigeants emblématiques sont les *tycoons* de la *Silicon Valley* (Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Sergei Brin et Larry Page, Elon Musk, Satya Nardella, Sheryl Sandberg, Reid Hoffmann...).

La caractéristique commune de ces dirigeants iconiques est leur aspiration à être reconnus non pas comme des managers efficaces mais comme des *leaders* d'opinion. Et dans la formation de leur vision du *leadership*, dans l'influence de leur influence, il y a des penseurs issus du monde académique, au premier rang desquels Fred Kofman.

6.1.1 La formation de l'influence de Fred Kofman

Né en Argentine d'une famille ashkénaze ayant fui la Russie à la fin du 19^{ème} siècle, Fred Kofman a 15 ans quand la *Junta* prend le pouvoir à Buenos Aires lors du coup d'état du 24 mars 1976. Il grandit dans une forme de « normalité » marquée par la loi martiale, la désinformation et l'endoctrinement. Prenant brutalement conscience des exactions perpétrées par le gouvernement argentin et notamment des tristes réalités des évènements de la Plaza de Mayo, il quitte l'Argentine dès l'obtention de son diplôme universitaire, avec l'amertume de la trahison, et un sentiment de culpabilité et de colère qui ne le quitteront que des années plus tard.

Il obtient son doctorat en économie à l'University of California (Berkeley), puis devient professeur en comptabilité et finance au MIT (Sloan), où il consacre ses recherches aux modèles d'évaluation et de rémunération de la performance. Il est élu « *Teacher of the Year* » en 1992, tandis qu'il poursuit ses activités de chercheur au sein de l'*Organizational Learning Center* auprès de l'un de ses mentors, Peter Senge. Proche de Chris Argyris, il bénéficie d'une exposition de haut niveau aux *leaders* et futurs *leaders*, et s'oriente progressivement vers la formation au *leadership*, en débutant auprès des populations exécutives des grands constructeurs automobiles américains. Il conserve un contact fort à ses anciens étudiants, dont certains deviendront les dirigeants de grandes entreprises, à l'instar de Sheryl Sandberg.

Souhaitant se trouver au contact « de dirigeants qui ont appris l’humilité en s’exposant à la réalité », il fonde Axalient, société de conseil qui emploiera 150 personnes au plus haut de son activité. Kofman a travaillé aux Etats-Unis, en Amérique du Sud, Europe et Asie, et présenté ses recherches auprès des plus grands : MIT Sloan, Harvard Business School, Northwestern University, University of California à Los Angeles et Berkeley, la London School of Economics, University of Tel Aviv, Universidad de Barcelona, Nanyang Technological Institute of Singapore, Universidad de Buenos Aires, Instituto Tecnológico de Buenos Aires, et Universidad Francisco Marroquin. Il quitte la société qu’il avait fondée en 2013 pour rejoindre LinkedIn en tant que « Philosophe et Vice-président pour le développement du *Leadership* » auprès du CEO, Jeff Weiner. Il devient à l’hiver 2017 *Lead Adv³²isor* en charge du développement du *leadership* chez Google.

6.1.2 Fred Kofman, penseur à la frontière des mondes académique et *corporate*

Kofman enseigne aux niveaux MBA et *post-graduate*, et intervient auprès de populations dirigeantes d’entreprises géantes, reconnues pour leurs pratiques de *leadership* innovantes (LinkedIn, Google, Facebook, Yahoo, Microsoft, Axa, Citicorp, General Motors, PWC, Vodafone, Pao Sugar, Pepsico, Telefonica Spain pour ne citer qu’eux). Son travail est repris dans différents ouvrages et articles, au-delà de ses propres publications (Fifth Discipline Field Book, The Journal of Organisational Dynamics, Management Science, Econometrica). Il est également l’auteur de *Trilogy Metamanagement* (Granica, 2001) et d’un programme de formation au « *conscious leadership* » créé initialement pour les populations exécutives de LinkedIn, désormais en accès libre (Sounds True, 2002).

La perspective de Fred Kofman nous est apparue pertinente pour cette thèse à plusieurs titres :

- Fred Kofman construit une approche intégrative des théories récentes du *leadership*, combinant plusieurs disciplines et courants.

³² Fonction de « conseil » interne que l’on pourrait traduire par Conseiller principal

- Les principes fondateurs de son approche sont validés par la recherche académique et empirique, sans qu'il soit lui-même l'auteur ni le promoteur de ces recherches.
- Son profil combine des activités de recherche et une expérience extensive auprès des dirigeants principaux de grandes et très grandes sociétés.
- Sa perspective est multinationale, intégrant les aspects interculturels du *leadership*.
- Son approche, essentiellement behavioriste, est opératoire dans un contexte de terrain.
- La dimension spirituelle du *leadership* qu'il propose est au cœur du développement des dirigeants et reste, par ses aspects irrationnels, peu développée par d'autres auteurs.
- Les compétences clés du *leader* de Kofman rejoignent nos observations empiriques des réflexions contemporaines des décideurs des carrières des dirigeants, et peuvent orienter nos filtres de lecture des processus de sélection des futurs dirigeants.

Kofman n'est pas un *pure player* académique. Comme le disait Charles Handy de Peter Drucker, il propose une forme de « *scholarship of common sense* ». Nous montrerons comment sa vision du *leadership* fait écho aux critères d'efficacité du dirigeant moderne, pourquoi elle gagnerait à être étudiée plus profondément par *l'Academia*, et en quoi elle intègre les théories du champ de recherche sur le *leadership*.

6.1.3 Le modèle du *transcendent leader* de Kofman, vision intégrative du *leadership* du 21^{ème} siècle

“Being the servant of a company is an empty and meaningless life”

Tamara Erickson

Les appels à toujours plus de « sens » font partie des platitudes du monde économique. Plus que jamais, la dirigeance est confrontée à la notion de transcendance au sens de Kant. Premier point, la **quête de sens s'affirme** alors que les facteurs « d'hygiène » d'Herzberg sont majoritairement assurés dans les grandes entreprises occidentales. Les nouvelles générations d'employés, au premier rang desquels les *millennials occidentaux*, manifestent leur recherche d'une vie professionnelle contribuant au progrès sociétal (Cekada 2012, Schweitzer & Lyons 2010, Andert 2011, Husrt & Good 2009), un désir de **contribution active embrassant le**

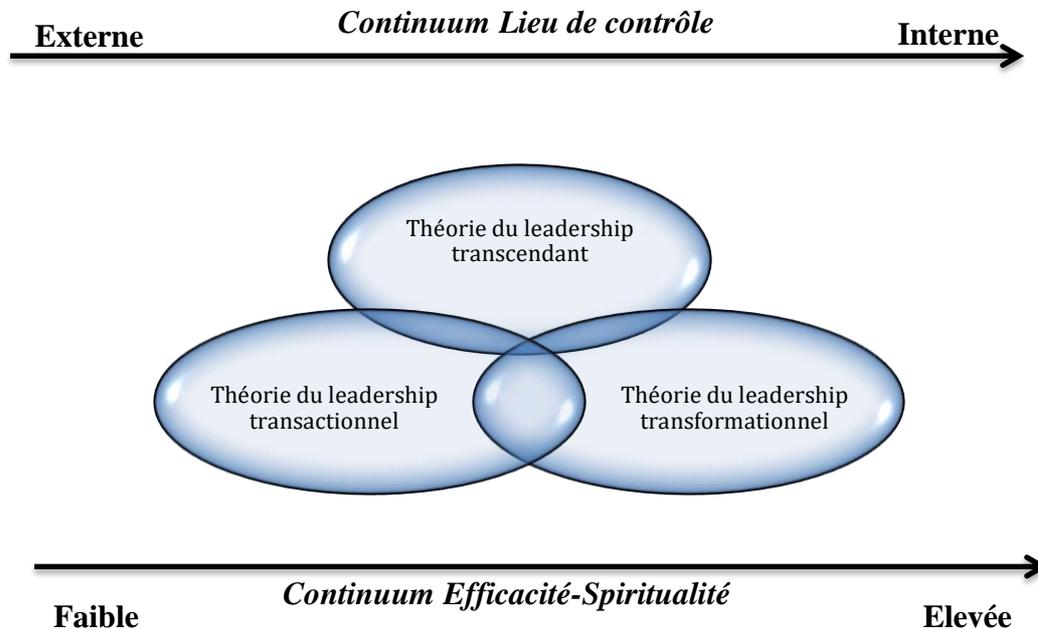
travail comme une « vertu » communautaire et sociétale (*Seriesyx*), incorporé dans un projet de vie.

Second point, le dirigeant du 21^{ème} siècle doit **rester alerte aux signaux faibles** dans un environnement changeant et ambigu. Pour cela, il doit **prendre conscience, pour se libérer, des contraintes générées par la rationalité limitée de son champ cognitif et perceptif**. Pour assurer un *leadership* stratégique efficace dans un environnement *VUCA*, le leader doit pouvoir appréhender les systèmes au-delà de ses perceptions individuelles, et reconstruire « la réalité de la réalité » au sens de Watzlawick. Il doit atteindre le niveau de « conscience éclairée » de Kant, construire une forme « d'inattention délibérée », de « superficialité consciente » en maîtrisant les filtres de sa pensée.

Il convient ici de préciser que Kofman n'est pas le père de la notion de *leader* transcendant. La première conceptualisation dont nous avons connaissance est celle de Cardona, définissant le *leader* transcendant comme un « *servant leader* » **capable de développer la motivation des suiveurs à contribuer au bien commun**. Une publication de Sanders, Hopkins, et Geroy dans le *Journal of Leadership and Organizational Studies* (2003) développe un cadre conceptuel intégratif, clarifiant les notions et proposant le *leadership* transcendant comme réunissant les visions traditionnelles du *leadership*, incorporant les aspects managériaux du *leader* transactionnel et les effets charismatiques du *leader* transformationnel, enrichies par les dimensions de spiritualité, dont la synthèse est schématisée ci-après (Figure 2).

Le *leadership* transcendant est décrit comme le « *développement des leaders dépassant les enjeux de l'égo pour une influence enrichie par une spiritualité supérieure* ». Cette dimension est figurée par l'approche conciliatrice, rarement rencontrée, des lieux de contrôle interne et externe, une différence notable avec le modèle de Kofman qui favorise le lieu de contrôle interne sous la notion de *response-ability*.

Figure 2: (d'après Sanders et all.): La théorie du leadership transcendant



Les prises de positions de Kofman sont proches de l'article séminal de Sanders et ses collègues, bien qu'il n'en fasse pas mention. Elles sont également voisines des propositions de Metcalf et Benn (2012) recommandant l'évolution du *leadership* vers une gestion de la complexité plus adaptative, intégrative et agile. Kofman propose une approche opératoire, centrée sur les comportements des dirigeants dits transcendants, que nous utilisons comme cadre de réflexion intégratif, tout en ayant conscience des limites que la notion, encore émergente, comporte.

Les caractéristiques du *leader* transcendant de Kofman se lisent à la lumière de son histoire personnelle, et notamment de trois éléments fondateurs de son approche :

- **Son histoire académique en économie et théorie des systèmes** façonne sa lecture structurée des paradoxes organisationnels
- Ses activités de recherches centrées sur les **modalités d'évaluation et de récompense de la performance** et sa relation avec Chris Argyris ont stimulé son appétence pour les leviers du *leadership* et de l'engagement des collaborateurs

- Son **histoire personnelle en Argentine marquée par l'expérimentation d'un *leadership* non éthique** a sans doute contribué à sa quête d'une approche plus spirituelle de la dirigeance.

Kofman construit l'argument central de son modèle autour du **pouvoir de l'inspiration** et **l'aspiration à un but noble** comme moteur du *leadership*, en examinant l'entreprise sous l'angle de la dynamique des systèmes. Si l'approche reprend des notions déjà explorées dans la littérature, la conceptualisation du leader transcendant peut nourrir une grille d'évaluation du *leadership* des futurs dirigeants. Elle ajoute aux modèles classiques une dimension « irrationnelle », **celle de la spiritualité et du dépassement de l'emprise de l'ego**, que peu de cadres conceptuels embrassent, ce alors que la pratique de terrain la positionne avec régularité comme élément de performance des *leaders*.

Fred Kofman propose une vision du *leader* combinant *leadership* transformationnel-transactionnel, authentique, éthique et moral. Le dirigeant de Kofman est également un *leader* apprenant, capable d'initier et entretenir les pratiques de *shared leadership*, en développement personnel continu.

6.2 Le leader transcendant, approche intégrative du *leadership*

6.2.1 Le dirigeant transcendant est un *leader* transformationnel

La théorie du *leader* charismatique ou transformationnel est décrite par Antonakis comme le moment de révélation des chercheurs du domaine à l'heure où la recherche semble s'essouffler à la fin des années 70, et que certains appellent même à l'abandon de la discipline. Hunt positionne avec humour le *leadership* charismatique comme étant à la recherche en *leadership* « *What charismatic leaders are to followers* ».

Les *leadership* transformationnel et charismatique sont souvent assimilés. Certains auteurs comme Downton différentient les deux notions, considérant que le *leader* d'inspiration « pur » crée l'engagement vers une vision partagée pour le bien commun, sans induire de dépendance émotionnelle ou de révérence au *leader*. Le terme de charisme connotant une forme d'adoration

et d'idéalisation irrationnelle du *leader*, de nombreux auteurs lui préfèrent la notion d'influence idéalisée, ou de comportements d'influence. Malgré cette limite, pour la suite de ce travail, nous considérerons que le *leadership* charismatique et le *leader* transformationnel revêtent une réalité commune.

Bass est considéré comme le référent de la théorie du *leadership* transformationnel, bien que Downton en ait esquissé les prémisses dans sa théorie fondatrice (1973), proche des positions wébériennes. Sa contribution est suivie par le cadre notionnel de House en 1977, Burns en 1978. House considère que le *leadership* charismatique est lié à une **forme d'attraction émotionnelle entre leader et suiveurs**, le *leader* charismatique ayant « *par la force de (ses) caractéristiques personnelles des effets profonds et extra-ordinaires sur les suiveurs* ».

Les attributs du *leader* transformationnel tiennent selon Bass à 5 grandes compétences : **l'influence idéalisée, les comportements d'influence, la motivation inspirationnelle, la stimulation intellectuelle, et la considération individualisée**. Il propose un cadre intégratif du *leadership* transformationnel-transactionnel, support du questionnaire MLQ. Bass identifie comme traits communs à ces *leaders* des « dons » : **la confiance en soi, la conviction morale, et la tendance à la dominance**. La vaste étude de Zenger³³ examine les différentiateurs de performance de ces *leaders* en valorisant l'engagement et la satisfaction des équipes. Ces attributs clés du *leader* inspirationnel sont la **capacité à être un *role model*, à engager le changement, et à initier l'action**, dimensions dont la mesure dans le cadre de la sélection des dirigeants représente un véritable challenge. La confiance en soi, le locus de contrôle interne, l'auto-détermination, la conviction en des valeurs morales, caractérisent le *leader* transformationnel. Nous examinons ci-après en quoi le *leader* transcendant intègre les dimensions du *leader* transformationnel.

6.2.1.1 *Le dirigeant transcendant est un influenceur idéalisé de ses suiveurs*

Kofman positionne son *leader* comme un **influenceur au service de la mission partagée**, dont la puissance et l'inspiration constituent les leviers de l'engagement des collaborateurs. On

³³ 200 000 questionnaires 360° examinant 10'000 managers

retrouve dans sa description la notion **d'autosacrifice, d'exemplarité, d'inspiration**. Dans sa perspective, le charisme est positionné comme la **résultante et non l'antécédent** des valeurs, attitudes et comportements du dirigeant.

En engageant la dimension de réalisation spirituelle de ses suiveurs, l'attitude du *leader* transcendant de Kofman permet de convertir une attitude de « *compliance* » obtenue par les attitudes contrôlantes en « *engagement intériorisé* » au bénéfice d'une mission sociétale noble. Selon Kofman, le dirigeant doit obtenir de ses suiveurs qu'ils investissent leur énergie pour la mission de l'équipe, le *leader* **endossant le rôle de « médiateur » entre suiveurs et mission**. Cette perspective entre en rupture avec les visions traditionnelles du *leadership*, positionnant la mission comme le « message » et l'œuvre proposés par le leader, et le charisme comme un trait et non comme une attitude.

Le charisme est associé de façon plus ou moins explicite au rôle transformationnel du *leader* ; Kets de Vries a décrit un changement de paradigme dans la perception du *leadership* avec l'intégration du charisme, plaçant une emphase sur la personnalité des *leaders*, et leur capacité à affecter la pensée des acteurs pour construire l'engagement collectif vers des résultats extraordinaires (Zaleznik, Bennis et Nanus, Tichy et Devanna). Selon Zaleznik, « *Ces leaders (...) semblent gérer le chaos avec une autorité légitimée par leur magnétisme personnel et l'engagement pour leur rôle et leur destinée.* ».

Weber, bien après les prescriptions de la rhétorique d'Aristote, était le premier à utiliser la notion de charisme. L'autorité charismatique pour Weber s'oppose à l'autorité bureaucratique, par son **impact émotionnel**, rompant avec les normes usuelles, mettant en scène une attitude révolutionnaire et transformante. Cette dimension « d'influenceur idéalisé » peut être particulièrement difficile à retranscrire rationnellement dans les processus d'évaluation et de sélection.

Bryman et ses suiveurs reprennent plus spécifiquement la dimension discursive du *leadership* et sa capacité à donner un sens différent (Clifton 2006, Fairhurst 2007, 2009, Nielsen, 2009). Le *leadership* devient alors un **jeu de langage**, promoteur d'une vision idéalisée de la réalité subjective, une capacité à élaborer un « *management du sens* » (Clifton 2012), c'est à dire à reconstruire une réalité de second ordre, idéalisée et partagée, créant un narratif stratégique

cohérent. Cette dimension du « sens » donné articule une seconde dimension du *leader* transformationnel, celle de l'engagement vers une vision collective inspirante, antécédent du charisme chez le *leader* transcendant de Kofman.

6.2.1.2 *Le dirigeant transcendant engage ses suiveurs par une vision collective inspirante*

En 1990, Zaleznik publie *the Leadership Gap*, regrettant la « médiocrité managériale » des entreprises américaines, rappelant que le « mythe » de la performance collective ne peut s'affranchir de la force de *leaders* individuels. La différence entre *leaders* et managers relève pour lui de la capacité à générer l'engagement au-delà de la relation contractuelle, à convertir les intérêts personnels en intérêts collectifs, mobiliser ce que l'on ne peut pas rétribuer. C'est le positionnement du dirigeant transcendant de Kofman, stimulant l'engagement individuel en accord avec les valeurs collectives. Son *leadership* est fondé par l'autorité morale, « *les cœurs et les esprits ne pouvant être achetés ou forcés, ils doivent être mérités et conquis* ».

Selon Kofman, et dans la lignée de la pensée de Maslow, Herzberg et des théoriciens du courant des ressources humaines, les systèmes de récompense matériels offerts par les organisations ne répondent pas, ou pas complètement, aux besoins humains, et ne génèrent pas la motivation. Du point de vue économique, la récompense matérielle se heurte à l'exclusivité des biens et la sélection adverse qu'elle induit. Elle génère des paradoxes systémiques, les récompenses ou *KPIs* individuels stimulant des comportements individualistes, les systèmes de récompenses collectifs favorisant les *free riders* tout en écartant les *A players*.

Kofman rappelle que le besoin de s'engager pour un but supra-ordinal relève d'une quête spirituelle humaine universelle. La vision de l'entreprise définie par la dirigeance doit alors **compléter la vision utilitariste par la valorisation d'une perspective spirituelle, holistique, et contributive au progrès social**. Le dirigeant transcendant de Kofman démontre, promeut et renforce les valeurs communes, notamment **l'intégrité et l'authenticité**.

6.2.1.3 *Le dirigeant transcendant met en œuvre une considération individualisée*

Le soutien socio-émotionnel apporté aux suiveurs est l'un des attributs du *leader* transformationnel ; le *leader* transformationnel encourage le développement de ses

collaborateurs par des activités ou missions de développement, par le coaching ou le *mentoring*. Cette dimension n'exclut pas, mais ne se confond pas, avec la relation de proximité, ni dans la théorie de Bass, ni dans les écrits de Kofman.

Le dirigeant transcendant, selon Kofman, doit **engager, reconnaître, lier des employés** autonomes dans une communauté marquée par l'*agape* grec, décrivant une forme de **compassion non émotionnelle, raisonnée**, qui lie le leader à ses suiveurs.

Il démontre sa **résilience** dans les situations difficiles, et exige la même attitude de ses suiveurs, mettant en place un **feedback transparent**, dans une optique de communication et de développement continu des collaborateurs. L'« *escalating collaboration* » de Kofman est l'un des comportements illustrant la considération individualisée, le renforcement de l'autonomie des suiveurs, tout en favorisant la capacité à collaborer pour un objectif partagé. Cette pratique permet la stimulation intellectuelle des suiveurs, autre caractéristique des *leaders* transformationnels.

Il est intéressant de constater que Kofman promeut dans sa description du *leader* transcendant des **compétences et comportements relevant du champ de l'intelligence émotionnelle** – terme qu'il n'utilise jamais directement dans ses écrits³⁴.

La dimension de considération individualisée décrite par Kofman entre particulièrement en **résonance avec les besoins exprimés par les nouvelles générations** des *knowledge workers* : besoins d'accompagnement, de développement, de *mentoring*, d'apprentissage continu (Andert 2011, Cekalda 2012, Erickson 2010).

6.2.1.4 Le dirigeant transcendant stimule la créativité et la capacité à gérer la complexité chez ses suiveurs

La créativité et la gestion de la complexité sont des caractéristiques des *leaders* transformationnels (Bass, Hazy). S'affranchissant de la tendance à répéter les gestes, décisions, et choix qui ont fait leur succès par le passé, les dirigeants doivent illustrer et stimuler la prise

³⁴ Son précédent ouvrage (*Conscious leadership*), recommandait la mise en œuvre de « compétences émotionnelles » proches de l'approche de Daniel Goleman, qu'il citait en référence.

de recul, tout en assurant le partage fluide des savoirs ; chaque sous-système de l'entreprise possédant un savoir différencié, le rôle du dirigeant est **d'intégrer les perspectives et de stimuler leur partage**. Le *leader* transcendant met en œuvre un questionnement éclairant et diffuse la *response-ability*, attitude constructive et autonome de résolution de problème.

Les attributs que l'on peut rapprocher de cette vision du leader sont les capacités d'écoute et d'accompagnement du suiveur, le locus de contrôle interne et les ressources de résilience, l'agilité cognitive du *leader* et sa capacité à stimuler l'intelligence distribuée.

Le *leader* transcendant possède la conscience de soi lui permettant d'intégrer des savoirs divers dans une perspective détachée du sens commun, dépassant la mobilisation des routines, c'est à dire mettant en œuvre la pensée intégrative de Roger Martin. **La prise de recul** sur les situations, la capacité à **dépasser la vision d'une réalité de premier ordre** sont les antécédents de ces attributs, et devraient être pris en compte dans les processus de sélection.

6.2.2 La perspective transactionnelle chez le leader transcendant

Le *leader* transactionnel a souvent été décrit en contraste du *leadership* de transformation. Pourtant, les dirigeants efficaces combinent, à l'image du *leader* de Bass ou Hazy, des comportements transformationnels et transactionnels. Kets de Vries formule une idée proche en considérant que les leaders endossent le double rôle du leader charismatique et un rôle « architectural ».

Le *leadership* transactionnel est considéré par certains comme une forme moins sophistiquée du *leadership* que le *leadership* transformationnel. Kofman, en contraste, insiste sur l'importance de ce « double rôle », et de la **clarification des transactions, des responsabilités individuelles, et de leurs connections à des cadres et mesures pertinents**.

Kofman installe comme un des points fondateurs de son approche la différenciation que le dirigeant doit communiquer entre rôle et fonction. Du point de vue de la théorie des systèmes, la réalisation des objectifs fonctionnels – les objets transactionnels- correspondent à la réussite d'un « sous-système » organisationnel, et ne contribuent pas toujours à la réussite du système. Pour dépasser ces paradoxes, il rappelle que **l'optimisation du système (le rôle) doit pouvoir impliquer la sous-optimisation des sous-systèmes** (les fonctions, pays, départements). Les

dirigeants doivent clarifier ces objectifs « supra-systémiques » et **inscrire les transactions dans une perspective collective** (« *make the team win* »).

6.2.3 Le dirigeant transcendant est un *leader* éthique, moral et authentique

Le *leadership* éthique se définit comme la **démonstration de conduites appropriées à travers les actions personnelles et interpersonnelles**, et la promotion de ces comportements auprès des suiveurs via la prise de décision, la communication, et le renforcement (Brown, Treviño, Harrison). Comme le souligne Plane, **l'éthique apparaît comme le « véritable mot d'ordre » du XXI^{ème} siècle**. Le *leadership* authentique, proche, ajoute la dimension **d'alignement** des pensées et ressentis personnels avec l'expression; les *leaders* authentiques sont conscients de leurs schémas et comportements, et sont perçus par leurs suiveurs comme démontrant la cohérence de leurs valeurs, perspectives, savoirs et forces, ce qui installe et maintient l'équilibre relationnel (Avolio et Gardner, Luthans et Avolio), engageant un mimétisme vertueux, le « *fallen dominoes effect* » de Bass, Waldman, Avolio et Bebb.

Les *leaders* authentiques sont caractérisés par la **connaissance de soi et la stabilité émotionnelle**, valeurs centrales pour le dirigeant de Kofman. Les *leaders* dits moraux ou éthiques sont guidés par des principes de moralité positionnant le sens moral **au-dessus des règles sociales ou externes**. Le *leader* décrit par Kofman fonde son jugement et son autorité sur des valeurs morales issues d'une réflexion éthique personnelle ajustée aux contraintes de l'environnement d'action. Le dirigeant est alors **en mesure de défendre une prise de position morale minoritaire** et de différencier ce qui est bon de ce qui est normatif (Kohlberg, Hugues, Ginette et Curphy). Il promeut et exemplifie les valeurs de justice dont on sait que l'expression est un antécédent de *l'organization-based-self-esteem* des suiveurs et de leur engagement (McAllister & Bigley, 2002; Wiesenfeld et al., 2000).

La description du *transcendent leader* de Kofman se caractérise par la résilience et le *self efficacy belief* (Bandura 1994), qu'il associe à la détention d'un locus de contrôle interne, sans le formuler sous ces termes, différenciant les dirigeants agissant en « *players* » de ceux se positionnant en « *victims* »,

Le leadership du dirigeant est affirmé comme le résultat d'un parcours de développement personnel continu et conscient. La pensée de Kofman met en exergue l'histoire, l'expérience et la réflexion sur soi comme des étapes indispensables du développement du dirigeant authentique dépassant son égocentrisme.

6.2.4 Le dirigeant transcendant est un leader écologique

Dans des environnements turbulents et globalisés, la dirigeance ne peut se résumer à la relation d'agence ou à l'interaction dirigeants-dirigés. Dans ce cadre, Day et Power ont proposé trois nouvelles compétences attendues pour les futurs dirigeants : **l'adoption d'une perspective écologique, la faculté de donner un sens au changement, la capacité à sublimer l'anxiété** générée par les disruptions récurrentes. Le *leader* adoptant une perspective écologique identifie les patterns et interdépendances, présupposant des relations complexes. D'un point de vue cognitif, il se centre sur **l'observation et la description** plus que sur l'explication, assumant une **posture d'ouverture et de créativité** dans la gestion des paradoxes et incertitudes. Il **étend sa vision périphérique au-delà des limites traditionnelles** de l'organisation, en somme favorise une pensée intégrative.

Dans le contexte organisationnel, l'adoption de cette perspective holistique nécessite un changement de filtre d'analyse, en apparence irrationnel : **accéder aux perspectives plus intuitives et émotionnelles du leadership, et les intégrer dans une synthèse logique et rationnelle.** C'est ce changement de perspective de Kofman propose par l'adoption du « *superconscious capitalism* », une vision du capitalisme éloignée d'un jeu à somme nulle, où les activités incorporent les enjeux organisationnels et extra-organisationnels, et contribuent au développement sociétal ; ces propositions sont proches des bases conceptuelles des théories des parties prenantes (*Stakeholder theories*).

Les attributs proposés par Fred Kofman pour le *leader* transcendant ne correspondent pas à une conceptualisation académique traditionnelle. S'extrayant des débats, Kofman crée « sa liste » d'attributs qui ne peut être encadrée dans un cadre conceptuel unique. En fait sa lecture du *leadership* s'articule autour de valeurs, plus que de comportements, et propose une synthèse intégrative des apports récents de la recherche en *leadership*, ne sélectionnant pas le « ou » mais le « et » du système formé par l'ensemble de ces théories.

Que l'on l'accueille comme une théorie « fourre-tout » ou une synthèse conceptuelle géniale, sa théorisation illustre le « *Practice what you preach* » anglo-saxon. Kofman place sa vision du *leader* au service des valeurs sociétales en lesquelles il croit, et comme antécédent de son action individuelle.

Les processus de sélection des futurs dirigeants doivent prendre en compte, au-delà des caractéristiques du style et des valeurs du *leadership*, le contexte – futur - dans lequel s'inscrira la dirigeance, et son évolution probable. C'est un élément que Kofman ne développe pas, mais qui n'en est pas moins critique. C'est le paradigme de l'esprit du temps, le « *Zeitgeist* » de Marx et Engel : le *leadership* ne s'inscrit pas seulement dans la personne qui devient *leader*, mais dans la situation et l'espace temporel qui l'entourent.

6.3 Les attributs émergents du futur dirigeant

En 2006, Tubbs et Schultz proposent une synthèse des compétences du *leader*, à partir d'interviews menées auprès de 15'000 *leaders*³⁵.

Ils décrivent 7 méta-compétences associées à un *leadership* efficace, englobant un total de 50 compétences. De ce modèle intégratif, nous dégageons, sans ambition d'exhaustivité, quelques éléments saillants dans le contexte de la future dirigeance. Ces traits « nouveaux » du *leadership* incluent la capacité à gérer la complexité cognitive, la notion de flexibilité cognitive, les compétences métacognitives, le renforcement de l'intelligence sociale et émotionnelle, l'adaptabilité, l'ouverture d'esprit, la tolérance à l'ambiguïté (Boal & Whitehead, McCrae & Costa, Streufert & Swezey, Zaccaro). Il est intéressant de relever que ces traits du *leader* correspondent à la capacité du dirigeant à **dépasser sa rationalité limitée** dans un environnement changeant ou chaotique.

³⁵ Europe, Asie, et Amériques, issus d'entreprises et organisations diverses. (Exploring a global taxonomy of global competencies)

6.3.1 La nécessaire agilité du futur dirigeant

Ket De Vries, en 2013, propose 8 archétypes de *leaders* : le catalyseur du changement, l'acteur transactionnel, le bâtisseur, l'innovateur, le processeur, le coach, le communicant, le stratège. Meredith Belbin distingue, quant à lui neuf rôles fonctionnels et d'équipe (la qualité tâches/résultats et humaine/sociale d'Etzioni) répartis en trois catégories de contribution au travail collectif.

Le détournement opératoire de ces propositions conceptuelle pour conserver tous les rôles – aucun n'étant superfétatoire- appelle à deux options : la constitution d'une équipe de dirigeants pratiquant un *shared leadership* équilibré, ou – à l'extrême- les capacités d'agilité cognitive et comportementale exceptionnelles d'un *leader* polyvalent.

Cette proposition - irrationnelle - traduit pourtant une réalité contemporaine des enjeux de la dirigeance : les dirigeants doivent articuler un **portefeuille d'archétypes du leader** dans leur exercice quotidien, et **naviguer avec agilité entre les styles, les rôles et les acteurs**. Morin décrit ces dirigeants utilisant simultanément les ressorts du « calcul rationnel, discontinu et analytique, et ceux de la pensée créative, analogique et symbolique. » La nécessité de développer l'agilité chez les dirigeants est largement reconnue et communiquée (Yukl, Mahsud, 2010).

Les attributs en relation avec les capacités de variabilité comportementale du *leader* relèvent, selon les auteurs, de **l'intelligence émotionnelle, la complexité cognitive, la flexibilité cognitive, l'intelligence sociale, les compétences métacognitives, l'adaptabilité, l'ouverture d'esprit, ou la tolérance à l'ambiguïté**. (Boal & Whitehead, 1992; Kozlowski, Gully, Salas, & Cannon-Bowers, 1996; McCrae & Costa, 1987, Ployhart & Bliese, 2006; Streufert & Swezey, 1986; Zaccaro, 2001, 2002). Nous retrouvons ici notre métaphore chirurgicale : il n'y a pas de "bon remède" à la question de l'agilité du *leader*, encore incomplètement éclairée par les praticiens des sciences de gestion, mais il semble bien y avoir un sujet à traiter.

L'agilité à apprendre devient fondamentale pour les futurs dirigeants qui seront confrontés à des environnements culturels, technologiques, sociétaux, économiques et compétitifs inconnus

ou imprévisibles. Témoin de la prise de conscience récente de l'importance du sujet, la série de 12 articles qui lui a été consacrée par le *Journal of Industrial and Organizational Psychology* en 2012. La dimension « *Learning agility* » serait évaluée par 50% des compagnies listées Fortune 500 au cours de l'évaluation des futurs *leaders*, et progressivement intégrée dans les curriculums des écoles de management américaines.

Dans les publications francophones, c'est la notion de « *savoir-évoluer* » qui se rapproche de la notion (Morin, 2010), représentant la capacité à s'adapter à des situations nouvelles, à révéler son potentiel, et « apprendre à apprendre » pour évoluer au sein d'environnements changeants.

L'incapacité à apprendre est l'un des facteurs identifiés comme un facteur de déraillement exécutif (Mc Call et al, 1988, Leslie, Van Velsor, 1996). Sternberg, Wagner, Williams et Horvath ont observé la capacité à apprendre de l'expérience comme plus prédictive de la progression dans l'organisation que le QI. Dans une étude de Dries (2012), la *learning agility* apparaît comme meilleur prédicteur du potentiel que la performance, et certains auteurs l'ont positionné comme **l'indicateur principal de haut potentiel** (Lombardo, Eichinger, 2000, Eby et al, 2003), « le X factor » de la détection du potentiel (Swisher 2013).

Les recherches autour de la notion d'agilité sont récentes et se heurtent à des difficultés méthodologiques, tant dans la définition de la notion que dans les critères de sa mesure, sa corrélation avec les traits de personnalités, les capacités cognitives, ou l'influence des voies de développements empruntées.

Les processus de sélection des futurs dirigeants devraient être en mesure de l'évaluer et de le développer chez les futurs dirigeants, agilité qui sera sollicitée à la fois dans la gestion de leurs fonctions, mais aussi dans leur capacité à mener une carrière non linéaire (Andert 2011) comme « travailleurs de la connaissance ».

6.3.2 La capacité à diriger dans la société des *knowledge workers*

Dès 1959, Peter Drucker avait prédit la transition de *l'homme organisationnel* vers le *knowledge worker* ou travailleur de la connaissance. Savage (1995) décrit **l'économie des savoirs** comme la « troisième vague » du développement socio-économique. Cette population des travailleurs de la connaissance initialement circonscrite aux métiers dits « créatifs », est

amenée à former une part dominante des effectifs des entreprises. Le futur dirigeant sera moins confronté à l'encadrement des *inputs*, que celles des *outputs*.

Les caractéristiques des travailleurs du savoir, la continuité du processus d'apprentissage dans un environnement mouvant, le caractère déstructuré du travail, son ancrage dans des relations d'échange au sein de réseaux de savoirs détachés de l'entreprise amèneront le futur dirigeant à **positionner différemment son intervention**. L'un des enjeux majeurs de la dirigeance dans une société apprenante devient alors la capacité à partager et faire coopérer, notamment via des environnements numériques (Tapscott, Palmer, Florida).

Alors que les outils et processus de sélection des dirigeants ont été édifiés au vingtième siècle sur la base de la vision de l'homme organisationnel, la sélection des futurs dirigeants français **devra revoir ses filtres à la lumière de ce nouveau paradigme**. Pour maintenir leur pertinence, elle aura à détecter l'agilité d'action, d'apprentissage et de transfert des savoir des dirigeants.

6.3.3 Le futur dirigeant et la pratique du *leadership* partagé

Le *leadership* partagé enrichit le fonctionnement des futurs dirigeants d'une dynamique sociale, génératrice d'intelligence collective au sommet. Défini comme « *une influence dynamique et interactive entre les individus d'un groupe qui se dirigent mutuellement en vue de l'atteinte d'un but organisationnel ou de groupe* » (Pearce & Conger), la notion a gagné en visibilité au début des années 2000 sur les terrains professionnel et académique.

Des fondations du *shared leadership* peuvent être identifiés dans les travaux de Mary Parker Follett au début du 20^{ème} siècle, dans les théories de *l'empowerment*, ou celles des substituts du *leadership*, notamment les travaux de Manz et Sims, considérant que les compétences, savoirs, et motivations des membres d'une organisation doivent permettre de s'affranchir des activités de contrôle ou de supervision sans altérer la productivité, démontrant que la structuration peut être préjudiciable lorsque le sujet encadré possède le niveau d'expertise adéquat. Drath et ses collègues évoquent un **changement de paradigme** et une nouvelle « ontologie » du *leadership* plaçant les **intérêts collectifs** au premier plan.

Le *shared leadership* bouscule profondément les modèles hiérarchiques de la dirigeance et ses attributs fondamentaux : l'unité de commandement, et l'unité de direction.

Sa pratique est considérée comme associée à des résultats positifs au premier rang desquels figurent la **performance des équipes** (Carson, Avolio, Olson-Sanders, Pearce et Sims), la **satisfaction des parties prenantes** (Avolio, George, Shamir), l'engagement des membres (Carson, Tesluk & Marrone, 2007). Elle stimule la **cohésion des équipes et la coopération**, peut faciliter l'adaptation interculturelle. A l'échelle de l'équipe dirigeante, le savoir et les schémas cognitifs communs, la proximité des membres du groupe, la taille du groupe et son ancienneté sont considérés comme facilitant l'installation du *leadership* partagé (Pearce et Conger). Voulu comme système de complémentarité et de compensation modulant l'impact des traits et comportements du dirigeant, le *leadership* partagé apparaît toutefois plus efficace dans les cas où l'équipe présente des affinités, ou points communs (« *commonalities* »), en accord avec les hypothèses de similarité-attraction (Drescher, Garbers). Les conditions de son efficacité et ses facteurs modérateurs restent dans une phase précoce (Wang 2014) et doivent encore documenter l'impact contextuel, organisationnel ou culturel sur l'expression du *leadership* partagé, et ses interactions avec le *leadership* vertical.

Si le futur de la dirigeance se construit pour l'avènement du *leadership* partagé, son adoption nécessite des transformations profondes, à l'échelle des dirigeants mais aussi des processus de sélection qu'ils ont engendrés. La détection des *leaders* ayant historiquement tendance à favoriser les comportements individualistes, compétitifs et autonomes, est moins pertinente pour discriminer les compétences de *shared leadership*, et les ancrés et traits des dirigeants en place ne favorisent pas son installation.

Par ailleurs, la difficulté à prédire et optimiser les interactions de la TMT dans le cadre de processus de sélection dissociés peut induire que toute évaluation découplée du groupe dirigeant, manquera de pertinence opératoire.

6.3.4 La sélection d'équipes aux profils complémentaires

La sélection d'une équipe complémentaire passe par l'aptitude à identifier, et le maintien dans les réserves de talents des « *spiky leaders* », décrits par Mc Kinsey et Egon Zehnder international en 2015. Dans cette étude d'envergure, la présence de *spiky leaders* apparaît liée à la surperformance des entreprises dirigées : les entreprises placées dans le quartile supérieur de performance³⁶ ont significativement plus de managers seniors classés comme « *spiky leaders* ».

La définition du *spiky leaders* se fait par l'évaluation relative des compétences. Les *spiky leaders* démontrent des **performances inégales**, avec des « pics » de « sur compétence », et des niveaux normaux voire déficitaires sur d'autres compétences. Ils ont construit des forces spécifiques sur certains domaines où ils **excellents** réellement. Les grilles classiques de détection du *leadership* peuvent exclure ces « *spiky leaders* » puisqu'ils ne répondent pas aux critères généralistes. Les viviers français de dirigeants, par leurs modes normatifs d'inclusion, restreignent l'accès à ces dirigeants « d'exception ».

Certaines entreprises ont investi dans ces profils sous la forme d'un processus de sélection et de développement différencié. Ainsi, Schlumberger offre à ses hauts potentiels « *spike* » un parcours de développement au sein de « *l'Expert Talent Pool* », différencié de la politique généraliste de gestion des populations de hauts-potentiels.

Cette vision du *leadership* **implique la capitalisation sur les forces à développer, plus sur les faiblesses à corriger, s'opposant à la rationalité du management traditionnel**. Si les auteurs de l'étude McKinsey ne le citent pas, le *leadership* partagé apparaît comme le scénario idéal de leur valorisation.

6.3.5 Le leader confronté à la révolution numérique

Les *leaders* inscrivent leur action dans un monde marqué par les outils digitaux, et le concept « *d'e-leadership* » a gagné l'attention des chercheurs du domaine (Antonakis et Atwater,

³⁶ mesurée par la croissance du chiffre d'affaire, externe ou endogène

Avolio, Kahai, Dodge). L'évolution de la densité numérique et l'explosion de la collecte d'information collectée, stockée, analysée, transmise et manipulée bouleversent les **modèles organisationnels**, les **barrières physiques** rationnelles et le **cadre de référence stratégique**.

Ce contexte définit un paradigme économique pour lequel les dirigeants formés au vingtième siècle ne sont pas équipés. L'utilisation et la commercialisation des champs de données et métadonnées (*Big Data*), la dématérialisation des services et produits, la valorisation du *machine learning* ou de l'intelligence artificielle sont autant de champs nouveaux dont le futur dirigeant doit maîtriser les enjeux et contraintes.

Cette dimension ajoute également une dimension aux **compétences en communication** du futur dirigeant. L'essentiel du temps des dirigeants (Shotter 1995, Cunliffe 2001) engageant des comportements de communication, ces compétences ont toujours été positionnées comme traits importants de la sélection des futurs dirigeants. Le nombre et l'hétérogénéité croissante des parties prenantes, la diversité des moyens de communication, l'immédiateté et l'élargissement du scope d'impact, transforme les caractéristiques de la communication du dirigeant, comme l'ont montré les pionniers de la « *massive corporate communication* » comme Steve Jobs ou Elon Musk, renouvelant les codes et modalités de l'influence.

Ce qui peut apparaître comme une évidence absolue aux plus progressistes est pourtant inégalement pris en charge dans les processus de sélection des dirigeants français. La prise en charge de l'environnement numérique ne sera une évidence que pour les générations suivantes de dirigeants. Alors que les technologies évoluent de façon exponentielle et que les entreprises peinent à opérer la transformation de leurs modèles, les processus de sélection devraient selon toute rationalité intégrer l'évaluation de dirigeants à « acculturer » au numérique.

6.4 L'idéaltype du dirigeant

A la lumière de ce qui précède, il apparaît parfaitement irrationnel de se donner pour objectif de définir un portrait type pour nourrir la sélection du dirigeant idéal. En l'absence d'un contexte parfaitement prévisible, le hasard, les contingences, et les interactions multiples des

paramètres contextuels s'incorporent pour créer une réalité extemporanée à laquelle le dirigeant aura à réagir. Silzer et Church (2009) décrivent un changement radical de paradigme, « *d'une sélection à court terme vers une prédiction à long terme, souvent sur une période de trois à dix ans. La prédiction ne fait plus correspondre des profils à des responsabilités ou positions connues, mais revient à prédire quel potentiel un individu peut avoir, avec le développement adéquat, comme candidat éventuel pour un ensemble de possibles positions futures* ».

Les questionnaires des carrières des dirigeants sont les premiers à devoir faire preuve de compétences en gestion de la complexité, de l'incertitude, et en agilité. **Ils doivent aujourd'hui détecter les compétences du dirigeant de demain, armés d'outils construits et validés pour les challenges d'hier.** Les processus de sélection des dirigeants n'ont plus pour objet de déterminer les « bons profils », mais plutôt de sélectionner les « meilleurs probables », intégrant ce qu'ils sont et ce que leur agilité leur permettra de devenir, en mettant en place un accompagnement adéquat pour faciliter le développement et l'apprentissage continu, c'est à dire détecter mais aussi développer le potentiel.

Ce sont des points que le Groupe Mazars a choisi d'approfondir comme moteurs conceptuels de sa pratique d'identification et de développement des *leaders* : l'estime de soi professionnelle (*organisation-based-self-esteem*) et le *leadership* « Y », fondé sur trois attributs du dirigeant moderne : le « *snowball learner* » (l'apprenti exponentiel), le « *creative implementer* » par opposition au *creative designer*, et le *resources investigator*, qui recherche en permanence à accroître le périmètre des ressources « externes » de l'entreprise.

Nous avons posé la question suivante à Fred Kofman :

- « *Do you think that the selection and promotion of future leaders should be more rational or less rational in the future, from both a technical and an ethical point of view?* »
- « *It depends on what you mean by "rational". If you mean "based on technical considerations", the answer is "no". If you mean, "being thoughtful and deliberate about considering the most important dimensions (such as the human ones), then definitely yes!* »

Comme l'écrit Kofman, les processus de sélection doivent prendre en charge la, ou plutôt les dimensions humaines du *leadership*, y compris dans leurs perspectives irrationnelles.

A la spiritualité que nous avons présentée comme l'un des attributs des dirigeants transcendants, nous ajoutons un autre construit, intimement lié à la capacité à diriger et inspirer, interpersonnel et irrationnel par définition : **l'intelligence émotionnelle**. Kets de Vries, combinant la recherche en théorie de la cognition, psychologie du développement, et théories des systèmes familiaux, insiste sur le triangle de la vie mentale « **émotions-cognition-comportement** » des fonctions de dirigeant.

Il rappelle l'importance de ce rôle du *leader* qu'il nomme singulièrement « **facteur de l'ours en peluche** » : la capacité à être le réceptacle des émotions des collaborateurs. C'est cet aspect, les compétences qui lui sont liées, et ses modalités de détection chez le futur dirigeant que nous développons à présent.

7. LA PLACE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE CHEZ LES FUTURS DIRIGEANTS

« Tout leader qui se respecte est en fait un travailleur social doublé d'un psychiatre »

Manfred Kets de Vries

Nous avons volontairement écarté la notion d'intelligence émotionnelle des attributs élaborés précédemment pour lui consacrer un chapitre à la hauteur des enjeux et débats que le sujet alimente.

La notion d'intelligence « émotionnelle » est, d'un point de vue académique, sujette à de nombreuses controverses, conduisant à la fois à des procès en irrationalité comme à des arguties tout aussi irrationnelles. Là n'est pourtant pas l'intérêt dans ce travail de thèse ; la **problématique fructueuse naît plus du schisme existant entre la nature des débats académiques et la place croissante** – indépendamment de tout jugement de validité académique – prise par « l'intelligence émotionnelle » ou ses avatars dans les critères effectifs de détection et de sélection des dirigeants. C'est ce point précis qu'aborde ce chapitre, qui sans doute serait passé inaperçu dans un cadre culturel différent, tant l'émotion dans nos cultures occidentales s'oppose à la raison. Cela nous offre donc une perspective différente sur la formulation de notre travail de recherche, le temps de ce chapitre : si nous suivons les contempteurs de cette notion, qui associent volontiers « intelligence émotionnelle » à « irrationnel », notre sujet deviendrait « la part de l'intelligence émotionnelle dans la sélection et la nomination des dirigeants ». Et cette question est au cœur de notre travail de recherche.

7.1 Les acceptions de la notion d'intelligence émotionnelle

7.1.1 La place de l'intelligence émotionnelle comme attribut des futurs dirigeants

Nous nous trouvons à l'aube des élections présidentielles américaines de 1988. Le sénateur du Colorado, Gary Hart, est candidat favori pour l'investiture démocrate en 1987. C'est un homme instruit et brillant, dont les ambitions électorales seront brutalement anéanties par sa gestion navrante d'un scandale personnel. Salovey, comme Hart de l'université de Yale, et Mayer, de l'université du New Hampshire, contemporains de l'incident, s'interrogent sur ce qui fait qu'« une personne aussi intelligente puisse faire une manœuvre aussi stupide » et « quelles qualités personnelles différentes de l'intelligence cognitive contribuent au succès individuel ». Deux ans plus tard, ils publient l'article académique fondateur du champ disciplinaire intitulé « l'intelligence émotionnelle ». La réflexion menée par Salovey et Mayer donne véritablement son envol à la discipline en 1990, même si, en 1985, Wayne Leon Payne³⁷ décrivait déjà la notion d'intelligence émotionnelle dans un travail de dissertation en philosophie, non publié et passé inaperçu.

Depuis, le succès de cette notion ne s'est pas démenti, générant ce que Barsade, Gibson et Spataro (2003) décrivent comme un changement de paradigme en psychologie des organisations, « la **révolution affective** », après la « révolution cognitive » des années 90, la **génération Q.E** de Haag et Séguéla.

Considéré comme une « mode managériale » par de nombreux auteurs (Herrbach, Mignonac, Sire, 2003), la notion reste l'une des plus fréquemment évoquées comme attribut essentiel des *leaders* sur le terrain professionnel, en relation avec les capacités en conduite du changement, la conduite des transformations, l'engagement des équipes.

L'intelligence émotionnelle a été proposée comme composante dans certaines définitions du *leadership*, comme chez « *l'effective leader* » de Caruso (2002), le « *leader authentique* » de

³⁷ Project Demonstrating Excellence, PH.D, *the Union for experimenting colleges and universities* (Cincinnati)

Goleman (2013), ou encore le « *conscious leader* » de Kofman (2017). Elle est considérée comme ayant une influence probable sur l'émergence, l'efficacité et les comportements de *leadership* (Walter, Cole, Humphrey 2010).

Sans détailler une recherche abondante, nous examinons la notion d'intelligence émotionnelle, et les moyens de sa mesure dans les processus de sélection des futurs dirigeants.

7.1.2 Le rôle des émotions dans le fonctionnement rationnel

Phineas Gage, employé de l'industrie minière à la fin du 19^{ème} siècle, victime d'un traumatisme crânien responsable d'un syndrome frontal, démontre des fonctions cognitives « rationnelles » parfaitement conservées, combinées à des altérations sévères de ses compétences sociales (anomalies de la prise de décision, prise de risque excessive, sociopathie acquise). L'étude de son cas sera à l'origine de la recherche menant à la formulation de la théorie des marqueurs somatiques. Damasio est le premier investigateur du sujet, établissant dans « L'erreur de Descartes » (1994) l'influence des expériences émotionnelles sur le fonctionnement cognitif.

Si la théorie des marqueurs somatiques a généré diverses critiques, il est désormais universellement démontré que la « raison » est influencée par l'émotion, et que cette influence « irrationnelle » est un élément essentiel à la prise de décision en accord avec les conventions sociales. Sur le plan anatomique, l'hypothèse d'une dissociation entre les régions du cerveau responsables du traitement émotionnel et des régions cognitives est dépassée. Les biais attentionnels, mnésiques et biais de jugements reflètent les interactions étroites entre raison et émotion à l'image de l'aversion au risque, aux pertes, ou les biais d'optimisme.

Les débats modernes sur l'intelligence émotionnelle n'avaient cependant pas attendu les découvertes des sciences dures, et venaient en prolongement de réflexions anciennes sur l'interaction émotion-cognition, à la croisée de la philosophie, de la psychologie clinique, de la sociologie, des théories de l'OB et de la décision, contribuant à la compréhension de la prise de décision exécutive, des biais de l'action et de la communication chez les dirigeants.

7.1.3 L'émergence du concept d'intelligence émotionnelle

La première utilisation du terme « intelligence émotionnelle » est attribuée à Van Ghent, critique littéraire, en 1960, terme repris par Leuner dans le champ de la psychiatrie (1966, cité par Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002). L'étude et la mesure de l'intelligence émotionnelle prennent leurs racines bien en amont. Aristote exhortait déjà à la *vertu émotionnelle*, « *gérer sa vie émotionnelle avec intelligence* » c'est à dire « *ressentir ses émotions au bon moment, en référence aux bons objets, envers les bonnes personnes, avec les motivations adéquates, et de la bonne façon (...)* ».

On retrouve des notions proches dans le travail des pionniers de la psychométrie comme Thorndike (1920), Binet (1905), Vernon (1933), Wechsler (1943), et des nombreux chercheurs ayant exploré le lien entre intelligence et affect (de façon non exhaustive, Wedeck 1947, Piaget 1972, Lazaret 1982, Isen 1984). Thorndike, dès 1920, au cours de ses recherches sur la valeur prédictive du Quotient Intellectuel (QI), propose le concept « d'intelligence sociale ».

Si le terme d'intelligence émotionnelle n'est pas utilisé par Howard Gardner dans son traité sur les intelligences multiples (1983), on peut identifier des concepts proches avec les notions d'intelligence « existentielle », ou encore d'intelligence « de soi et des autres ». Avec la pluralité des intelligences de Gardner et Hatch (1989), apparaissent les métacognitions intra et interpersonnelles.

Mayer et Salovey publient leurs articles académiques séminaux en 1990 et 1993 et sont considérés comme les fondateurs du domaine, même si Bar-On publiait dès 1982 sur l'*emotional quotient*. A partir de 1995, avec l'ouvrage « *What's your EQ ?* », Daniel Goleman popularise la notion au-delà des milieux académiques. Bien que critiqués pour leurs approximations scientifiques, ses premiers ouvrages fournissent une perspective à la fois différente, sans doute manquante, et certainement attrayante, sur l'intelligence émotionnelle comme qualité supposée différenciante des *leaders*.

Parallèlement les acteurs du champ académique commencent à s'intéresser au sujet. Une recherche dans la base de données EBSCO rend compte de **la dynamique d'adoption massive du sujet au début des années 2000** : entre 1990 et 1999, seuls 9 articles incluant dans leur

titre le terme « intelligence émotionnelle » sont référencés comme publications dans des revues à comité de lecture. Entre 2000 et 2009, 356 articles ; entre 2010 et 2018, la contribution au champ inclut 725 articles.

Si la recherche académique a été particulièrement riche au cours des deux dernières décennies, le professionnel qui souhaite acquérir des connaissances et identifier les meilleures pratiques devra s'armer de patience et de courage, face à une bibliographie aussi fournie qu'hétérogène, une désarmante diversité de contributions et de points de vue, nourrie de débats notamment autour de trois points essentiels dans le cadre de notre recherche :

- La difficulté à s'entendre sur **une définition** universelle
- Les **modalités de mesure multiples**, et leurs capacités discriminantes par rapport à d'autres mesures comme les Big Five et les compétences cognitives
- Les débats autour de **l'impact réel ou supposé** sur le potentiel et/ou la performance

L'objet de cette thèse n'est pas de répondre à ces controverses, mais de les recenser, les comprendre, et en partie les classer de manière opératoire par rapport à notre sujet.

7.2 La part d'irrationnel dans la définition de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence se définit par la capacité à raisonner dans l'abstrait, et la capacité générale à apprendre et s'adapter à l'environnement (Terman 1921, Sterberg et Detterman 1986, Wechsler, 1993). La notion d'intelligence a considérablement évolué depuis le facteur « g » de Spearman (1904) ; de concept statique, normatif, univoque, éminemment élitiste, il est devenu dynamique, composite, fluide et évolutif.

Le concept d'intelligence s'intègre dans les sciences de la cognition, domaine d'étude heuristique des processus mentaux. Les cognitions dites chaudes, processus cognitifs opérant sur des contextes sociaux, personnels ou émotionnels, incluent ou recouvrent *l'intelligence émotionnelle* (Goleman, 1996; Salovey and Mayer, 1990), la « *grammaire émotionnelle* » (*Emotional literacy*, Steiner, 1997), le *quotient émotionnel* (Bar-On, 1982, Goleman, 1996,

1997; Cooper, 1997), *l'intelligence personnelle* (Gardner, 1993), *l'intelligence sociale* (Thorndike, 1920) ou encore *interpersonnelle* (Gardner and Hatch, 1989).

La notion même d'intelligence émotionnelle n'est pas universellement reconnue comme une intelligence, et les articles académiques oscillent entre scepticisme absolu et enthousiasme immodéré. C'est une notion qu'il faut aborder, selon les termes de la sociologie, comme un construit. Le construit « intelligence émotionnelle » peut, selon les lectures, recouvrir un ensemble de traits, valeurs et comportements que Boyatzis (1982) considère comme relevant d'une compétence « *...une caractéristique sous-jacente d'une personne qui peut être un motivateur, un trait, une aptitude, un aspect de l'image ou du rôle social, ou un ensemble de savoirs qu'il utilise.* »

Plus d'une vingtaine de définitions sont identifiables dans la littérature (Neisser et al, 1996). Selon les auteurs, l'intelligence émotionnelle est un trait, une compétence dispositionnelle (BarOn, 1997; Goleman, 1995; Petrides & Furnham, 2000; 2001) ou une intelligence (Salovey & Mayer, 1990).

Pour Davies, Stankov, et Roberts (1998), l'intelligence émotionnelle est une notion trop évasive. Locke déplore une définition imprécise et changeante, considérant par ailleurs qu'aucune intelligence ne peut être liée aux émotions, s'interrogeant ironiquement sur ce que l'intelligence émotionnelle ne contient pas. Matthews, Emo, Funke et al. (2006) ou encore Murphy (2006) rappellent que l'étiquette « intelligence émotionnelle » est rattachée à une diversité de concepts sans logique ou homogénéité. Matthews, Zeidner & Roberts en 2002, écrivent que le concept relève plus du mythe que de la science, dans un article intitulé « Sept mythes autour de l'intelligence émotionnelle ».

Cherniss, dans une tentative de clarification (2010), propose la différenciation de deux construits, des « *compétences émotionnelles et sociales* » et « *l'intelligence émotionnelle* », tentative qu'Antonakis et Joerg Dietz de l'université de Lausanne décriront comme une cause perdue (2010). Les chercheurs de référence de la discipline, Mayer et Salovey, consentent que le terme est employé pour un trop grand nombre d'acceptions différentes, et regrettent avec Daus et Ashkanazy que la prolifération des modèles altère la légitimité du construit et sa validité incrémentale dans les processus de détection, d'évaluation ou de sélection (2005). Face

à la myriade de définitions, nous ne retenons que les plus consensuelles, et notamment celles utilisées dans des processus de sélection des populations de dirigeants.

D'un point de vue général, deux cadres conceptuels dominants coexistent : une partie majoritaire de la littérature en fait un facteur de type dispositionnel, mesuré par l'auto-évaluation, modèles dits « mixtes » ou « globalisants » qui prennent en compte différentes dispositions, traits et compétences (capacité à s'adapter, aptitude à traiter des stimuli externes de nature émotionnelle, traits de personnalité, patterns comportementaux de la gestion du stress ; ce sont les entrées d'Ashkanazy, Daus, Bar-On, Goleman).

Une proportion moindre mais plus influente d'auteurs, la définit comme une forme d'intelligence, et propose un modèle dit d'aptitude (« *ability model* ») (Mayer, Salovey, Caruso et Sitarenios, 2001). Walter, Cole et Humphrey propose de différencier une troisième filiation de recherche, différenciant les auteurs qui adoptent la définition de Mayer et Salovey, mais ne la mesurent pas avec des tests d'aptitude.

La définition de l'école de Yale, promue par Mayer et Salovey, est la plus universellement reconnue et utilisée (2000³⁸) ; elle définit l'intelligence émotionnelle selon un modèle d'aptitude : « *La capacité à percevoir, utiliser les émotions dans la réflexion, comprendre les émotions, et les réguler chez soi et chez les autres.* »

La définition historiquement formulée par Goleman, dont la visibilité prévaut sur le terrain non académique, s'articulait autour de cinq compétences : trois dimensions intra-personnelles (conscience de soi, autorégulation, motivation), deux à caractère social (empathie et compétences sociales). Plus tard il résumera la notion avec une proposition pour le moins peu rationnelle : « *Il y a un mot qui résume ce que l'intelligence émotionnelle représente : « le caractère ».* Son association avec la société de conseil Hay a donné naissance à une nouvelle définition : « *La manifestation concrète de certaines compétences – conscience de soi, gestion de soi, conscience sociale et compétences sociales- en temps voulu, de manière adéquate et*

³⁸ « The ability to perceive and express emotions, assimilate emotion in thought, understand and reason with emotion, and regulate emotion in the self and others »

proportionnée, afin d'être efficace dans une situation donnée » (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000).

Cooper (2010) définit quatre angles d'intelligence émotionnelle pour les individus identifiés comme hauts potentiels: *emotional literacy, emotional fitness, depth and alchemy*. Sternberg et O'Hara (1999) définissent « *la capacité à adapter, façonner, et sélectionner des environnements en utilisant des processus émotionnels pertinents* ».

Le lecteur aura noté que nous avons pris soin tout au long de ce travail de recensement de qualifier l'intelligence émotionnelle de notion, et non de concept. Il semble difficile en effet de stabiliser une définition partagée de l'intelligence émotionnelle ; mais cela ne disqualifie en rien la nécessité d'en comprendre l'impact sur la détection et la sélection des dirigeants, ce qu'il est plus opératoire de faire au travers des critères de mesure de l'intelligence émotionnelle.

7.2.1 Les outils de mesure de l'intelligence émotionnelle

Sans surprise, la diversité des définitions de l'intelligence émotionnelle a conduit à la création de mesures tout aussi disparates. Alors que l'intérêt croissant du monde managérial construit un marché florissant pour des moyens de détection et d'évaluation, les nombreux tests commercialisés mesurent des compétences ou aptitudes diverses avec des méthodes variées. Les caractéristiques des modèles de mesure de l'intelligence émotionnelle ne sont pas l'objet de ce travail de recherche. Nous proposons ici d'en établir une typologie imparfaite mais opérante, plus qu'une taxonomie exhaustive.

Les modèles mixtes mesurent des traits divers, le plus souvent sous une forme auto-administrée. Les modèles d'aptitudes sont constitués de tâches explorant les différentes dimensions de l'intelligence émotionnelle.

On recense plus de vingt tests disponibles sur le marché (pour une revue des caractéristiques voir Jahanvash Karim, thèse de doctorat Université Aix-Marseille, 2011). On pourra citer le TEIQue de Petrides et al 2007), *l'Emotional Accuracy Research Scale* de Geher, Warner & Brow (2001), le LEAS : *Levels of Emotional Awareness Scale* (Lane Quinlan, Schwartz &

Walker, 1990) ou encore le *TMMS, Trait Meta-Mood Scale* de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995), et le *Emotional creativity Index*, ou encore le *EQ map* (Cooper & Sawaf, 1997).

7.2.1.1 Des modalités de mesure à la rationalité limitée : les questionnaires auto-administrés des modèles mixtes

Deux exemples de tests mixtes sont utiles pour comprendre le mode d'administration et de fonctionnement plus générique, en raison de leur notoriété et utilisation prépondérante sur le terrain professionnel, et parce qu'ils permettent d'en comprendre les applications potentielles dans les processus de sélection des futurs dirigeants.

Le premier test, largement utilisé³⁹ sur le terrain, est le test de Bar-On, construit autour de cinq composantes et 15 dimensions, qui a donné naissance à l'*Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Ce questionnaire a récemment évolué vers une acception élargie d'intelligence « émotionnelle et sociale » avec 10 composantes clés et dix « adjuvants » de l'intelligence émotionnelle.

Les principaux opposants à la validité de cet outil lui reprochent notamment, au-delà d'une faiblesse conceptuelle sous-jacente, la corrélation avec certaines capacités mentales générales, avec certains attributs de personnalité comme l'extraversion, l'inclusion de questions à forte désirabilité sociale, et la capacité à « tromper » le test (LeeGrub, Mc Daniel, 2007), corrélée aux capacités cognitives « froides ». Le questionnaire inclut des items qui n'apparaissent pas mesurer l'intelligence émotionnelle, comme la capacité de résolution de problème, tout en négligeant des aspects probablement pertinents (perception et régulation des émotions).

L'autre test assez emblématique, le test ECI révisé, développé à partir des travaux de Goleman, Boyatzis et Rhee (1999) mesure 18 compétences articulées autour de quatre facteurs : *Self-Awareness*, *Self-Management*, *Social Awareness*, et *Relationship Management*, avec 73 items. Ce questionnaire mesure des variables proches d'attributs de personnalité : indépendance, assertivité, bonheur, et optimisme. Il inclut la loyauté, la conscience de soi, la capacité à

³⁹ 110 000 individus testés (source Bar-On)

comprendre l'organisation, des compétences de résolution de problèmes là aussi, l'orientation services, les facteurs de réalisation ou encore les compétences politiques.

Les modèles mixtes généralistes comme l'ECI évaluent des composantes fondamentalement métacognitives et très faiblement convergentes.

L'utilisation de tests d'auto-évaluation, et notamment les tests dits « globalisants » de l'intelligence émotionnelle appelle, de façon générale, à des réserves à de multiples titres : modalité d'administration, validité intrinsèque, indépendance des items mesurés, mesure de critères représentant des concepts larges, mesures de compétences procédurales par des modalités déclaratives. Il semble, en accord avec de nombreux auteurs, que s'ils ont pour ambition de mesurer des compétences pertinentes dans le cadre des fonctions managériales, il apparaît difficile de leur accorder un crédit scientifique pour la mesure d'une forme d'intelligence émotionnelle « pure » utilisable dans des contextes de sélection.

7.2.1.2 Les tests d'aptitude

Le modèle de Mayer, Salovey et Caruso a donné naissance à deux tests qui se sont succédés dans le temps. Au modèle initial, le MEIS (*Multi factor Emotional Intelligence Scale*) a succédé le MSCEIT (*Mayer Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*), l'appellation la plus récente assumant explicitement le positionnement de l'intelligence émotionnelle comme une intelligence mesurable.

Ces tests sont structurés par quatre branches de compétences dont la maîtrise est de complexité croissante: la perception et l'évaluation des émotions, la capacité d'intégration et d'assimilation des émotions dans les processus cognitifs, la compréhension des émotions, et la gestion des émotions.

Le MSCEIT propose des tâches – 141 *items* – au cours desquelles les répondants ont à identifier des émotions sur des images, à expliquer leur analyse et réponse probable à de courts scénarios, à relier des émotions à des stimuli sensoriels, à imaginer des relations entre contextes et états émotionnels. Le résultat final est défini par un score EI global, deux scores de domaines, 4 scores de branche, et 8 scores de tâches selon la grille suivante.

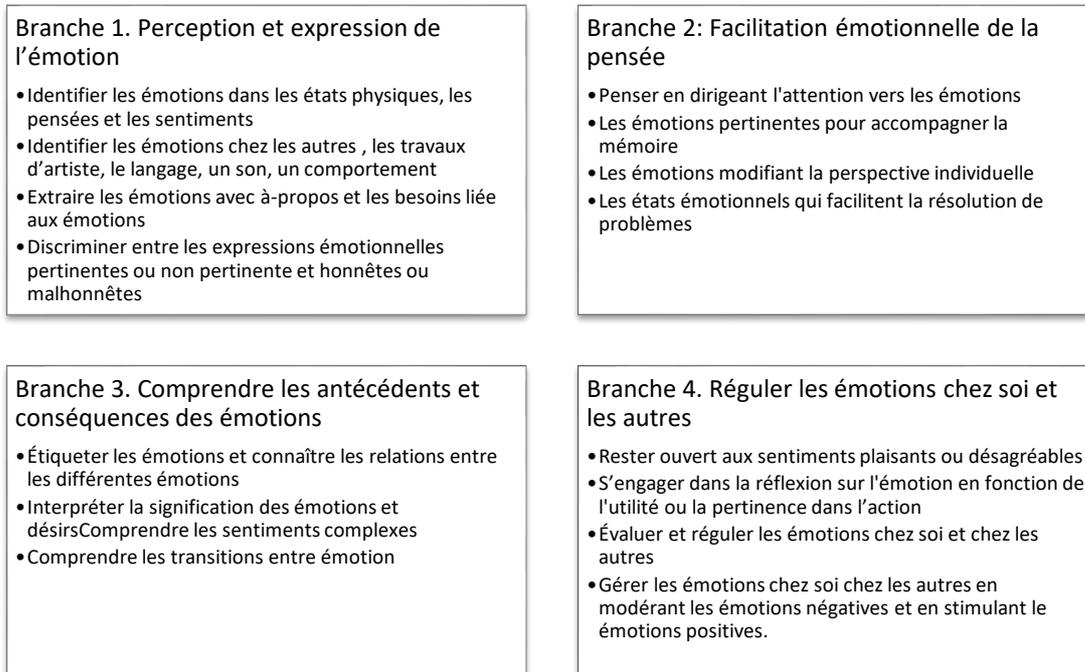


Figure 3: Branches du MSCEIT (traduit de l'anglais)

Si le questionnaire de Mayer et Salovey est reconnu comme mesurant une forme plus « pure » d'intelligence émotionnelle, son administration est longue, ce qui a sans doute diminué son adoption, notamment pour des populations exécutives. Nous verrons que différents biais méthodologiques lui sont également reprochés.

7.2.1.3 Les questionnaires de feedback multi-sources

Hay commercialise un questionnaire feedback multi-sources évaluant les compétences émotionnelles en collaboration avec Goleman et Boyatzis. Il indexe des compétences autour des réponses du participant, de ses managers, pairs, et subordonnés directs. Les mesures associées à ce modèle sont le questionnaire ECI et ESCI: connaissance de soi, habiletés sociales, autorégulation, compétences sociales. A ce jour nous n'avons pas identifié de données fiables évaluant la solidité et validité prédictive de ces tests pour la mesure de l'intelligence émotionnelle dans les processus de sélection chez les dirigeants.

7.2.2 Les irrationalités de la mesure de l'intelligence émotionnelle

De façon générale, le champ de l'intelligence émotionnelle souffre d'un certain manque de rigueur scientifique ayant généré une forme de méfiance dans les milieux académiques vis-à-vis de la notion elle-même, aggravée par le succès commercial des exégèses pseudo-scientifiques.

- Un premier sujet de controverse concerne **l'utilisation majoritaire de questionnaires d'auto-évaluation**. Cette modalité d'administration, certes plus rapide et moins onéreuse, postule le fait que les individus sont en mesure d'évaluer leurs propres performances, pour un construit qui inclut - dans la plupart des théories - la connaissance de soi. Par ailleurs, de nombreux auteurs relèvent la **désirabilité sociale** de certains traits, second point de vigilance sur l'invalidité intrinsèque, *a minima* partielle, de tests d'« auto-évaluation ».
- La **faible validité écologique** des tests constitue un deuxième champ de controverse : l'expertise « intelligence émotionnelle » étant par essence procédurale, les savoirs implicites gagneraient à être mesurés non pas selon des modalités déclaratives, mais par l'observation directe de compétences ou de tâches.
- Les **mesures pratiquées par les tests mixtes ne distinguent pas le traitement d'émotions disparates**, alors que l'on sait que la plupart des individus ont un niveau de maîtrise différencié selon l'émotion concernée, et que l'imagerie fonctionnelle cérébrale confirme des voies physiologiques différenciées selon les émotions activées.
- Le **contrôle de variables pertinentes** comme les compétences cognitives ou les traits de personnalité est rarement mis en œuvre dans les études démontrant l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le leadership ou la performance, ou sur des échantillons trop réduits.
- **Les modèles mixtes présentent par ailleurs des frontières floues dans la définition de ce qui est, ou n'est pas intelligence émotionnelle**, et mesurent des traits individuels proches des traits de personnalité. Diverses études (SSRI, EQi, ECI) ont montré la forte corrélation des items de l'IE avec diverses facettes du modèle Cinq facteurs (FFM), ou du modèle OCEANIC, comme l'extraversion ou l'émotivité, corrélations remarquablement persistantes dans les différentes études menées. Petrides & Furnham ont d'ailleurs posé pour hypothèse que le trait « intelligence émotionnelle » est un construit composite de l'émotivité et de l'extraversion.

Même quand la fiabilité intrinsèque des modèles est correcte (voir MacCann, Matthews, Zeidner et Roberts, 2003 pour une revue), les résultats d'items ou de sous-échelles montrent des faiblesses en termes de fiabilité et doivent être utilisés avec précaution.

Contrairement aux modèles mixtes, les modèles d'aptitude montrent une validité discriminante par rapport au modèle des traits de personnalité. Ces tests semblent en revanche corrélés aux habiletés cognitives et mesures d'intelligence cristallisée (Brackett et Mayer, 2003, O'Conor et Little, 2003).

Diverses critiques sont opposées aux tests d'aptitude en général, et en particulier au test de Mayer et Salovey :

- Le **mode d'administration**, consommateur de temps mais aussi générateur de résistances (test et non questionnaire), rendant son application d'autant plus délicate pour les hauts niveaux de management
- La **validité écologique et intrinsèque** des mesures : pour exemple, la mesure de la capacité à percevoir les émotions est évaluée d'après l'interprétation d'une image à deux dimensions, ne reproduisant pas les caractéristiques dynamiques de l'expression, de la capacité à feindre une émotion, ou de ses impacts biologiques (effet miroir, communication phéromonale, etc.)
- La **notation des réponses** est complexe à mettre en œuvre et entériner. L'existence de **réponses « justes » ou « fausses » est indissociable de la définition comme intelligence**. L'utilisation d'un panel d'experts déplace le problème vers l'identification d'experts, la cognition théorique n'étant pas *a priori* superposable au savoir procédural. L'utilisation de valeurs de consensus à partir d'une population générale fait ressortir des différences significatives avec le consensus d'expert, illustrant les limites du test.
- Les réponses émotionnelles « justes » sont dépendantes d'un contexte, et des réponses différentes peuvent être adéquates en fonction des situations, ou en fonction de la personnalité du répondant, ce que les tests d'aptitudes ne peuvent entièrement simuler.
- Les **biais culturels** sont potentiellement majeurs dans la performance au test, les patterns émotionnels faisant l'objet de modes d'expression, de désirabilité ou

d'acceptation différente selon les cultures. Enfin des biais de genre apparaissent dans certaines études.

7.3 L'intelligence émotionnelle : applications et perspectives chez les dirigeants

7.3.1 Des études prometteuses mais controversées

De nombreuses études ont cherché à identifier le **rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'émergence, la qualité ou l'efficacité du *leadership*, la performance d'équipe, l'engagement des collaborateurs.**

Walter, Cole et Humphrey ont réalisé une étude synthétique⁴⁰ en 2011 des principales publications reliant le *leadership* à l'intelligence émotionnelle. **De façon générale, les résultats sont encourageants quant à l'influence probable de l'IE sur l'émergence, l'efficacité ou les comportements liés au *leadership*.**

Parmi les soutiens académiques, George a décrit les liens entre intelligence émotionnelle et *leadership* ; Prati & al. ont conceptualisé un modèle reliant les performances en intelligence émotionnelle, *leadership* transformationnel et performance collective. Certains auteurs ont été jusqu'à suggérer que l'intelligence émotionnelle génère 90% des performances exceptionnelles dans les hauts niveaux de *leadership*, et serait à la source de résultats financiers supérieurs dans les entreprises concernées (Goleman, 1998, Kemper, 1999, Watkin, 2000).

Cependant, dans les différentes études explorant l'interaction *leadership*-intelligence émotionnelle, les définitions, populations, critères, modalités de mesure et conditions d'administration ne sont pas convergentes. Prises individuellement, les études présentent différents biais tenant aux limites exposées précédemment ; elles concernent souvent des populations restreintes ou peu qualifiées et ne sont pas applicables à notre sujet sur la sélection des dirigeants. Dans une méta-analyse récente, Harms et Credé ont montré que les résultats des

⁴⁰ Pour une revue approfondie, voir également Mayer, Salovey et Carus(2004), Sadri (2012), Heerbach et al (2003), Daus et Ashkanazy (2005), Kotzé et Venter, (2011), Mandelle et Pherwani (2003).

tests EQ-i sont très faiblement corrélés aux résultats des tests d'aptitude EI de Mayer et Salovey, appuyant l'idée que ces tests ne mesurent pas un même construit.

En l'état actuel de la recherche, les études ayant cherché à déterminer la valeur incrémentale prédictive des tests fournissent des résultats discutables et n'engagent pas à inscrire la mesure de l'intelligence émotionnelle dans un processus de sélection. Même si les tests d'aptitude semblent plus prometteurs que les tests d'auto évaluation, ils ne permettent pas de discriminer avec certitude les praticiens les plus performants en intelligence émotionnelle.

A la lumière de ces remarques, l'application de la **mesure** effective de l'intelligence émotionnelle pour la sélection des dirigeants semble prématurée, sinon illusoire.

7.3.2 L'avenir de l'intelligence émotionnelle dans la sélection des dirigeants

Si tous les auteurs s'accordent à considérer qu'une forme d'habileté à comprendre et utiliser les émotions est un point essentiel pour diriger des hommes, de nombreuses limites à la définition et la mesure de l'intelligence émotionnelle alimentent le débat académique, résumées par Becker (2003) : « un concept qui a démontré sa résistance à une mesure adéquate ».

Parallèlement, mon expérience de praticienne auprès des dirigeants et recruteurs de dirigeants semble indiquer une autre voie. Sur le terrain professionnel, l'intelligence émotionnelle est décrite universellement comme le point de progrès des dirigeants en place, et une compétence à détecter et développer chez les futurs dirigeants. Il ne se passe pas un jour où j'assiste à une réunion « talents » sans que l'intelligence émotionnelle ne soit mentionnée. Les matrices d'*assessment* incluent ce critère sous de multiples formes. Les catalogues de formations, y compris destinées à des populations de dirigeants, s'enrichissent chaque jour de nouveaux programmes, pratiques ou théoriques, sur le sujet.

L'intérêt même de la « mesure » des capacités IE est discuté par certains experts comme Robert Weisz : inconstante car fortement contextuelle, la mesure n'est probablement pas stable dans le temps ; les compétences émotionnelles s'acquièrent et s'enrichissent au gré de l'expérience et de l'expérimentation. **Leur développement et non leur mesure est le véritable enjeu.**

Certains décrivent le courant de l'intelligence émotionnelle comme une mode managériale. Nous y lisons plutôt la continuité des évolutions initiées par le courant des relations humaines. La recherche de dirigeants possédant une solide « intelligence émotionnelle » répond à l'agrégation de tendances fortes, individuelles, organisationnelles et sociétales, appelant à réinventer les relations des individus au travail autour de valeurs en accord avec le profil du *knowledge worker*, recherchant l'accomplissement élevé, dans un environnement où moins de 15% des employés se déclarent engagés au travail selon les enquêtes récurrentes Gallup ; c'est la « *meaning revolution* » prônée par Fred Kofman.

Kets De Vries, que nous citons en introduction de cette section, écrit que « le chemin vers la position de star commence à l'intérieur de soi⁴¹ », et ajoute que « les *leaders stars* partagent tous un trait commun : la conscience de soi⁴² ». C'est une lecture des choses qu'en son temps déjà Marvin Bower, le patron historique de McKinsey, avait formulé à sa manière, lui d'ordinaire si exigeant sur la rationalité des raisonnements et des comportements : « *Successful consultants have a personality that causes most people to like them* ».

Devant l'impasse conceptuelle que représente la définition « rationnelle » de l'intelligence émotionnelle, il est nécessaire que je propose au moins une vision de praticienne que prolonge ce travail de recherche : les dirigeants émotionnellement intelligents ont un niveau de développement personnel élevé, savent s'adapter et maintenir leur agilité relationnelle dans toutes les situations ; cette agilité tient à l'aptitude à focaliser différenciellement leur point de vue sur les enjeux, perspectives et contraintes de chaque acteur - eux compris- dans le système. La mesure de telles caractéristiques ne peut alors sans doute que s'observer, non se mesurer, et c'est en cela que la part de l'intelligence émotionnelle dans la sélection et la promotion des

⁴¹ To stardom begins inwardly » Kets De Vries

⁴² Self-awareness dans le texte initial

dirigeants ne doit pas être un regret mais une issue prise en compte à toutes les étapes de l'identification des futurs dirigeants.

8. LES PRATIQUES DE SÉLECTION DES FUTURS DIRIGEANTS : RAISON(S) ET INTUITION(S)

Toute théorie n'est bonne qu'à condition de s'en servir pour passer outre.

André Gide

Quelle est la raison commune des pratiques de sélection ? Lorsqu'en 2013, le *Think Tank Corporate Executive Board* interroge 311 dirigeants en Ressources Humaines sur les enjeux de la succession exécutive, «**la rétention des talents de haut calibre**» (94% des répondants), «**l'identification des hauts-potentiels**» (87%), la gestion de «**l'offre et demande de leaders**» (76%) sont les trois champs principaux d'investissement.

La transformation et la globalisation ont donné naissance à des structures organisationnelles allégées ; les réductions d'effectifs et de strates managériales ont accru **la dispersion géographique des collaborateurs**, impliquant des **responsabilités individuelles accrues**, exigeant un véritable « talent » très tôt dans la carrière managériale. Les modèles digitaux **affaiblissent les frontières industrielles**, et la disparition tacite du contrat de « l'emploi à vie » renforce le **turnover des talents**. La transparence et la dématérialisation du marché du travail ont facilité l'identification -et la chasse- de ces talents, par ailleurs plus mobiles. Une partie d'entre eux échappe au portefeuille des grandes organisations, s'orientant vers des **modèles entrepreneuriaux** dont l'attrait et la diversité se sont considérablement accrus. La disponibilité, la globalisation, et l'intensification des **flux d'information** modifient les enjeux de la réputation organisationnelle, l'attractivité et les capacités de rétention des talents des grandes entreprises.

La sélection de « bons » dirigeants est plus que jamais un enjeu critique pour pourvoir aux besoins actuels de l'organisation et préparer son futur.

L'examen des pratiques irrationnelles de la sélection est plus risqué que l'interrogation des concepts qui la sous-tendent. Si la conceptualisation des démarches est rationnelle est largement décrite (Bournois, Roussillon, Thévenet, Dejoux, Voynet, Church, Rottolo), ses applications sur le terrain, dans leurs dimensions individuelles, collectives, culturelles, et

sociétales, révèlent des aspects socio-dynamiques plus complexes et diversifiés que ne le prévoit la théorie, ménageant une part importante d'irrationalité.

8.1 Les talents et hauts potentiels : la réserve organisationnelle des futurs dirigeants

8.1.1 Des définitions plurielles du talent, une problématique universelle

Le *talentum* était dans l'ancien monde grec une unité de masse, et une monnaie d'échange économique. La « *parabole des talents* » et ses interprétations dans la liturgie biblique mettent en scène la concurrence des hommes pour la répartition des « talents » et la capacité des « serviteurs » à les faire fructifier. La « guerre des talents » transcrit toujours cette compétition organisationnelle pour les « meilleurs » talents, et les rôles de la sélection relèvent de plus en plus de la capacité à les **faire fructifier**, en anticipant leur développement futur, rapprochant la notion de talent de celle de « potentiel ».

La notion de « talents » a été formellement ancrée dans le monde du management par la société Mc Kinsey avec la « *guerre des talents* » à la fin des années 90 (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001). C'est la notion d'exception et de rareté qui fonde le terme, comme l'expriment Thévenet et Dejoux, pour qui le talent doit rester la **combinaison rare de compétences rares**. Pour Thévenet, on peut définir le talent comme « *un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales* », ce qui le différencie de compétences, aptitudes ou qualifications mesurables ou normées. **Le talent est par essence hors norme, unique et individuel, transcendant la définition normée des compétences**. Le caractère exceptionnel du talent positionne sa définition **en référence à une normalité**, le talent étant alors révélé par la supériorité relative à un « profil moyen ».

Pourtant, selon les auteurs et les contextes d'utilisation, la notion de talent perd ce caractère extraordinaire, englobant des compétences, attitudes, attributs de personnalité, d'intelligence, voire des connaissances ou des données de performance.

L'**acception initiale exclusive** pensée par Mc Kinsey comme référant exclusivement aux talents managériaux destinés à la dirigeance (Michaels et al) s'est progressivement élargie

dans la pratique à une **vision inclusive**, s'intéressant à l'ensemble du pool d'employés et considérant que chacun possède un talent à développer, au même titre que les « serveurs » de avaient chacun un « talent » à faire fructifier.

Bien entendu, la pratique managériale n'a de cesse de s'affranchir de la théorie : sur le terrain organisationnel, on constate que les notions de talent et de potentiel sont interchangeables chez les managers ou même chez certains professionnels des ressources humaines.

Une différenciation est opérée entre les catégories « talent » et « haut potentiel », selon les organisations. Certaines distinguent des sous-catégories de talents, de « potentiels », « hauts potentiels », « très hauts potentiels » ou encore « top-potentiels » dont on ambitionne le développement vers les plus hautes strates de l'entreprise. D'autres rationalités organisationnelles distinguent les talents juniors et seniors, réservant plutôt le terme de haut potentiel aux populations de juniors.

Dans son acception pure, « *combinaison rare de compétence rare* », le talent peut être, ou non, un futur dirigeant ; les talents sont valorisables et indispensables à toutes les échelles de l'organisation, et la dimension « actuelle » et unique de leur talent ne préjuge pas d'une progression future. C'est le potentiel à développer ce talent qui trace le parcours vers la dirigeance, et le place sur la liste - *stricto sensu* - des hauts-potentiels destinés à former la réserve des futurs dirigeants.

8.1.2 La population des « hauts potentiels »

La notion de potentiel est apparue avec la recherche de prédictibilité dans les centres d'évaluation développés pour les applications militaires. Le potentiel sous-entend la capacité à se développer, qui n'est pas incluse dans toutes les définitions des talents, comme le montre Sylvie Roussillon dans son étude comparative des notions : le talent dans son acception initiale, n'a pas été formulé comme « développable » par Mc Kinsey, Michaels, ou encore Miralles, Dejoux et Thévenet.

Si les styles de management et le *leadership* font partie des sujets les plus populaires en recherche en science de gestion, la littérature sur la notion de potentiel et les moyens de sa détection est nettement plus frugale, renvoyant le lecteur à trois grands types de contenus : des

livres d'auteurs et « gourous » en management, des recherches internes aux organisations, et des contenus en provenance d'institution commercialisant des outils de détection.

Très peu d'études explorent les dimensions sous-jacentes du potentiel, études essentiellement centrées sur la validation de modèles de prédiction. La notion en elle-même est porteuse de confusion voire d'irrationalité :

- Certains acteurs de l'organisation associent le potentiel à la personne : « C'est un véritable potentiel ».
- D'autres l'utilisent sous une forme dynamique : « Elle a du potentiel », « il doit développer son potentiel ».
- Beaucoup de managers ou professionnels des ressources humaines *leaders* le conceptualisent comme quelque chose qui serait détenu, ou non, par les individus, comme une capacité individuelle inhérente, et non comme une projection de possible futur.
- Pourtant, le potentiel est un pari sur l'avenir, non seulement de l'individu et de sa capacité à se développer, en relation avec l'évolution contextuelle et organisationnelle.

Les « potentiels », « *high potentials* », « hauts potentiels », ou « *HiPos* » sont classiquement les collaborateurs identifiés, au sein de l'entreprise, comme **ayant le « potentiel » à endosser des rôles futurs, en principe intégrant des responsabilités plus larges, et de plus haut niveau hiérarchique.**

Les potentiels futurs dirigeants sont ceux dont on estime qu'ils ont le « potentiel » à occuper des postes exécutifs ; cette définition implique une **hétérogénéité de fonctions, de compétences, ou même de statut managérial, compliquant la création, la lecture et la mise en œuvre des processus de leur sélection.**

La désignation des hauts potentiels peut revêtir différents critères, plus ou moins combinés selon les organisations, les entités, et les individus au sein même des organisations, variablement articulée avec la notion de talent, plus ou moins explicités et partagés.

L'appréciation du potentiel dans les organisations dont les pratiques de ressources humaines sont considérées comme matures (Church, Rotolo) est normée et partagée au sein de l'organisation. Mais les étapes de sa mise en œuvre dépendent de la rationalité limitée des

acteurs qui l'identifient, qui ont souvent une perception façonnée par l'expérience, différenciée des propositions organisationnelles (Church & Waclawski, Gandossy & Efron, 2003).

L'intégration de la détection, des flux d'importation et d'exportation de « potentiels » fait partie des critères d'évaluation des managers. Ce qui est en soi une démarche rationnelle et cohérente avec le besoin des organisations est une source additionnelle de risques et de biais dans les évaluations, les enjeux du sous-système (nommer chaque année un nombre n de potentiels) n'étant pas toujours parfaitement alignés avec ceux du système organisationnel (définir les meilleurs potentiels pour les rôles futurs).

Les approches récentes du potentiel dans les grandes entreprises ont évolué en lien avec la dynamique économique VUCA. Dans le contexte français, la nécessité de discriminer entre potentiel et performance a nécessité un temps d'adoption supérieur à celui de son application dans les entreprises nord-américaines, menant tardivement à l'adoption de la « *9 boxes grid* », ou matrice performance-potentiel, permettant de « mesurer » le potentiel et la performance et nourrir les processus de sélection. Cette rationalité différenciant performance et potentiel, que nous avons souvent rencontrée dans nos interventions dans les grandes entreprises, souffre toutefois de la relative imprécision des définitions opérationnelles de la notion de potentiel.

A titre d'illustration, Bournois et Roussillon mènent en 1992 une enquête auprès des grandes entreprises françaises, cherchant à comprendre la définition du « cadre à haut potentiel français », illustrant le paradoxe porté par le caractère « prédictif » de la notion de potentiel et sa relation avec la notion de performance. D'après les répondants à cette étude, les cadres à haut potentiel sont essentiellement définis par leurs capacités à **endosser des fonctions aux niveaux supérieurs** (84% des réponses), les caractéristiques relatives à la **performance** ou à la personnalité n'étant citées que dans 14% des cas.

Ce sont donc les « capacités » à endosser des responsabilités de plus grande ampleur qui déterminent la perception du potentiel. Le schéma se complique lorsque les auteurs explorent les motivations ou cognitions des managers permettant d'inférer cette capacité projetée : le premier critère est la **performance dans le poste actuel (81,4%)**, le second étant la **personnalité (69,5%)**, suivie par la mobilité.

La mise en relation des notions potentiel et performance apparait alors particulièrement périlleuse : si le potentiel est évalué à partir de la performance actuelle ou passée, est-il avantageux de « définir » la notion de potentiel ? C'est d'ailleurs le premier sujet de préoccupation de ces répondants qui se déclarent en difficulté face à l'absence de définition claire –c'est à dire rationnelle et mesurable- du potentiel et de ses critères d'évaluation.

Les critiques des dynamiques individualistes induites par le « *Stack-ranking* » ont considérablement réduit les pratiques de type « Loi de Pareto », détectant les « *top performers* » dont GE était l'un des utilisateurs emblématiques, laissant les évaluateurs relativement démunis face à la détection du sacro-saint potentiel.

A ce jour, les modèles de hauts potentiels s'organisent autour de 4 grandes dimensions: le **rôle** (mobilité potentielle vers des rôles sénior dans l'organisation, environ 35% des organisations), le **niveau** (potentiel d'évolution vers le niveau n+2/3, 25 % des organisations), le **scope** (la capacité à endosser des responsabilités élargies, pour 25% des entreprises), la **surperformance** (10%) (Silzer, Church, 2009 – échantillon nord-américain).

Les modèles de référence pour le potentiel sont des spécificités organisationnelles, et ne peuvent s'appréhender que dans le cadre du contexte industriel de l'entreprise. La plupart des grandes entreprises réalisent une segmentation de leurs talents et potentiels, mêlant souvent les deux notions, par niveau, par fonction stratégique, par pays. Certaines, en ligne avec les recommandations majoritaires, créent un « *global talent pool* » pour lequel la mobilité est un critère constitutif du potentiel.

Une étude du *Corporate Leadership Council* réalisée en 2005 illustre cette forte dépendance de la définition du « potentiel » à sa perception organisationnelle⁴³. Les définitions issues de 10 grandes entreprises internationales sont regroupées ci-après :

- A la capacité à passer au niveau n+1 sous 2 à 3 ans, au niveau n+2 sous 5 ans
- A la capacité à passer deux à trois strates de niveau global en moins de 5 ans

⁴³ (benchmark du *Corporate Leadership Council*, 10 entreprises de 50 M à >100 M employés, 2005)

- Présente de « hauts niveaux de capacités » en résolution de problème, motivation intrinsèque, capacités relationnelles
- Performance notée 4 ou 5 sur une échelle 1-5 plusieurs années de suite
- Potentiel défini autour de la notion de capacités, d'ambition, d'engagement
- Performance exceptionnelle sur 2 ou 3 ans

Certaines entreprises adoptent des définitions comportementales ou mixtes, comme **Microsoft** : *Smart, work hard, get things done* : présente de « **hauts niveaux de capacités** » en résolution de problème, **motivation intrinsèque, capacités relationnelles**, potentiel défini autour de la notion de **capacités + ambition + engagement**.

Le consensus qui se dégage autour des critères du potentiel inclut un **haut niveau de performance, l'engagement, la volonté de se diriger vers une position de leadership et l'agilité dans l'apprentissage, associée à la détention de compétences dites « molles »** (Corporate *Leadership Council*).

La notion de haut potentiel apparaît **souvent liée au terme de leadership**, dans une relation plus ou moins explicitée, les définitions contemporaines des « très hauts potentiels » exprimant plutôt des attributs du **leadership transformationnel**.

8.1.3 Rationalités et irrationalités dans le groupe protégé des hauts-potentiels

Deux éléments ont attiré notre curiosité dans la gestion de ces hauts-potentiels, ou talents.

D'une part, le seul critère mesurable, **la taille du groupe**. D'autre part, **le traitement qualitatif** de ce groupe et les pratiques d'accompagnement des individus. Ce qui est mesurable et rationnel tend à donner des pratiques organisationnelles homogènes. Ce qui relève des interactions avec le groupe, en contraste, ouvre la voie à des pratiques très différenciées, et ce en dépit des recommandations normatives.

La taille du groupe des « *HiPos* » ou « talents » est définie en lien avec les plans de succession des postes exécutifs et clefs. La référence proposée par Silzer et Church (2010) est un **ratio de 10% de talents par rapport au nombre total d'employés**. Pour Dejoux et Thévenet, adoptant

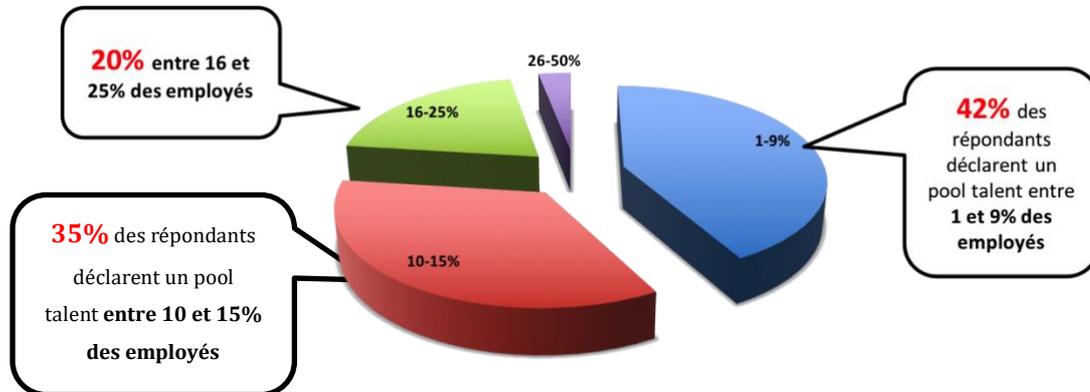
une vision plus exclusive du talent, ils représentent **5% de la population**, proche des recommandations de Ready, de 3 à 5%.

Ici encore, la réalité ne rend pas toujours hommage à la simplicité de la théorie. Dans l'étude de Church et ses collègues, en 2015, sur 90 entreprises répondantes classées comme parmi les plus performantes en gestion des talents (parfois dénommés « *talentship* »), **20% considèrent que les talents constituent 16 à 25% de leurs effectifs**. Si l'on peut se féliciter d'une proportion élevée de talents dans l'entreprise, de tels chiffres questionnent la capacité à discriminer et développer efficacement et durablement ces individus.

En France, Orange identifie 50 *Talent Pool exécutifs*, 150 *Talent Pool Leader* (TPL), et 250 *Orange Graduates Programme*, soit **moins de 1% des effectifs totaux**. Chez L'Oréal, les hauts potentiels représentent 4000 key talents et 500 hauts potentiels, soit **5% de « talents »**. L'ex Alcatel Lucent avait un portefeuille de talents de **2%** segmentant Corporate Top Potentials, Corporate High potentials et High potentials. Les « potentiels » de Thales sont 8500 (**1,5%** des effectifs).

La figure 4 illustre la répartition observée par Church et Rotolo dans leur étude (entreprises américaines) de 2015.

Figure 4 : Ratio talent/ Employés déclarés (Church, Rotolo, 2015)



Les entreprises peuvent choisir d’informer les individus de leur intégration au groupe des talents – ou potentiels. Nombre font le **choix du secret** pour ne pas réduire la motivation ou la performance des « non-élus ». Le caractère potentiellement transitoire de l’appartenance au groupe est également un argument avancé en faveur de la non-transparence du statut. Si ce choix présente une certaine logique, elle peut apparaître irrationnelle à plusieurs titres :

- **L’acquisition du statut de haut potentiel, ou de talent est un facteur de motivation** et d’engagement pour les collaborateurs qui participe à la rétention des talents (Herzberg, Mc Gregor, Campbell & Smith, 2010)
- **Le risque de « perte » du statut de haut potentiel est responsabilisant**, et sa survenance peut être développementale (Les « crucibles »)
- **Le maintien du secret du statut relève de l’utopie**, les employés ayant appris à lire les signaux implicites dans l’accompagnement de carrière⁴⁴ (Campbell & Smith, 2010)

Church et al, en 2015, montrent une relation significative entre la transparence (34% en moyenne dans leur échantillon) et la maturité du programme de gestion de talents dans l’entreprise, ajoutant que la recherche pointe unanimement en direction de la transparence.

⁴⁴ Dans les grands groupes, le référent groupe gère directement les 200 à 300 HiPos, les référents locaux accompagnant le reste des collaborateurs. D’autre part, les formations, opportunités et mouvements de développement proposés sont des indices clairs qui révèlent indirectement le statut.

Deux autres éléments semblent aller dans ce sens :

- Le **secret (relatif) du statut éloigne les « hauts potentiels » de leur responsabilité** dans leur carrière, démarche désunie de la réalité contemporaine.
- Les **stratégies d’alignement culturel pourraient s’appuyer sur les « talents »** comme illustration des valeurs et attendus de l’entreprise. Le rôle de coach exemplaire ou « d’agent de changement » peut être investi par le « talent ou Haut potentiel », pour qui le statut s’enrichit d’une responsabilité de *leadership* transformationnel, et d’une opportunité développementale. Une telle démarche peut nourrir le soin porté à la nomination et au suivi de ces collaborateurs, l’un des rôles des « directeurs de talents » étant de participer à leur valorisation (Thévenet 2009).

Les hauts potentiels sont en principe visibles à haut niveau: les dirigeants se sont emparés du sujet de la sélection des talents comme un axe fort de leur mission, conscients de l’importance critique de leur succession, mais aussi désireux de soigner leur « héritage ». Dans les grandes organisations, le groupe des talents et les activités de sélection sont considérés avec une attention toute particulière par le sommet, et intègrent désormais des rencontres (les petits déjeuners de Rodolphe Saadé à la CMA-CGM), des actions de *mentoring* ou *reverse mentoring* (Air France), des exercices de prise de parole en comité exécutif (Roche), et autres activités visant à renforcer la visibilité, mais aussi l’évaluation informelle et le développement de ces talents.

Témoins, les prises de positions des dirigeants ci-après, dont certaines illustrent par ailleurs l’amalgame opérationnel opéré entre « talents » et « hauts potentiels » :

« La question des talents a toujours été un sujet fort mais il est mis maintenant vraiment en haut de l’agenda du Comex, notamment pour accélérer le développement des futurs leaders »
Dominique Laurent – Schneider Electric

« Préparer les dirigeants de demain est un enjeu stratégique suivi de près par le Comex. Il s’agit de concevoir et animer une gestion des talents capable de définir les postes de top management, (...) » - **Marie Bernard Delon - Orange**

« *Le sujet est devenu un sujet Codir Groupe en 1998. Il est devenu une pratique stratégique et clé de l'entreprise* » - Agnès Bensoussan – Alcatel Lucent

8.1.4 Les critères « organisationnels » du potentiel des futurs dirigeants

La définition du potentiel relève d'**assomptions prédictives**. La capacité à prévoir le passage de « n » niveaux de management à « x » ans est basé sur une perception nécessairement limitée, dépendante des acteurs de la décision et de l'évolution des strates organisationnelles : la **prospective des talents devient le prolongement opérationnel de la prospective des métiers (Thévenet)**. La préparation des plans de succession doit inclure des données passées, présentes et futures, individuelles, intra- et extra-organisationnelles.

Une des études récentes les plus opératoires sur les critères d'efficacité du *leadership* provient de la recherche privée. L'étude de terrain coordonnée par McKinsey&Company et Egon Zehnder International porte sur les comportements observés d'un échantillon de 5560 dirigeants⁴⁵ évalués sur la base de la grille de *leadership* standard d'Egon Zehnder.

La lecture combinatoire de ces données permet à la « *knowledge joint-venture* » d'identifier les **compétences liées à la performance organisationnelle, et notamment celles qui différencient les leaders en poste dans des entreprises « très performantes »**. Cette étude contraste avec les démarches usuelles d'évaluation du *leadership* par son approche orientée « création de valeur », finalement l'ultime objectif de la sélection de dirigeants performants.

La recherche de prédictibilité et de reproductibilité des résultats a historiquement généré un « séquençage » fin d'aptitudes, de qualification des savoirs, savoir-faire ou traits souhaitables, plaçant au second plan la quintessence de la sélection de dirigeants : la compétence individuelle et acquise, l'ouverture à des sources diverses d'opportunités, et la dimension qui génère la performance de l'entreprise et de ses employés.

⁴⁵ Top team, n-1, n-2 et senior managers dans 47 entreprises cotées, dont la performance économique est évaluée sur 5 ans (croissance organique et inorganique, valeur d'action)

Parmi les éléments saillants de l'étude de McKinsey et Egon Zehnder, les résultats confirment la **rareté des talents véritables** au sens de Thévenet : « combinaison rare de compétences rares » : **1% des leaders obtiennent des scores moyens maximaux sur l'échelle de performance utilisée** (6 ou 7 sur une échelle de 1-7), 11% obtenant des scores supérieurs à 5. Les résultats confirment **l'absence d'idéaltype** pour le succès : les compétences nécessaires sont liées à l'environnement industriel et aux choix stratégiques de l'entreprise.

A partir de la base généraliste de compétences du *leadership*, les critères de performance qui ressortent de cette étude contrastent avec les critères traditionnellement priorisés dans la plupart des processus de sélection des *leaders*.

- Le premier critère est le « **customer impact** » : la capacité à comprendre l'évolution des besoins des clients constitue une dimension très discriminante.
- Les stratégies de croissance organique corrélient fortement avec les compétences de *leadership* et de management du changement, et la capacité à développer les compétences et savoirs au sein de l'organisation.
- Pour les entreprises adoptant une stratégie de croissance inorganique, c'est la **vision du marché** et **l'orientation résultats** qui discriminent les « meilleurs » dirigeants.
- La mise en œuvre de **stratégies mixtes** - impliquant une certaine **agilité cognitive** - est corrélée à des niveaux de performance significativement plus élevés.

Au-delà de l'identification de compétences différentiantes, les résultats de cette recherche recommandent la mise œuvre d'une **approche mixte (traits et situations) du leadership**, et la nécessité d'identifier les compétences en différenciant des niveaux et modalités de mise en œuvre (réactif, actif, proactif), pour articuler des pratiques d'évaluation **adaptées au niveau de responsabilité ou de maturité** de l'individu, besoin auquel les recherches et tests du marché répondent modestement.

Les études successives de Church et ses collègues, (2014, 2015) ont exploré les **attributs attendus** pour deux populations qui intéressent notre sujet : les hauts potentiels et les seniors

exécutifs dans des grandes entreprises (américaines)⁴⁶. Ces auteurs examinent les pratiques des « *best players* » américains pour leurs activités de gestion des talents et de *leadership development*, et relèvent la **similarité des attributs recherchés (et des outils utilisés)** pour les deux populations testées.

8.2 Les étapes de sélection des futurs dirigeants

8.2.1 Les processus de sélection comme réponse aux risques de succession

Les processus au sein des grandes organisations, démarrent tôt dans la carrière du futur dirigeant, aux premières étapes de sa vie managériale, suivant un schéma « général » commun dérivé des activités fondatrices de la GPEC.

Ces processus ont été développés pour contrôler les risques de vacance des positions exécutives critiques pour l'entreprise, dont le coût peut être extrêmement élevé. C'est la dure expérience de l'entreprise Marionnaud qui se trouve, lors de son rachat par AS Watson, sans *leader* efficace aux postes clés de la direction, ou de Marks&Spencer au début des années 90. Le développement des évaluations des niveaux séniors et des hauts potentiels identifie et répond au risque de préparation. Ce risque est lié à la bonne préparation en amont de la prise de fonction, et la gestion du risque lors de nominations développementales.

La réponse aux risques d'inadéquation du portefeuille semble, en dépit de l'avènement de la notion de « HR Business Partner », largement sous-investie. Le manque d'alignement entre le déploiement de la politique talent et les objectifs stratégiques ne permettent pas de concrétiser les efforts de management de la succession, s'ils ne correspondent pas aux besoins d'évolution de la compagnie ou à l'évolution du contexte de ses opérations. Dans le cadre des futurs dirigeants, ce risque apparaît particulièrement critique.

⁴⁶ Questionnaire basé sur le cadre conceptuel du *Leadership Blueprint* commercialisé par Church et Silzer

8.2.2 Les processus de sélection dans les grandes organisations, des démarches hautement structurées

Dans les grandes organisations, les processus de sélection peuvent adopter trois grandes tendances :

- **Critères et résultats centralisés par le groupe**, plus rarement mis en œuvre – observé notamment dans des entreprises familiales
- **Critères centralisés par le groupe, transmis aux entités**, résultats fournis par l'entité, centralisation du processus par le groupe
- **Critères « souples », « guides » donnés par le groupe**, résultats et processus gérés par l'entité géographique ou métier, qui transmet les résultats au groupe

Dans tous les cas, le flux *bottom-up* réserve la validation finale aux plus hauts dirigeants de l'entreprise, au cours d'un **point « talent »** inscrit périodiquement à l'agenda des Codir/Comex dans la plupart des grandes entreprises. Les pratiques sont diverses : agenda mensuel (Schneider Electric), trimestriel (L'Oréal), semestriel (Groupe Galeries Lafayette), de plus en plus rarement annuel.

Le processus est initié par le filtre de **l'entretien annuel** (ou semi-annuel) centré sur la performance passée. En France **l'entretien professionnel** consacré au développement de carrière est une activité légalement obligatoire, dissociée de l'entretien d'évaluation. Il devrait en théorie inclure des acteurs et des objectifs différents. Si la dissociation des deux activités est une excellente pratique – en théorie- permettant de dissocier **potentiel et performance**, elle s'ajoute à la charge de travail individuelle, notamment pour les *middle managers*, et n'est pas toujours accueillie comme un progrès sur le terrain. Corrélativement, sa mise en œuvre, perçue comme une contrainte bureaucratique, est inégalement porteuse de valeur, une part non négligeable de managers réalisant les deux entretiens dans un même échange.

Nous avons eu récemment l'occasion d'observer les pratiques dans une grande unité hospitalière française. Une cadre de direction réalisait en 3 semaines, en addition de ses activités de gestion opérationnelle quotidienne, les entretiens annuels et de carrière de 57 agents. En lien avec les contraintes opérationnelles et calendaires, la procédure est menée dans

le temps imparti (satisfaisant les besoins du sous-système), en parfaite incohérence avec les objectifs de ces entretiens (les besoins de développement au bénéfice du système).

L'implication croissante des managers implique la formation de ceux-ci à la détection des talents, pratique anecdotique sur le terrain, ou limitée à des formations dont la qualité conceptuelle ne rend pas hommage aux enjeux ou attendus de l'organisation.

Ceux-ci expriment d'ailleurs de plus en plus leurs réticences à endosser un rôle pour lequel ils n'ont pas été formés, consommateur de temps, pour un bénéfice qu'ils ne perçoivent pas toujours : « *De toute façon il faut avoir fait polytechnique ou une grande école pour avoir du potentiel. Finalement les high flyers qu'est-ce qu'on leur propose ?* »

Le processus de sélection se poursuit par la **People Review**. Ce processus animé par le responsable des ressources humaines local ou fonctionnel, positionne les collaborateurs selon le référentiel de l'organisation, le plus souvent dans une « *9 boxes grid* », à partir d'une discussion qui se veut collégiale avec les managers présents.

La *People review* se prolonge par le **Talent review (et/ou comité carrière)**, de façon croissante en présence de membres du Comex, réalisant une synthèse de l'ensemble du processus. La *People review* s'accompagne de la définition de **plans de succession**, de plans de carrière (souvent formulés comme des « opportunités ») et, idéalement, du positionnement de candidats aux postes « **clés** » (à risque, développementaux, ou stratégiques).

8.2.3 La « réalité de la réalité » : des décisions relevant de la rationalité limitée des acteurs

Ready, Conger et Hill interrogent 45 grandes entreprises américaines en 2010 ; 91% d'entre elles ont un processus formel de sélection des talents. Pour la moitié d'entre elles, la revue de talents dure moins de quatre heures ; **le CEO est impliqué dans 37% des cas**, des membres exécutifs seniors dans deux tiers des cas.

D'après la récente étude du *Corporate Executive Board* (302 dirigeants HR), dans **85% des cas, la décision s'appuie sur les recommandations du manager direct, et la revue de performance**. Les outils « rationnels » de mesure du « potentiel » sont cités beaucoup moins

fréquemment : 37% pour les feedbacks 360°, 35% pour les tests de personnalité, 20% pour les tests de compétences, 38 % pour les interviews.

La tenue de revue de talents « groupant » les cas articule les biais de compromis, de halos, d'attente, la combinaison des ancres cognitives des décideurs, les jeux de pouvoir, dans une forme de compétition qui ne dit pas son nom ; le temps passé sur le « dossier » d'un futur dirigeant ou l'enthousiasme manifesté par ses soutiens influence la dynamique et le niveau d'aspiration pour les suivants, les challenges contextuels modifient la perception des « cas » et « potentiels » individuels.

La revue de talents, censée détecter et formaliser un plan de succession et d'accompagnement pour le développement des futurs dirigeants, impliquant entre 4 et 6 niveaux d'acteurs, repose surtout sur trois éléments : **la rationalité limitée du manager, la performance actuelle ou passée - modérément prédictive du potentiel-, et la disponibilité cognitive des acteurs de la revue de talents.**

Sans prétendre à l'exhaustivité ou l'universalité du raisonnement ci-après, nous relevons plusieurs sources potentielles d'irrationalité dans le système « classique » des processus de sélection des futurs dirigeants nommés par la voie interne, en lien avec la disponibilité des informations, les rationalités limitées, et les jeux d'acteurs ou de systèmes.

Un premier niveau d'irrationalité se construit avec **la détection du potentiel perçu par le manager** direct, reposant sur des présupposés rationnels qui ne sont pas toujours vérifiés dans la pratique :

- Une **relation constructive** avec ses collaborateurs – un collaborateur du *out-group* (théorie LMX), aura du mal à faire valoir son potentiel
- Sa capacité à **identifier le potentiel de développement** vers des strates élevées ou à utiliser les outils mis à sa disposition
- La **lecture homogène des critères du potentiel** par ces managers sur une grille partagée souvent indépendante du niveau du collaborateur évalué
- Sa motivation à faire évoluer ses collaborateurs en se privant de contributeurs efficaces
- L'écoute, l'influence et la crédibilité de ses recommandations

Un second niveau de filtre se produit **au cours de la *People review***. Son issue intégrera également sa part « d'irrationnel » :

- Le partage - ou pas - d'une vision unanime de la performance et du potentiel
- Les **relations d'influence** entre les acteurs
- **L'engagement des acteurs à promouvoir les meilleurs** collaborateurs, sans laisser intervenir leurs propres enjeux de visibilité ou de succès
- Paradoxalement, les **outils utilisés** pour les *People review* compliquent la démarche. Les déficits d'intégration des données, leur caractère hétérogène, altèrent la lisibilité des informations. Le support des *People review* peut être un tableur Excel dans lequel les talents sont identifiés sur une échelle à trois valeurs : potentiel, OK, KO, intégrant soit trop, soit trop peu, de données. **Le processus de sélection subtilement construit perd de sa finesse**, et les conclusions dépendent du temps et de la rationalité, limités, des protagonistes.

Lors de la *Talent Review*, de nouveaux biais s'additionnent :

- La capacité des RH et porteurs des résultats à **influencer l'issue du meeting** face à un exécutif dont la vision des talents ne rejoint pas forcément celles des managers.
- Les effets de halo **des besoins actuels** sur les filtres cognitifs des acteurs.
- La **surcharge cognitive** liée à la diversité des paramètres à traiter : les exigences des postes clés existants et à venir, la planification, les ambitions, compétences et potentiels supposés des individus, les priorités organisationnelles à court et long termes.
- Le **temps d'échange extrêmement limité** pour conduire l'ensemble de ces décisions.
- Des **biais divers additionnels et jeux d'acteurs** plus ou moins assumés, s'écartant des bonnes pratiques pour de « bonnes raisons » : la sélection préférentielle de certains profils pour nourrir la diversité ; le choix de profils atypiques pour stimuler l'innovation, de diplômés en lien avec une approche conventionnaliste.

Le terrain confirme la complexité de l'application pratique : dans l'enquête *Corporate Executive Board* de 2013, rapportant les pratiques de gestion des talents de *business units* de

3470 senior managers, 65 % rapportent définir les stratégies de succession informellement, en fonction de l'employé.

La mise en relation directe de l'employé avec des exécutifs clés est pratiquée par 60% des répondants, **15% seulement le faisant en accord avec les ressources humaines**, tout comme les échanges sur les plans de succession se font deux fois plus souvent **entre pairs** qu'avec la direction HR. Vu du point de vue de la socio dynamique organisationnelle, le système échappe donc, au moins en partie, à la régulation par son expert.

Tous les acteurs de la sélection ont observé ces éléments : le processus est contraint par les différences de temporalité et la disponibilité – réelle ou relative- des acteurs. Il s'inscrit dans un rythme intense, les **outils de sélection utilisés en amont n'étant que modestement exploités dans la pratique**. Comme l'indiquait Mintzberg, c'est « l'intuition » qui prévaut. Les décisions se construisent dans une forme d'urgence, qui ne peut, en dépit même de l'engagement des acteurs dans les échanges, assurer une décision éclairée et rationnelle.

8.2.4 Les systèmes informels, sources d'irrationalité dans les processus de sélection

Comme décrit dans notre développement sur « l'irrationalité limitée », l'entreprise est un point de confrontation et de coalitions aux intérêts momentanément convergents ou divergents. Chaque étape du processus de sélection se joue comme une combinaison de systèmes d'acteurs ouverts, à l'intersection de sous-systèmes d'action, induisant une combinaison de régulations simultanées.

Le comportement de choix est inclus dans un espace complexe d'acteurs, de structures et de cognitions, où la simultanéité d'évènements prévaut dans le choix sur la pertinence *prima facie* (Long, Cohen et March, Wiener).

Dans les revues de talents, tous les acteurs du système sont interdépendants : aucun ne peut décider ou choisir unilatéralement, et la résolution du système passe par l'élaboration de compromis. Chaque acteur du système (manager, RH, décideur) peut changer de rôle dans la structuration du jeu et en modifier la nature, en fonction des éléments constitutifs et des enjeux de son sous-système.

L'apparition d'un problème (un débat) déclenche la constitution d'un système temporaire déséquilibrant l'ensemble. Les acteurs de la décision doivent réagir dans un environnement où leurs interventions ne déclenchent pas le résultat attendu, c'est à dire faire face à des attitudes ou décisions qu'ils perçoivent comme irrationnelles, et pour lesquels ils ne sont pas préparés. En théorie, l'intervention de tiers experts (le spécialiste des ressources humaines ou de la gestion des carrières) permet d'éviter les conflits entre pairs et de construire le compromis par une régulation croisée.

Mais ce rôle d'expert, celui des décideurs RH, perd son essence puisque lui-même constitue un sous-système intégré à l'ensemble, et peut « jouer le jeu » selon son propre agenda, ou voir ses possibilités d'action influencées ou anéanties, par un sous-système temporaire (les alliances), amoindries par le manque de temps, d'informations critiques ou fiables (Morin 2010), et sa rationalité limitée par les effets d'encastrement dans les schémas socio-culturels ou institutionnels.

Pour répondre à la complexité et renforcer la rationalité ou l'objectivité de la démarche, les organisations ont structuré des processus dont la complexité et la diversité peut entamer, paradoxalement, l'efficacité ; la dé-corrélation fréquente entre les enjeux et résultats des évaluations et celles des prises de fonction suggère que les outils et moyens de détection ne se superposent pas, ou plus, aux besoins et attendus de la dirigeance.

8.3 Les outils des processus de sélection des futurs dirigeants

8.3.1 Les outils des processus de sélection du futur dirigeant

Le détail des outils de mesure et de leurs caractéristiques fines représente en lui-même un développement dépassant le cadre de ce travail ; nous dressons un panorama de leur part d'irrationnel dans le cadre des processus de sélection. La démarche de sélection dépend fondamentalement des **caractéristiques de l'entreprise, des ambitions qu'elle s'est donnée pour la sélection des talents, et de la maturité de son exercice**. Dans l'ensemble des publications que nous avons identifiées, la démarche présente des variantes minimales dans les outils utilisés, jusqu'au seuil de la C-suite.

8.3.1.1 *Les entretiens individuels de performance comme filtre de la sélection*

Les entretiens constituent à la fois les outils historiques, les plus accessibles, et les moins onéreux de la sélection ; ne mobilisant souvent que des ressources internes, au moins dans les phases initiales, ils sont utilisés dans 50 à 60% des processus de sélection, même si les biais qu'ils génèrent ont été largement décrits par la psychologie, les sciences sociales et organisationnelles, ou les neurosciences.

95% des managers les considèrent les **entretiens annuels d'évaluation** – socle historique des processus de sélection- comme inutiles (enquête *Gallup*) : le processus ne correspond plus ni aux attentes des collaborateurs, ni aux temporalités des entreprises. Les pratiques d'évaluation prennent le chemin du suivi continu, en ligne avec les postures de Borman et Motowidlo qui, suggèrent qu'il est plus opportun d'observer la performance comme "un flux continu et ininterrompu" (1997). **D'un schéma figé, centralisé, quantitatif et différé, les processus d'évaluations prennent une dimension continue, flexible, qualitative, combinant centralisation et délégation.**

Dans le cas des populations exécutives, l'impact des bénéfices de l'entreprise sur la rémunération individuelle, via les intéressements et actions, a incité à développer des évaluations « relatives » (*Relative Performance Evaluation*): la mesure des performances se fait par rapport à l'industrie, dé-corrélant les systèmes d'évaluation et de récompenses des incidents d'industrie et de marché pour une évaluation plus « rationnelle »

Ces outils peuvent générer une part d'irrationnel dans l'évaluation des futurs dirigeants. Dye (1988) soutient que ces dispositifs peuvent inciter les dirigeants à s'entourer d'équipes moins talentueuses, pour se démarquer du groupe de référence, ou limiter la motivation à engager l'organisation dans des industries à forte compétitivité. Lazear et Rosen avancent que la sélection du top management est en fait un RPE « déguisé », le vice-président produisant les résultats les plus élevés étant amené à prendre la suite du CEO, impliquant des risques de sabotage ou de collusion, interférant avec les objectifs de création de valeur de l'entreprise.

Majoritairement menés sous une forme non structurée, les entretiens ne constituent pas des outils robustes d'évaluation. Pourtant, et notamment pour la population des exécutifs séniors, ce sont ces outils informels qui semblent les plus couramment adoptés. Les décideurs, même

armés de solides résultats d'évaluation, peuvent prendre une décision de sélection sur « l'impression » laissée par une succession d'entretiens, à l'occasion desquels les irrationalités individuelles et contextuelles construisent une « réalité de la réalité » éloignée d'une évaluation objective ou optimale.

8.3.1.2 Les évaluations de la cognition dans les processus de sélection

Le domaine des sciences cognitives a nourri de nombreuses recherches indiquant que les habiletés cognitives intéressent de nombreux aspects de la performance et du potentiel (Ones, Dilchert, Wiswesveran & Salgado, 2010). Les aptitudes cognitives sont reconnues pour influencer la **qualité et la rapidité de la prise de décision en environnement complexe ou incertain**, clés dans la performance du dirigeant.

Depuis le facteur « g » de Spearman, l'intensification des recherches en sciences cognitives a multiplié les découvertes et classifications de ou des intelligences, dans la lignée des travaux séminaux de Thurstone sur les aptitudes mentales primaires, conduisant progressivement à la différenciation de tests d'intelligence sur des aptitudes différenciées, des échelles de Wechsler aux modèles multidimensionnels comme la structure en cube de l'intellect de Guilford (1967, 1982), au modèle multi-strates de Carroll considéré comme le plus consensuel.

La richesse du champ a généré des **tests multiples sur le marché, dont les utilisateurs ne sont pas toujours en position d'évaluer les limites ou la validité**. L'utilisation exclusive de tests de compétences cognitives est une méthode marginale dans les processus de détection des dirigeants en France. Ils sont en revanche fréquemment pratiqués dans le cadre de centres d'évaluation ou de dispositifs multi-méthodes.

Selon les auteurs, les valeurs de quotient intellectuel permettraient de prédire de **10 à 30% de la performance** (Schmidt et Hunter, Jensen). Les études confirment des différences significatives de capacités cognitives en corrélation avec les différents niveaux de management (Dilchert & Ones), suivant un continuum aligné sur le niveau de management et de séniorité,

illustrant **une sélection s'opérant en faveur** d'individus possédant des capacités cognitives « supérieures »⁴⁷.

Premier élément de complexité dans l'utilisation des tests cognitifs pour la sélection des dirigeants, les sciences cognitives distinguent les « capacités » indiquant la possession d'aptitudes, et les « habiletés » qui sont leur application en situation (Sternberg, 1994) ; la possession de capacités, mesurées par les tests, **n'est pas porteuse de la certitude que les habiletés seront effectivement exprimées en situation.**

Deuxième élément d'incertitude, les **résultats inégaux** des études des liens entre la performance observée et les résultats de tests cognitifs. Certains auteurs comme Borman & Motowidlo (1997) considèrent que la personnalité est un meilleur prédicteur de la performance contextuelle que les compétences cognitives. D'autres, comme Alonso, Viswesvaran, and Sanchez (2001) considèrent que les compétences cognitives restent les prédicteurs les plus performants.

Troisième élément, la cognition s'exprime souvent dans sa dimension quantitative dans le langage commun, et est associée à rationalité logico-mathématique. Elle revêt pourtant une complexité bien supérieure, que l'on peut envisager selon quatre grandes perspectives :

- Les **capacités cognitives générales** : « l'intelligence mesurable », le facteur *g*.
- Le **contenu cognitif** : les savoirs, l'information « stockée ».
- La **structure cognitive** : la façon dont les savoirs sont structurés et organisés.
- Le **style cognitif** : les filtres d'incorporation et le traitement des informations.

Les processus de sélection des dirigeants peuvent s'attacher à examiner **la structure et des styles cognitifs**. Comme le dit Héloïse Cholé, dans le cadre de la décision, « *Comment l'acteur connaît et décide est aussi important sinon plus que ce qu'il connaît et décide* ».

Si les théories de la préférence cérébrale d'Hermann ont été largement remises en question (Hanes, 1987), il est établi que les choix des futurs dirigeants s'opèrent à partir de l'expérience

⁴⁷ Mesurées par les capacités cognitives générales, raisonnement déductif et critique, et intelligence verbale.

acquise. L'exposition aux objectifs et enjeux d'une aire disciplinaire donnée, par l'expérience qu'elle confère, **dé-corrèle l'intelligence « rationnelle » de l'action.**

Le style cognitif influence l'amplitude du champ de vision, la perception et le traitement sélectif de l'information, impactant ultimement les choix effectués, la mise en œuvre, la capacité et les modalités préférentielles d'apprentissage.

Ainsi, Hambrick & Finkelstein observent à partir de diverses études (Strandholm, Kumara et Subramanian 2004, Thomas Lishert et Ramaswamy, Barker & Mueller 2002, Tyler et Steensma 1998) que les exécutifs dont l'expérience relève des fonctions externes ont tendance à mettre en place des stratégies de type *Prospecteur*, ceux dont l'expérience est interne poursuivant préférentiellement des stratégies de *Défenseur*.

L'examen des styles et structures cognitifs pourraient nourrir la recherche d'adéquation au style et à la culture managériaux pour les dirigeants, ce qui apparaît en lien avec les résultats de l'étude Mc Kinsey. S'il est plausible, et admis que certaines compétences soient interdépendantes, les recherches de Zaccaro et Shipman ont par exemple isolé la contribution des compétences de pensée créative et *de forecasting*, en contrôlant le facteur d'intelligence général. Autre illustration, la sélection de *leaders* dans un contexte d'innovation devrait préférentiellement utiliser des tests impliquant des dimensions verbales et spatiales (Cascio & Aguinis, 2005).

Des recherches récentes se sont intéressées aux compétences cognitives qui fondent la performance des *leaders*, notamment dans la résolution de problèmes complexes (Marta et al., Shipman et al., Zaccaro et al). Mumford et al. ont proposé d'envisager les compétences cognitives du *leader* moderne selon 9 compétences clés⁴⁸ permettant d'accroître, organiser, filtrer ou utiliser le *contenu* cognitif. Partant des conceptions jungiennes, Cannella, Hambrick

⁴⁸ 1/ problem definition, 2/ cause-goal analysis, 3/ constraint analysis, 4/ planning, 5/ forecasting, 6/ creative thinking, 7/ idea evaluation, 8/ wisdom et 9/ visioning/sense making.

et Finkelstein décrivent quatre styles cognitifs pour le *leader* : le stratège, l'administrateur, le coach et le visionnaire.

A l'heure des progrès des neurosciences, et du savoir partagé, des données peuvent être collectées, analysées et comparées au sein des entreprises et industries, et corrélées aux critères de succès d'une population choisie. C'est ce que proposent des outils récents, comme Knacks ou Pymetrics, sans cibler à ce stade les populations de dirigeants. La valeur de tels outils reste dépendante de la détermination de critères de performance et de tri au sein de la diversité des modèles organisationnels et de la capacité à prédire les critères fondateurs du succès exécutif. Lecture rationnelle de la part d'irrationalité du fonctionnement cognitif, les styles cognitifs sont insuffisamment exploités dans les processus de sélection des dirigeants. Ils représentent des informations particulièrement pertinentes s'ils sont administrés dans le cadre de la recherche de complémentarité des profils d'une équipe de direction, examinés à la lumière des paramètres stratégiques.

On peut souligner que les processus de sélection pour les « fabriques de dirigeants » effectuent, en France, un tri initial par les capacités cognitives générales, et plus précisément l'intelligence logico-mathématique. L'intelligence logico-mathématique, l'intelligence de synthèse, et l'intelligence pratique ne sont pas sélectionnées à part égales dans les processus de sélection (Sternberg, 1994), et, comme souligné par E. Morin, l'intelligence du « tout » et celles des « parties » sont « profondément complémentaires pour comprendre les complexités organisationnelles ».

Les « tests » cognitifs devraient être adaptés aux populations de futurs dirigeants, et leur interprétation reposer sur une référence correspondant au niveau considéré, ou au niveau ciblé. C'est notamment ce qu'a mis en pratique la société Arnava pour les évaluations cognitives de ses *assessment centers*, différenciant deux outils, dont l'un est étalonné pour une population de « hauts potentiels ».

Dans la « hiérarchie des savoirs », le savoir « pur » au sens de la connaissance, ou les savoir-faire techniques sont objectivables car répondant à des référentiels solides et éprouvés dans l'organisation. Le savoir-être, ou le savoir évoluer, répondent à des logiques différentes, dont l'incomplétude informationnelle de la mesure laisse opérer le champ de rationalité limitée du

décideur (Morin, 2010). Ces deux champs de « savoirs » que la rationalité des processus de sélection différencie systématiquement, sont en fait interdépendants, et positionnés à l'intersection des « compétences cognitives » et de la personnalité.

8.3.1.3 *Les mesures de personnalité dans les processus de sélection du dirigeant*

Considéré comme dévoilant une lecture « objective » des traits, valeurs, motivations, et autres aspects de la personnalité du futur dirigeant, le test de personnalité est une étape incontournable de la plupart des processus de sélection français.

La pratique de tests de personnalité pour les activités de sélection remonterait à 4000 ans en Chine, dans le cadre de la sélection des « fonctionnaires ». A la fin du 19^{ème} siècle, la naissance des premiers instituts de psychologie (Wundt en Allemagne, Cattell aux US), suivis par les travaux fondateurs de Sir Francis Galton et Binet (1905), vont susciter en France puis aux USA un intérêt massif. Le focus initial cognitif va progressivement créer de nouveaux champs d'examen. C'est ainsi que se succédèrent, de façon non exhaustive, le test de Woodworth (1919) sur lequel se basera la création du *Thurstone Personality Schedule* (1930), le *Minnesota Multiphasic inventory* (MMPI 1940), le *California Psychological inventory* (CPI, 1987).

Aujourd'hui les tests les plus communément utilisés sont les instruments multidimensionnels comme le MBTI, le CPI, le Sixteen Personality Factor (16PF), le Eysenck Factor Questionnaire (EPQ-R) et le NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). La version révisée du MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) est encore largement utilisée bien que sa validité soit remise en question par de nombreux chercheurs.

Le domaine des tests de personnalité est un archipel complexe de méthodologies, concepts, et attributs, intégrant différents types de tests explorant les **traits de personnalité** (9 à 16 traits, souvent présentés en binômes d'extrêmes), les **motivations et valeurs**, et des **tests examinant les comportements** ou les **modes de fonctionnement**, combinant richesse et confusion dans la définition des traits centraux, secondaires, proximaux ou distaux à la performance ou l'émergence du *leadership*, générant une **course à la détection du « silver bullet »** qui permettrait à coup sûr d'identifier « le » potentiel.

La recherche a historiquement été dominée par des auto-évaluations. L'utilisation des analyses factorielles et l'avènement du 16PF puis du FFM (Five Factors Model), ou « Big five » de Cattell ont permis d'apporter une « norme » partagée. La généralisation des méta-analyses a permis de réévaluer les sources de variabilité et les tendances centrales, mais apportent des réponses différentes selon les dimensions considérées, induisant une certaine confusion dans l'utilisation opérationnelle des modèles (Chartrand, Rose, Elliott, Marmarosh & Caldwell, Barrick & Mount, Tett, Jackson & Rothstein). Un certain nombre d'études ont relié les variables et attributs de personnalités à l'efficacité des *leaders*, proposant des fondements empiriques solides à l'argument que **la personnalité peut constituer un élément prédicteur dans l'efficacité du leadership** (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, (Cf. Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004, pour une revue). On a observé une corrélation modérée entre la mesure de certains traits personnels et les performances organisationnelles (Schmidt, Gooding, Noe et Hirsch, Barrick & Mount). Peterson, Smith, Martorana et Owens montrent notamment que les caractéristiques de la personnalité du CEO affectent la dynamique de fonctionnement de la *top management team*. Judge, Bono, Ilies, et Gerhardt identifient via une meta-analyse (73 échantillons) une corrélation multiple pour **quatre des cinq facteurs** de personnalité pour l'émergence et l'efficacité du *leadership*, les coefficients de corrélation restant plus modérés pour l'efficacité du *leadership* que pour son émergence.

L'intégrité et l'extraversion sont les plus régulièrement corrélées à la performance des senior exécutifs et managers. (Hough, Ones, Viswesvaran, Dilchert), ainsi que la **stabilité émotionnelle**.

Les tests de personnalité sont classiquement inclus dans les méthodes d'évaluation incluant des outils multiples et sont utilisés dans environ 80% des sélections outre-Atlantique, toutes catégories confondues (Salgado et al. 2001, Thornton et al. 2009), leur utilisation étant moins systématique bien que répandue en France. L'aspect intrusif dans l'espace personnel, l'éloignement de la mesure des compétences business, font partie des reproches formulés à leur encontre (Burke et Noumair, 2002, Cappelli, 2008, Efron et Ort, 2010).

A l'échelle organisationnelle, est souvent opérée la mise en place **d'un instrument de mesure commun** au groupe pour l'évaluation de la réserve de talents, démarche logique et rationnelle. Cependant, de multiples biais de concept, de méthode, ou d'items peuvent impacter l'administration des tests dans les environnements multiculturels. Pour prendre un exemple trivial, peut-on comparer les scores d'introversion, ou de conformité, de natifs chinois et américains ? Dans une perspective plus spirituelle, l'empathie française peut-elle être « traduite » par *l'omoiyari* japonaise ? Comment intégrer fidèlement les notions *d'ubuntu*⁴⁹ africaine, ou le construit grec de *philotimo*⁵⁰ ?

Si des questionnaires comme le NEO-PI-R et le questionnaire de personnalité d'Eysenck, ont démontré leur équivalence fonctionnelle, catégorielle et conceptuelle interculturelle, à l'exception de la dimension extraversion (Rolland, Blaylock & Rees, Mc Crae et al, Van Hemert, Van de Vijver), leur utilisation sur le terrain par des populations non expertes ne garantit pas les conditions optimales de leur exploitation.

Les tests de psychométrie, bénéficiant de plus de six décennies de progrès méthodologique, **constituent une mesure valide des traits ou attributs mesurés.**

En contraste, l'utilisation qui en est faite peut ajouter une dimension irrationnelle :

- L'utilisation de ces tests se fait parfois en dehors de toute autre outil pour l'évaluation.
- Pratiquée par des professionnels non formés, elle sera génératrice de biais d'autant plus prononcés.
- La recherche de simplification a conduit à la commercialisation de « variantes » de tests dont la validité n'est pas démontrée.
- Aucun « *Silver bullet* » n'est identifiable, et les traits valorisés dans les profils actuels ne sont pas nécessairement les traits du *leader* de demain.

⁴⁹ Notion des langues bantoues, conception humaniste de l'identité individuelle intégrant respect, serviabilité, appartenance à une communauté

⁵⁰ Adjectif spécifique de la culture grecque décrivant une personne vertueuse, respectueuse, fiable, capable d'autosacrifice

De façon générale, l'utilisation de tests de personnalité dans le contexte professionnel appelle à une grande prudence, et une approche professionnelle avertie et précautionneuse.

L'utilisation d'outils comme le test Belbin, ou le test Papi, explorant **les rôles et préférences individuels positionnés dans une perspective collective**, répondent mieux aux enjeux du *leadership* partagé ou de la complémentarité des style cognitifs.

8.3.1.4 L'utilisation croissante de « tests de Leadership »

Les grands contributeurs académiques du *leadership* ont construit des outils « rationnels » pour caractériser et évaluer le style de *leadership*, pour la plupart publiés du début des années 90. On peut citer le *C-K scale* de Conger et Kanungo, le *LBDQ-12* (Leader Behaviour Description Questionnaire) de Stogdill, Goode et Day, le *LOS* (Leader Observation Scale) de Luthans et Lockwood, le *MPS* (Managerial Practice Survey) de Yukl, Wall et Lepsinger.

Le MLQ issu du modèle de Bass a démontré sa pertinence, et malgré les nombreux débats initiaux autour de sa validité, il y a aujourd'hui peu de controverses quant à sa valeur prédictive. Dans sa version actuelle, le MLQ mesure 9 « facteurs » de *leadership*, 5 d'entre eux étant liés aux comportements de *leadership* transformationnel, 3 au *leadership* transactionnel, le dernier au « *leadership* laisser-faire ». Il s'administre sous forme d'un questionnaire multi-sources, et peut également être utilisé sous forme d'auto-évaluation, sa validité étant alors considérée comme inférieure – essentiellement du fait de biais de désirabilité-.

L'utilisation de « tests de *leadership* » permet de détecter les grandes caractéristiques du mode d'engagement de l'action et des collaborateurs, de détecter les opportunités de développement et d'accompagnement, mais ne différencie pas les futurs « bons » *leaders* des « très bons » *leaders*. Si la construction du test est valide, son utilisation comme une « boule de cristal » permettant de détecter « les meilleurs *leaders* » apparaît irrationnelle, au regard des aspects fortement contextuels de l'expression et de l'efficacité du *leadership*.

8.3.2 La mise en œuvre des feedbacks multiples

Les feedbacks 360° (ou *assessments* multi sources) recensent systématiquement les perceptions de la performance d'un individu depuis différents points de vue dans le cercle de son environnement professionnel, élargissant parfois le scope à l'entourage non professionnel.

Kets de Vries propose de réaliser des « 720° », en incluant amis, famille et autres relations pour « détecter les individus qui une fois au pouvoir se transformeront en taureaux psychopathes ».

Initialement conçus comme des outils de développement, les feedbacks 360° ont connu un fort attrait depuis les années 90. Dès 1995, presque toutes les entreprises Fortune 500 déclaraient leur utilisation sous une forme ou une autre. Certains auteurs ont même parlé de leur utilisation comme générant une forme **d'avantage compétitif** (London et Beatty, 1993), les décrivant comme « *l'innovation en management la plus significative des années 90* » (Atwater, Waldman).

Si plusieurs experts considèrent que ces outils sont amenés à contribuer de plus en plus à la prise de décision (Bracken et al), ce que confirment les études de terrain, leur courbe d'adoption s'avère entamée par différents constats :

- Le **coût et la complexité** de mise en œuvre.
- Le **volume de collecte** et la complexité du traitement des informations.
- La difficulté à maintenir le jeu des feedbacks en dehors de **jeux politiques** internes.
- La **validité méthodologique** et notamment la petite taille des échantillons, fréquemment combinée à une forte dispersion des résultats.
- Le **manque de formation** des individus pratiquant la notation/ évaluation, voire de clarté dans la définition des construits.
- La **prédictibilité** associée aux résultats des *assessments* 360° semble modérée, même si peu d'études y ont été consacrées (Hazucha, Hezlett, Schneider, Atkins, Wood).
- La **corrélation souvent modeste** entre les évaluations faites par les différents acteurs, décrédibilisant le processus auprès des acteurs.
- Le **risque de biais** peut questionner la validité des questionnaires, surtout lorsqu'ils sont conçus ou administrés sans recherche de validité scientifique. A titre d'exemple, la suppression de l'anonymat des infra-hiérarchiques tend à faire monter la performance du dirigeant évalué (Antonioni, 1994).

Si l'on adopte une perspective très pragmatique, la diversité des feedbacks qui remet en question la validité « rationnelle » de l'outil est **cohérente avec la complexité de l'environnement, et souhaitable**. Elle construit la valeur psychométrique du feedback, et contribue à la **connaissance de soi** (Atwater), en reproduisant la diversité organisationnelle des profils cognitifs et comportementaux des acteurs de l'organisation (Van Scotter et Steel, 2000).

Un des apports intéressants des résultats 360° est le **contraste entre auto-estimation et estimation par les pairs**. Dalessio (1998) montrait que les perceptions des pairs sont rarement corrélées au *self-assessment*, les moins performants ayant tendance à surestimer leur notation. L'un des avantages de ces outils dans les processus de sélection est la capacité à adapter les filtres aux besoins spécifiques, attitudes, valeurs et comportements valorisés par l'entreprise. La modélisation des compétences sous forme de référentiel permet de décrire les compétences en accord avec les spécificités et sémantiques organisationnelles, et la progression attendue en fonction des niveaux de responsabilité, d'ancienneté, ou d'expertise.

Elle peut permettre de discriminer les top performers, **dans la perspective de la culture et des valeurs de l'entreprise, et apporter une dimension de rationalité** (au sens du *telos*) **aux processus**. A l'inverse, en situation de choisir n'importe quelle combinaison de compétences pour construire l'instrument, les praticiens non avertis construiront des modèles sources d'irrationalité additionnelle.

Les clivages entre la démarche scientifique et ses applications sur le terrain sont particulièrement visibles dans l'utilisation des outils de sélection, et d'autant plus significatifs que l'outil est complexe. Face aux résultats contradictoires, la pratique s'est orientée vers les méthodes multiples ; c'est notamment ce que réalisent les centres d'évaluations qui combinent plusieurs méthodes, observateurs, et angles d'examen du potentiel.

8.4 Les centres d'évaluation dans les processus de sélection des dirigeants

Les centres d'évaluation furent créés pour la sélection des officiers militaires allemands durant la première guerre mondiale, puis répliqués en Grande Bretagne. Aux États-Unis, la première application connue des *centres d'évaluation* fut la sélection des candidats civils et militaires

désireux d'intégrer l'OSS encadrant les activités d'espionnage de l'état américain. Cet *assessment center* d'envergure (503 participants), centré sur le « *gestalt* » des candidats, donnera lieu à la première publication matérialisant la démarche de centre d'évaluation, « *Assessment of men* », en 1948.

Cette année-là, le Dr Douglas Bray termine son PhD à Yale. Bray, qui a développé deux ans durant, au sein de l'Armée de l'Air américaine, des méthodes d'observation pour l'évaluation des formations a déjà travaillé avec des missions simulées ; il défend avec vigueur l'importance des **observations comportementales** dans la prédiction des performances. Il est séduit par la démarche audacieuse, complexe et créative de l'OSS.

Bray applique alors la démarche en entreprise, en dirigeant chez AT&T (Bray, Campbell, Grant, 1974), une étude longitudinale démarrée en 1956, suivant l'évolution des carrières de 422 cadres de filiales *Bell System*. L'AT&T's Management Progress Study était réalisée dans un but prédictif ; les résultats n'avaient pas été transmis au management pour ne pas influencer les prises de décision. Les résultats archivés sont réévalués 8 ans plus tard pour examiner la qualité des prédictions effectuées. Parmi le pool total de managers entrés en middle management, 78 % avaient été identifiés avec pertinence par le centre d'évaluation. Plus significativement encore, parmi ceux écartés de ces postes, 95% avaient été détectés comme n'ayant pas le potentiel nécessaire à l'issue de l'*assessment center*.

Cette étude fut la pierre fondatrice de l'usage des centres d'évaluation en entreprise, rapidement suivie de l'incorporation de la démarche chez les géants contemporains comme IBM, Sears, Standard Oil, GE, et J.C. Penney. Diverses études ont cherché à quantifier l'utilisation des *assessment centers*. En 2015, environ 50'000 *assessments* étaient pratiqués chaque jour dans le monde (Schlebusch & Roodt, 2008). Les USA sont largement en tête de leur utilisation, et l'essentiel de la recherche sur les centres d'évaluation est américaine. Si l'estimation « moyenne » aux États-Unis est de 50% d'usage dans les grandes organisations. Rotolo et Church avancent 90% d'adoption pour les entreprises « les plus performantes », et considèrent que ces méthodes d'évaluations sont particulièrement adaptées aux populations de futurs dirigeants. L'adoption a été bien inférieure en Europe et notamment en France, mais a connu une croissance significative, bien que limitée par le coût et la complexité de mise en œuvre. Le

développement des centres d'évaluation a suivi une rationalité inverse à celles des questionnaires 360° : conçus pour la sélection, ils sont désormais utilisés de plus en plus comme outils de développement.

8.4.1 Principes fondateurs des centres d'évaluation

Les centres d'évaluations articulent l'observation de comportements lors de mises en situation dans un environnement « réaliste », également nommé « analogique », proposant des situations proches de la réalité opérationnelle du poste considéré. Ils mesurent l'expression d'un portefeuille prédéterminé de comportements observables, regroupés dans des « dimensions ». Ils peuvent être utilisés à des fins de détection, de validation d'un potentiel, d'évaluation d'une candidature, de développement, et sont engagés à la suite d'un premier « tri » par le management. Ces mises en situation permettent de mesurer des « dimensions comportementales » à partir de patterns d'actions plus complexes que les aptitudes isolées par les tests psychométriques.

Un centre d'évaluation peut être construit si deux conditions sont réunies (Lievens et Thornton) : 1/ Les **dimensions sont clairement définies et transcrites** en termes de **comportements** attendus, et observables dans les exercices. 2/ Les **exercices sont construits de façon à déclencher, de façon visible et explicite**, les comportements que l'on souhaite observer.

8.4.2 Déroulement : un schéma inchangé depuis les années 80

Ce que Thornton définissait en 1992 comme le « format type » des centres d'évaluation reste inchangé, d'après les études successives de Kudish et al. (1999), et Eurich et al. (2009) : jeux de rôles (76%), présentation (64%) et *in-basket* (57%). Les exercices *in-baskets* se sont transformés en corbeilles numériques, mais restent construits sur le même schéma ; si les études de cas ont évolué vers les thématiques de gestion du changement et de la transformation digitale, la méthodologie incluant des cas écrits, et des interactions normées entre participant et observateurs, a peu évolué.

Les résultats récents semblent montrer une **réduction du recours aux exercices de groupe**, attribuée en partie aux risques de remise en cause légale (Lievens, Thornton). Nous y voyons également les réticences des praticiens face au challenge cognitif de la restitution individuelle d'observations de qualité à partir d'une observation collective ; pourtant, la montée du *leadership* partagé dans les pratiques devrait stimuler l'évaluation de groupes, et non plus d'individus.

Les tendances semblent montrer une **augmentation des exercices relatifs aux relations interpersonnelles et au management** des hommes, (Mueller Hanson, Thornton et al.) en lien avec l'évolution vers un *leadership* focalisé sur les personnes plutôt que sur les tâches. (Cascio, Howard).

La durée d'un *assessment* peut varier entre trois heures et une journée, généralement en lien avec le niveau de responsabilité du participant, les *assessments* les plus « complets » étant classiquement réservé aux niveaux exécutifs.

Les mesures de **caractéristiques psychologiques** ou de **personnalité** ne fait pas *stricto sensu* partie des centres d'évaluation dont la raison d'être est l'observation des comportements, mais l'observation sur le terrain montre **l'intégration fréquente de tests psychométriques, projectifs, et entretiens semi-directifs**. De même la mesure des **aptitudes cognitives**, également en dehors du scope des pratiques recommandées est une pratique souvent rencontrée. Church et Rotolo décrivent l'utilisation de tests cognitifs dans près de 40% des évaluations dans leur échantillon (2015).

Le nombre de dimensions testées varie avec les différents types *d'assessment*, les explorations ayant identifié **entre 10 et 52 dimensions testées**. Toutes les dimensions testées en *assessment* n'ont pas la même validité prédictive, comme l'ont montré les méta-analyses de Arthur et al (2003) ou Bowler et Woehr en 2004. Pour prendre en compte les limites cognitives des observateurs, le nombre de dimensions évaluées ne devrait pas excéder 7 (Thornton), certains allant même jusqu'à recommander 3 ou 4 (Lievens et Conway).

La « consolidation » confronte les observations – subjectives- de chaque observateur, construisant par **le débat** une forme d'objectivité, la **somme des irrationalités limitées fabriquant une rationalité « moyenne »**. Les différences d'évaluation sont discutées et

résolues, les forts contrastes de perception étant relevés et transmis au participant. Le livrable de *l'assessment* est un rapport écrit détaillé par compétence et par exercice, rédigé par un chef de projet « neutre et objectif », car n'ayant pas assisté aux exercices. Une auto-évaluation en début et/ou fin de *d'assessment*, et/ou des évaluations par les pairs peuvent faire partie de la collecte d'information, donnant un aperçu de la connaissance que le participant a de ses compétences et points de progrès.

8.4.2.1 La mise en œuvre croissante des centres d'évaluation sur mesure

Des guidelines internationales existent depuis 1975 et permettent aux entreprises de développer leurs propres centres d'évaluation. Un centre d'évaluation développé sur mesure est à la fois plus sensible et plus précis à la condition exclusive de la validité de sa conception.

La majorité des entreprises évaluent entre 6 et 10 dimensions, avec 4-6 exercices pour plus de la moitié d'entre elles. 16% seulement des organisations font appel à la modélisation des compétences pour cette étape, ce qui peut interroger l'adéquation des comportements mesurés.

On observe une augmentation du recours aux méthodes de notation quantitative ou des méthodes mixtes (*behavioural checklists*), ce que l'on peut lire comme une recherche de plus grande « rationalité ».

Les bonnes pratiques recommandent depuis 2000 l'agrégation statistique des résultats, en accord avec les résultats de recherches démontrant la supériorité de sa validité prédictive (Thornton, 1992, Feltham 1988). Pourtant seules 8% des entreprises interrogées la mettent en œuvre, la majorité préférant s'en référer à la vision holistique d'un débat, pratique également revendiquée sur le terrain opérationnel français.

8.4.3 Application à la population de dirigeants

Les *assessment centers* ont été initialement créés pour le premier accès au management, et un plafond de verre a parfois été décrit pour leur emploi pour des populations exécutives arguant d'une part de la faible acceptabilité pour les populations dirigeantes, d'autre part de l'idée que les organisations valorisent plus l'expérience que la compétence pour ces niveaux (Stamoulis).

Plusieurs arguments appuient leur valeur dans les processus de sélection des dirigeants : les centres d'évaluation peuvent **reproduire la complexité des activités du dirigeant** avec un réalisme satisfaisant. L'acceptabilité de la démarche est bonne, notamment lorsqu'elle est pilotée par des **parties prenantes externes**. Le coût d'erreur pour l'intégration de futurs dirigeants justifie l'emploi d'une démarche onéreuse (Joiner, 2004).

On observe que les centres d'évaluation sont de plus en plus utilisés pour les nominations de cadres exécutifs et de dirigeants (Howard 1997, Krause et al. 2006). Les études récentes estiment qu'environ 20% des centres d'évaluation concernent des profils exécutifs (Eurich 2009, Thornton, Howard 1997).

Parmi les critères critiques pour la qualité des *assessment centers*, trois apparaissent comme particulièrement importants pour l'application à un public exécutif : **l'analyse de la fonction, la classification des comportements attendus, et la formation des observateurs et assessesurs**.

La première étape de la création d'un centre d'évaluation est **l'analyse de la fonction**, qui se fait à partir de la description d'interviews des managers, d'examen des incidents critiques. **La modélisation des compétences** du dirigeant est un premier challenge à la validité des centres d'évaluation. La complexité du scope d'action du dirigeant rend cette étape particulièrement périlleuse, l'incertitude liée au futur organisationnel s'ajoutant au challenge.

L'identification, et l'actualisation, **de dimensions observables** représentatives de la complexité des compétences nécessaires, est difficile à mettre en œuvre. Ainsi, le critère « *Customer impact* » relevé par l'étude Mc Kinsey et Egon Zehnder, devrait être opérationnalisé en dimensions comportementales observables.

Même des observateurs avertis et expérimentés peuvent se heurter à la difficulté de discriminer les dimensions individuelles des effets de halo (Woodruffe, Atkins et Wood 1993). **L'expertise, la diversité et la formation des observateurs** conditionnent la validité des conclusions obtenues. Les observateurs amenés à sélectionner des futurs dirigeants doivent avoir le savoir et l'expérience adéquats pour positionner la performance attendue, tout en ayant des regards complémentaires : il faut non seulement que les observations soient indépendantes,

et que leurs erreurs soient dé-corrélées, *id est* que les observateurs n'appliquent pas des filtres cognitifs similaires.

La sélection et la formation des observateurs est l'un des biais sous investi : la durée de formation des observateurs en entreprise est en immense majorité d'un jour ou moins⁵¹, et concerne une minorité d'intervenants (15%).

8.4.4 Limites de l'utilisation des centres d'évaluation pour la sélection des dirigeants

Tous les spécialistes s'accordent sur la **forte valeur prédictive** des centres d'évaluation, considérés comme le meilleur outil de prédiction de la performance en situation réelle (Lievens, Harel, Ardit, Janz, Lievens et Thornton).

L'un des principaux challenges est de démontrer la **validité conceptuelle psychométrique** sous-jacente, et de contrôler sa dépendance au groupe d'observateurs. Des études récentes ont donné des résultats encourageants (Jansen et Stoop, Dayan et al, Damitz et al, Merkulova et al, Hagan et al, Condomines, et al.) ; cependant la restriction de la plupart des études à des populations fonctionnelles spécifiques, l'absence de normalisation des concepts, et les nombreux écarts constatés aux référentiels de bonnes pratiques ne permettent pas de généraliser les résultats.

Certains questionnent la valeur incrémentale des *assessment centers* par rapport à des méthodes moins coûteuses comme les tests cognitifs et les évaluations de performance (Hunter&Hunter ; Schmidt, Gooding, Noe, Kirsch), ce d'autant qu'ils observent une variance de la performance ultérieure modérément expliquée par les résultats (Atkins & Robert). Lievens et Thornton répondent à ces critiques en relevant la problématique méthodologique qui consiste à examiner comme un construit unique un *assessment* construit autour de dimensions clés, méthode utilisée par exemple dans les méta-analyses de Collins et al (2003) ou Schmidt et Hunter (1998), qui évaluent la valeur incrémentale des *assessments* à partir de la note finale.

⁵¹ Valeur d'autant plus inquiétante que e la désirabilité sociale amène selon toute vraisemblance les répondants à surestimer le temps de formation

Ils relèvent là un biais majeur de l'utilisation, s'ajoutant aux irrationalités possibles dans la construction : les décideurs, comme Collins et al, ont tendance à examiner les résultats sous un **angle rationnel simplificateur**, la note finale, qui ne restitue pas la richesse et les nuances pertinentes de la réalité, utilisant irrationnellement un outil dont la construction est « plus rationnelle ».

8.4.5 Ouverture : quel futur pour les centres d'évaluation dans les processus de sélection des dirigeants ?

8.4.5.1 Faire évoluer la prise en compte des enjeux interculturels

La dimension interculturelle de la performance est souvent sous-évaluée dans la conception et la mise en œuvre des *assessment centers*, la perspective culturelle de l'entreprise étant considérée comme le filtre culturel universel à appliquer aux observations. La recherche académique (Briscoe, Howard) a relevé ces limites, et l'expérience montre la nécessaire évolution des pratiques vers une conception plus inclusive de la performance. Nous illustrons ce point par une expérience vécue dans le cadre d'un *assessment* de dirigeants internationaux :

Chaque année, une entreprise de service globale mandate un leader français de l'assessment pour évaluer ses futurs associés. La pratique est normée et habituelle pour la « long tail » des futurs associés internationaux. L'anglais est la langue officielle de l'entreprise.

Ces centres d'évaluation visent à détecter de futurs dirigeants, dont l'activité se construit sur le terrain international ; les tests et jeux de rôle sont effectués en anglais, ce qui provoque de premières réticences chez les participants non anglophones.

Un autre élément va considérablement altérer la qualité des observations réalisées. Les participants chinois s'opposent ouvertement à la démarche, et refusent de contribuer dans les interactions. Les jeux de rôle menés en groupe les voient complètement absents des discussions. Lors des restitutions des résultats, très peu d'observations ayant été réalisées, les seules conclusions présentées relèvent de la constatation, dans une perspective épique, d'une passivité, voire d'une forme d'antagonisme.

Les échanges ouverts avec ces participants mettent en lumière le choc culturel profond que représente ce mode de sélection : les managers chinois n'acceptent pas d'être évalués dans un contexte de simulation, de « jeu » : « le travail, c'est sérieux ». De plus ils ne reconnaissent pas la crédibilité d'un observateur externe, non spécialiste de leurs métiers, ne les rencontrant que quelques heures, à effectuer un quelconque diagnostic sur leur potentiel ou leurs compétences.

Dans ce cas précis, on peut rappeler que la société chinoise est marquée par un haut niveau d'inégalité de pouvoir, la forte différenciation des rôles et des compétences. L'importance symbolique de l'échelle hiérarchique présuppose l'implication du supérieur dans le processus d'évaluation. Le degré d'orientation à long terme caractérise par ailleurs fortement la société chinoise traditionnelle : la persévérance est une des valeurs fondamentales enseignée dans le confucianisme. Ainsi, le concept même d'évaluations limitées dans le temps, dissociées du regard du supérieur hiérarchique, ne peut être acceptable comme une mesure valide, du point de vue de la rationalité « culturelle » des participants chinois.

De façon générale, le développement et la préparation des dispositifs, mais aussi l'interprétation des conclusions des assessments dans un contexte multiculturel doivent être menés avec précaution (Briscoe & Howard 1997).

8.4.5.2 Améliorer le suivi du processus

Les *development centers* représentent une part croissante de la pratique des *assessments centers* dans les entreprises (Kudish et al, 2001, Eurich, Krause, 2009). Le format type est plus ou moins modifié pour construire un centre d'évaluation dont l'issue est l'identification des points de progrès, sans « sanction », conçu comme une expérience d'apprentissage. Les centres d'évaluation peuvent fournir les dimensions d'évaluation et de challenge nécessaires au développement si la conception est cohérente avec le niveau du participant. Ils ont démontré leur intérêt pour la progression de carrière (Jones et Whitmore) **si et seulement s'ils sont suivis d'activités de développement**, lorsque l'organisation a mis en place un **ensemble cohérent de mécanismes de soutien** accompagnant le participant **après** son expérience (Bernthal, Cook, Smith).

Moins de 30% des entreprises informent les participants sur les recommandations émises par les assesseurs, et moins de 40% informent sur la note globale reçue en assessment. On constate que le suivi du développement n'est pas effectué, ni même amorcé, ne réalisant pas les conditions nécessaires pour l'utilisation opératoire optimale – ou même minimale- de l'outil.

8.4.5.3 Des perspectives de développement inexploitées

Une requête sur le sujet « Assessment center » dans l'outil *Business Source Complete* identifie 391 publications dans des revues à comité de lecture entre 2000 et 2018, dont 112 publications en 2010 et 2018.

L'unique congrès international annuel en 2016 à Bali a réuni tout juste 300 participants. Alors que les centres d'évaluations sont considérés comme des outils prometteurs, la **recherche académique semble s'emparer du sujet avec une relative frilosité.** Une hypothèse explicative peut être la demande croissante pour des centres d'évaluations spécifiques à l'organisation, s'articulent mal avec les contraintes d'un travail de recherche.

Divers auteurs ont suggéré l'impact croissant des nouvelles technologies sur la conception et la mise en œuvre des centres d'évaluation (Kudisch et al, 1999, Joiner 2002, Lovler et Goldsmith 2002, Thornthorn, Eurich et al, 2009). **Mais ces évolutions sont remarquablement -et irrationnellement- limitées par rapport au potentiel offert par les nouvelles technologies.**

Dans le cadre des processus de sélection des futurs dirigeants, les nouvelles technologies pourraient transformer et renforcer l'apport de ces outils :

- La **consolidation et le traitement algorithmique** de grandes quantités de données, combinée à du *machine learning* doit permettre de constituer des référentiels statistiques fiabilisant la modélisation de compétences et la comparabilité des résultats.
- Les avancées de « **l'intelligence artificielle** » peuvent positionner l'intelligence artificielle comme un « observateur » supplémentaire.
- Les simulations **graphiques** pourraient accroître le réalisme des stimuli présentés.

- La création de **centres d'évaluation virtuels** permettra une plus grande plasticité et reproductibilité dans la construction de scénarios, exercices, variables et niveaux de difficulté, y compris dans différentes zones géographiques. La faible maturité de ces méthodes contre-indique leur utilisation pour des populations de dirigeants, mais reste prometteuse.

Ces développements, parmi d'autres, permettront de questionner de manière différente et complémentaire le futur des centres d'évaluation, contribuant à moderniser un outil qui présente la caractéristique unique d'être **à la fois en phase de désuétude et prometteur**, pour les processus de sélection des futurs dirigeants.

8.4.6 Une part irréductible d'irrationnel

En 2016, nous participons à l'évaluation de 60 hauts potentiels pour une entreprise française géante, sur 5 pays, avec 8 équipes de psychologues et consultants expérimentés. Les assessment centers sont construits et menés dans le respect des bonnes pratiques.

En raison des contraintes calendaires et opérationnelles, le feedback est fait oralement avant restitution de rapports écrits, en conférence call à la direction des ressources humaines du groupe, qui souhaite décider urgemment des réaffectations dans le cadre d'une réorganisation. Cet échange se déroule avec 7 chefs de projets réalisant l'appel depuis 3 localisations géographiques différentes, 5 exécutifs RH de l'entreprise.

Les décisions sont urgentes. La connexion téléphonique est médiocre, nécessitant des clarifications et interruptions répétées. Les faiblesses langagières ou approximations sémantiques entre des intervenants de nationalités diverses ajoutent à la confusion dans la transmission des informations. Le délai accordé à la restitution des résultats est inférieur à 10 minutes par participant et ne contient que la forme agrégée, invalidant l'intégralité de la démarche. Certaines décisions de sélection sont entérinées en moins de 3 minutes.

L'apport de ce processus lourd et coûteux sur le planning final de succession sera minimal, illustrant l'irrationalité du processus de décision de sélection, malgré la mise en œuvre méthodique d'un outil objectif et coûteux.

D'une part, les centres d'évaluation ne peuvent prédire que ce qu'ils sont censés prédire ; ils sont applicables à la plupart des fonctions, industries, ou profils, à la condition de la qualité et la pertinence de leur conception. D'autre part, le niveau des observateurs et la transmission des conclusions peuvent considérablement altérer leur valeur.

Une part d'irrationnel, ou plutôt de rationalité limitée, est observable, et souhaitable. Comme pour les *assessments* 360°, elle met en lumière les **perceptions différentielles de la performance - ou du potentiel** -, selon des critères communs, conceptualisés différemment par des individus différents.

Les centres d'évaluation ont été accusé de renforcer la **reproduction des populations conformes** au modèle de l'organisation, diminuant les chances d'émergence des *spiky leaders*, ce d'autant plus que l'on a tendance à utiliser les résultats sous forme agrégée. Dans les faits, ce sont les étapes antérieures, qui excluent ces profils, les participants aux *assessments* étant **identifiés par leurs responsables hiérarchiques** : l'*assessment* est détourné de son véritable objet, qui est de dé-corréler la détection du potentiel du jugement du n+1.

Le coût de réalisation d'un centre d'évaluation est un facteur de cette « *pré-sélection* » pratiqué avant l'envoi en *assessment center*, argument rationnel qui ajoute finalement une part d'irrationnel : le **plus objectif des moyens de mesure ne résiste pas à l'irrationalité des systèmes ou des sous-systèmes**.

8.5 Perspectives : outils émergents pour la sélection des futurs dirigeants

Nous avons observé que les processus et outils de sélection sont, à l'image des dirigeants qui les ont construits, ancrés dans une vision traditionnelle et rationnelle de la performance. Trois grands champs disciplinaires ont retenu notre attention pour leur potentiel à accompagner la modernisation des outils et processus de la sélection des futurs dirigeants : les neurosciences, l'utilisation des *Big data*, et la *gamification*.

8.5.1 L'apport des neurosciences

De l'analyse de la décision individuelle à celles de l'interaction interpersonnelle ou de la prise en compte des émotions, on peut imaginer que de multiples sujets pertinents dans la sélection des dirigeants trouveront des réponses – ou des éclaircissements- grâce au développement des neurosciences, et l'utilisation des innovations technologiques du domaine, notamment l'imagerie cérébrale fonctionnelle. Les neurosciences fournissent de nouveaux angles qui permettront de réexaminer les concepts et théories, voire de concevoir de nouvelles approches du *leadership* (Libermann, 2007)

L'imagerie neuro-anatomique peut nourrir la compréhension des processus de décision (Stein, Cellan Jones, 2010). Ces innovations ont déjà initié des révolutions dans des disciplines proches comme la neuropsychologie, la neuro-économie, ou le neuro-marketing.

Il est encore tôt pour imaginer les apports des neurosciences dans le champ de la désignation des dirigeants. Citons notamment le travail de Hannah et al. (2013), qui ont montré que leur index de « complexité cognitive » peut compléter une approche psychologique de la gestion de la complexité, leur mesure semblant prometteuse pour prédire les capacités de *leadership* adaptatif.

Waldman, Bathazard et Peterson ont examiné les activités cérébrales par l'IRM fonctionnel lors de patterns comportementaux complexes, explorant notamment la séparation de deux concepts souvent différenciés en recherche théorique : management et *leadership*.

Si à ce jour, les explorations fonctionnelles restent invasives et coûteuses, la recherche commence à nourrir la compréhension de la cognition, dans ses dimensions chaude et froide, et les neurosciences éclaireront d'un nouveau jour le fonctionnement cognitif du dirigeant, et donc les processus de sélection de critères ou d'outils différents.

8.5.2 L'explosion des Big data et les champs inexplorés du *People Analytics*

La nouvelle donne digitale a déjà considérablement modifié les paramètres de la gestion des talents. Le champ des ressources humaines est particulièrement riche en données ; leur agrégation et traitement permet de créer des **modèles prédictifs de l'interaction entre « qualités » ou attributs et performance organisationnelle** (enquêtes, traitements statistiques, visualisation de données, analyse prédictive). Si les applications sont émergentes et multiples, l'offre se développe, notamment en lien avec les progrès des neurosciences, et commence à se structurer autour des champs suivants :

- **Acquisition des talents** : prétraiter par le Big data la corrélation entre la performance en entretien d'un candidat et ses performances ultérieures afin de déterminer les meilleures méthodes d'évaluation, et optimiser durées et voies de recherche.
- **Gestion de la performance et « valeur vie » d'un collaborateur** : Les données relatives à la gestion de la performance, via l'analytique RH et le Big Data, permettent d'évaluer en continu, puis de prédire et anticiper les facteurs de réussite.
- **Rétention et fidélisation des talents** : combinant une vision analytique rétrospective, pour identifier des déclencheurs ou facilitateurs d'attrition, et prospective, sectorielle géographique ou industrielle, pour identifier des compétences pour les missions futures.
- **Utilisation des métadonnées** : Alex Pentland et ses collègues du MIT ont ainsi porté des **traqueurs sociométriques**, identifiant sans utiliser les contenus des conversations, un certain nombre de réseaux de pouvoir implicites dans l'organisation. Certains chercheurs ont pu utiliser ces patterns sociaux pour prédire les résultats de tâches de groupes (Madan et al, 2012, Wooley et al, 2010).

- **Les 360° « publics » et recommandations LinkedIn** : Glassdoor.com possède des évaluations de managers pour plus de 50'000 entreprises⁵², LinkedIn gère un *cloud* de recommandations « virtuelles » de compétences ; données qui pourraient compléter l'évaluation des managers.

La robotique s'invite à peine à la table des RH, mais les premières applications sont déjà disponibles. Les **robots de discussion** (« *chatbots* ») sont désormais en mesure de conduire des entretiens, de relire des CV, d'émettre des recommandations, en les accompagnant d'éléments explicatifs. L'« entretien digital » a été adopté par diverses entreprises utilisant des outils comme Itwapp, Hirevue, Vidcruiter ; il réduit coût et durée d'interaction nécessaire, « filtre » des candidats à exclure, conduit à une normalisation « rationnelle » des entretiens. Les outils les plus avancés utilisent le *profiling vocal*, des algorithmes de *machine learning*, combinés à l'analyse des micro-expressions du visage, notamment à partir des recherches issues des travaux de Paul Ekman sur le *Facial Action Coding System* (1970).

Le *voice profiling* permettrait d'inférer l'état émotionnel, d'affiner contenu et analyse des interviews. L'algorithme extrait les « émotions » affichées par les individus dans les vidéos d'entretien, allant jusqu'à prédire les émotions générées chez l'interlocuteur. Plusieurs équipes ont ainsi montré la capacité à **prédire un profil « Big Five »** à partir de l'analyse de conversations (John et Srivastava 1999, Van Der Linden, Nijenhuis et Bakker 2010).

IBM intègre « *l'intelligence émotionnelle* » dans la programmation de son robot Watson et de ses différentes applications. Auchan utilise le Chatbot Vera de Randstad pour réaliser ses interviews. Les pionniers sur ces pratiques (lecture des émotions, scénarios complexes d'entretien) sont les équipes de Hirevue.com proposant des évaluations 100% virtuelles.

Le *web scraping*, les analyses des réseaux sociaux et l'analyse textuelle permettent de discriminer plus finement dans les phases précoces des processus de sélection, de qualifier et

⁵² (GROUPE GL, 150 emplois, 170 Salaires référencés, 88 avis)

valider l'information sur des profils expérimentés. Le rôle des réseaux des dirigeants pourra être exploré par la voie numérique, au moins dans les pays où les réseaux sociaux professionnels arrivent à maturité.

L'étude de Wooley, Chabris, Pentland, Hashmi et Malone suggère que l'approche par les Big data permet de prédire la performance sur un portefeuille de tâches diversifié.

Le *machine learning* permet des autocorrections et l'auto-amélioration des algorithmes de détection. Ainsi les chercheurs de Facebook ont inféré les indicateurs de talent dans un groupe donné à partir d'un échantillon modèle. Un incident relaté par Winsborough et Chamorro illustre à la fois la puissance et les limites de ces outils : l'un des algorithmes Facebook avait identifié comme marqueur associé aux QI élevés le « Like » de « Curly fries – frites de forme hélicoïdale ». La fuite de l'information dans les médias a immédiatement conduit à une augmentation du nombre de personnes « *aimant publiquement les frites hélicoïdales* » sur le réseau social ; le *machine learning* a révisé immédiatement l'algorithme concerné, sans intervention humaine.

Si ces outils ne peuvent remplacer les outils et processus de sélection pour la future dirigeance, ils gagneraient à être intégrés au sein de dispositifs combinant les acquis des professionnels du recrutement, et ces sources additionnelles d'information, en permettant un traitement complémentaire, réduisant les frontières de la rationalité limitée.

8.5.3 La *gamification* dans la sélection des dirigeants

La *gamification*, application des techniques du jeu à d'autres activités, fait partie des grandes tendances technologiques. Elle intègre une dimension graphique, narrative, interactive de la recherche de gains dans des environnements virtuels. La croissance des technologies de *gamification* est poussée non seulement par les professionnels du recrutement, mais aussi par les entreprises. Gartner a estimé que 50% des entreprises feront appel à la *gamification* en 2020, tendance à laquelle les processus de sélection n'échappent pas, même si ses apports sont critiqués essentiellement en raison de la dimension de motivation extrinsèque qu'elle comporte. Ainsi L'Oréal a créé son site Brandsom en 1993 pour identifier, via la *gamification*, les candidats prometteurs parmi les jeunes diplômés en Marketing. En 2010, un second jeu de

recrutement, Reveal, a attiré plus de 100 000 étudiants de 165 pays différents. Ces deux jeux représentaient en 2015 un total de 250 recrutements par an. (Carter, 2012). L'armée américaine propose également, via une plateforme de simulation en ligne, un jeu pour recruter ses futurs soldats (Mendoza, 2008).

La *gamification* présente de nombreuses applications dans le domaine de l'apprentissage, et investit progressivement le champ de l'évaluation des talents et potentiels.

Pymetrics et Knacks font partie de ces modèles innovants offrant des « jeux » de sélection proposés sur support mobiles. **Airbus, Intel, HP, Axa**, font partie des premiers adopteurs de l'outil Knacks, proposant des offres « recrutement » et « carrière ». Ces outils proposent de détecter des talents dans des populations larges, en construisant un référentiel relatif de performances, à partir des données de comportement en jeu des employés considérés comme « représentatifs » de la performance attendue. Les profils des « meilleurs » de l'organisation sont utilisés pour nourrir le *machine learning* et discriminer des individus présentant des caractéristiques comportementales et cognitives communes.

Construit selon un modèle similaire, Pymetrics évalue 50 traits « émotionnels » et « cognitifs » : vitesse de traitement, reconnaissance des patterns, maintien de l'attention, contrôle cognitif, mémoire de travail, planning, séquençement de l'action, flexibilité cognitive, apprentissage, comparant et classant les réponses au sein d'une population donnée.

Dans la pratique, la valeur ajoutée de ces « jeux », pourrait offrir des réponses à certains biais ou limites identifiables dans les processus de sélection en apportant une dimension additionnelle aux « simulations informatiques » traditionnelles à plusieurs titres :

- Ces « tests » incorporent les **avancées contemporaines des sciences de la décision** et des neurosciences, de l'intelligence artificielle et du *machine learning*.
- Le *machine learning* continu permet de limiter le découplage de temporalité qui s'opère naturellement avec **l'obsolescence des référentiels de compétences**, et de discriminer la surperformance, notamment pour des *spiky leaders*.

- Ils se jouent sur Smartphone, dans ou en dehors du contexte professionnel, s'intéressant à la **personnalité dans sa globalité et extrayant une partie des biais contextuels** de la performance.
- Les résultats sont agrégés pour **situer la performance du candidat dans un pool global de talents comparables** (sélection possible dans et en dehors de l'organisation).
- Ces outils **construisent et font évoluer leurs modèles** sur les compétences cognitives et émotionnelles en cherchant à détecter des caractéristiques liées aux besoins actuels des futurs dirigeants : agilité, gestion du changement, capacités d'apprentissage.
- Le **coût de passation** très compétitif permet l'examen de grandes populations, et peut permettre de détecter **des talents « spike »** sortis du radar des managers.
- Le **positionnement « Jeu »** semble attractif pour les jeunes générations pour qui l'interaction avec les outils digitaux est une normalité.

L'arsenal diagnostique du « détecteur » de talent ne cesse de s'enrichir, et l'avenir apparaît porter des avancées prometteuses, possiblement disruptives, qui s'appliqueront peu à peu aux populations de futurs dirigeants. Mais un élément essentiel de la sélection du futur dirigeant est également la capacité à observer son parcours, dans une perspective non plus « photographique », mais tournée vers l'examen du chemin parcouru, et à parcourir.

9. LA PERFORMANCE DU DIRIGEANT : CHEMINS D'IRRATIONALITE

Nous avons jusqu'à présent examiné le profil du dirigeant, sa rationalité « limitée », son talent, son potentiel, ses compétences ou ses attributs, comme un « profil » statique. Mais ce profil n'est pas figé ; il se construit au fil de l'expérience, à la mesure de son « savoir-évoluer ». Les organisations ont largement embrassé cette réalité et mettent en œuvre, en parallèle aux processus de sélection des dirigeants, des expériences et programmes de développement qui semblent opérer **tout à la fois une sélection au cours du développement, et du développement au fil de la sélection.**

9.1 L'évolution individuelle du dirigeant

9.1.1 L'évolution des ancrs de carrière de Schein

La notion d'ancres de carrière peut résonner comme antonymique de la capacité à évoluer du dirigeant. La notion, qui nous renvoie au début des années 60, naît d'une découverte fortuite durant les recherches de Schein sur les processus de socialisation au sein des organisations. Schein identifie huit ancrs figurant **l'auto-perception des talents, motivations et valeurs**, « fixées » après 5 à 10 ans de carrière. Selon Schein (1961), ces ancrs guident et contraignent les choix de carrière, générant des tensions lorsque les fonctions endossées s'éloignent des préférences de l'individu.

La cohérence entre l'ancre de carrière et les fonctions assumées a été proposé comme facteur d'efficacité, de satisfaction et de stabilité, accroissant l'engagement et réduisant le risque de turnover (Mark, Danziger, Moore, Valency). Les individus ayant une ancre de carrière centrée sur le défi et le challenge étaient historiquement considérés comme « de bons candidats à la dirigeance ». Toutefois la mesure est peu discriminante à haut niveau : l'ancre « challenge » est typiquement associée aux populations exécutives, sans que l'on puisse déterminer si ces populations entrent dans le monde de l'entreprise en ayant déjà intériorisé l'ancre, ou si elle est développée par la suite, des aveux même de Schein qui détecte divers biais de désirabilité.

Moins que la formulation initiale du concept, c'est son **évolution** pensée par Schein à la lumière de son expérience et des évolutions sociétales, qui nous intéresse particulièrement.

A la fin des années 90, il décrit les individus ayant une **ancree forte d'autonomie**, plus à même de naviguer dans les organisations modernes, comme les futurs *role-models*. Il observe la relative augmentation des ancrées « *Service/Dedication to a cause* » et « *Lifestyle* » chez les nouvelles générations, - la « *meaning revolution* » de Kofman -.

Il intègre, 20 ans après ses recherches séminales, la **dimension culturelle** et son impact sur la construction et la légitimité des aspirations de carrière, observant les **différences majeures entre les discours privés et professionnels**. Il montre que les images **qu'il nomme « internes » et « externes » de la carrière sont plus ou moins légitimées et cohérentes** dans les contextes culturels de l'organisation et/ou du pays considérés, générant des biais déclaratifs ou implicites additionnels dans les processus de sélection, à la fois dans la rationalité décisionnelle du décideur, et celui du candidat.

Schein conclut lui-même que **la seule prédiction véritablement valable, à la lumière de deux décennies de recherche, est que les individus doivent devenir des apprenants perpétuels plus agiles**, et que la « *capacité à s'auto-examiner et à se développer devient la véritable compétence des professionnels du vingt-et-unième siècle* ».

9.1.2 Les changements cognitifs du dirigeant

9.1.2.1 *Le rôle des habitudes*

On sait que les dirigeants ont tendance à répéter des comportements qui ont construit leur succès par le passé, en lien avec leur rationalité limitée et filtres cognitifs.

L'essentiel des travaux relatifs à la compréhension des actions des dirigeants a été consacré à l'étude de leurs motivations (Williamson, 1999) et de leurs processus cognitifs de délibération ou de rationalisation (Simon, 1991). Le style de décision et de management des dirigeants serait davantage le résultat d'aptitudes cognitives, d'estime de soi et de capacité à maintenir leurs intentions que d'habitudes (Thunholm, 2004, Lindbladh et Lyttkens, 2002) : les habitudes restent subordonnées à la cognition, élément déterminant du comportement et de l'action

(Cohen, 2007). Elles sont plus conscientes et réfléchies que ne le présupposait l'approche behavioriste initiale, le dirigeant adoptant une approche intermédiaire entre le « tout automatique » et le « tout cognitif » (Brockman et Antony; Azjen).

9.1.2.2 Le rôle des expériences passées et l'agilité d'apprentissage

Au début de leur carrière, les individus articulent leur projection professionnelle sur des valeurs, croyances et modèles diversifiés ; puis les filtres sociaux et cognitifs des individus se « fixent », le dirigeant internalisant les normes et tendances des champs disciplinaires occupés. Il tend alors à renouveler les patterns qui se sont montrés bénéfiques pour définir ses choix et stratégies de mise en œuvre (Waller, Huber & Glick), y compris quand certains comportements qui ont assuré le succès d'hier deviennent inopérants à des étapes ultérieures.

Ces éléments signifient que « l'expérience » dans les processus de sélection ne peut être objectivée seulement dans ses angles rationnels (la durée, la fonction, le pays), mais doit également être mise en perspective avec ses apports qualitatifs, et la façon dont elle façonne les aspirations, et donc le potentiel, du dirigeant.

La majorité des managers ne sont pas des individus apprenants (Bunker, Webb, 1992). Korn Ferry International (Swisher, 2013) considère que 15% seulement de la masse globale d'employés peut être considérée comme « *agile learners* ».

Pourtant, c'est la capacité à apprendre, qui permettra au dirigeant de ne pas sombrer dans *l'experience trap* (Sengupta, Hamid et Wassendjove). Les dirigeants performants sont ceux qui restent dans une dynamique d'apprentissage, et sont prêts à **renouveler leurs schémas cognitifs** pour rester efficient dans un vaste éventail de situations. Les études longitudinales et recherches du domaine (Mumford et al. 2007, notamment) ont montré que ces compétences peuvent être développées par une prise en charge appropriée, via la fourniture de stratégies de recueil de l'information, ou la formation à l'identification et la modification de l'utilisation des styles cognitifs.

L'essentiel du développement des dirigeants se fait au cours des années d'expérience et de pratique (McCauley & Brutus 1988, McCall et al. 1988, ou Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986, McCall, 2010). L'expérience, « *le savoir professionnellement pertinent construit avec le*

temps » a longtemps été considérée comme un critère majeur dans la prédiction de la performance (Fielder, Mc Call et al). Les patterns de décision des *leaders* face à des problèmes complexes se **constituent préférentiellement à partir d'expériences antérieures**, le « *case-based knowledge* », **dont l'acquisition est plus aisée que le savoir conceptuel** (Kolodner).

Les chercheurs du CCL (*Center for Creative Leadership*) ont été particulièrement actifs sur ce terrain. En 1960, les héritiers de la société Vicks, H. Smith et G. Jones Richardson, initient une exploration empirique du paradigme contemporain « *Leaders are born, not made* », qu'ils n'observent pas chez leurs propres dirigeants. La fondation Richardson participe alors à la création du *Center for Creative Leadership* (CCL) à Greensboro, ayant pour objet d'étudier les attributs du *leadership*, d'évaluer, de former et développer des *leaders*. Depuis, l'activité intense de consultation, d'évaluation et de formation autour de *l'executive leadership development* ont contribué à faire du CCL un acteur de référence sur le terrain professionnel du développement du *leadership*.

Le lien ou le rôle incrémental de l'agilité d'apprentissage par rapport aux compétences de *leadership* en général, avec le sentiment d'auto-efficacité, la résilience, avec *l'Organisation-based-Self-esteem*, restent autant de sujets d'exploration.

Pour le CCL, la **capacité à apprendre** pour le dirigeant tient à la **capacité à identifier quand de nouveaux comportements, compétences, ou attitudes sont nécessaires**, la **capacité à prendre la responsabilité de son propre développement**, et la capacité à **apprécier ses forces et faiblesses**. Ces éléments se complètent **de compétences métacognitives : la réflexion sur le processus d'apprentissage, et le développement d'un portefeuille de techniques d'apprentissage**. Ces « *agile learners* » bénéficient de plus d'opportunités développementales, dont ils extraient par ailleurs plus de savoirs (Dragoni).

Ces enjeux ont conduit à la construction de « tests de *Learnability* », basé sur le postulat que la capacité à apprendre est dans la société des savoirs plus pertinente que les savoirs *per se*. Le développement par l'expérience professionnelle, pour ces auteurs, tient à l'équilibre entre trois ingrédients : **challenge, soutien, et évaluation** (McCall, Lombardo, Morrison 1988, Wick 1992, Zemke 1985).

La *learning agility* relève de la capacité à se remettre en question, et s'appuie sur le niveau de motivation, développement personnel et spirituel, fondant confiance en soi et conscience de soi, cœur de la capacité du futur dirigeant à dépasser ses biais personnels.

9.1.2.3 Le cas particulier des passages de leadership

Les « passages » de *leadership* ou plus largement les « *crucibles* », s'assortissent de l'acquisition d'un savoir **non atteignable par d'autres moyens**. Ni la formation, ni l'expérience, ni le feedback de coachs, pairs ou mentors ne permettent les apprentissages des *crucibles* (Handy, Mc Call et all).

L'élément commun dans les « *hardships* » et « *crucibles* » est l'impact sur le soi physique et/ou psychologique, générant une perte avec laquelle l'individu doit apprendre à vivre. La perte provoque la **confrontation avec soi**, ouvrant une opportunité d'introspection. Dans les épreuves, une évaluation personnelle intense a lieu ; les individus peuvent reconstruire une vision différente de leurs enjeux, et mener un questionnement spirituel transformateur de leurs schémas cognitifs, et partant, de leur *leadership* (Denzin, Thomas).

La **confrontation à l'échec** est l'un des médiateurs entre transformation des schémas cognitifs et la transcendance du *leader* : elle permet de dépasser les illusions obstruant l'assertivité, renforçant sensibilité et compassion, générant une plus grande flexibilité.

La notion de *crucibles* est liée aux capacités de résilience qui nous emmène dans une nouvelle dimension irrationnelle de la trajectoire du dirigeant. Les dirigeants résilients sont considérés comme constructifs et optimistes, et plus à même d'initier ou accompagner le changement. A notre connaissance, aucune modalité de mesure ne permet d'en apprécier le niveau : la résilience est un construit complexe, permettant aux individus de résister et rebondir face aux obstacles. L'écoute éclairée et l'accompagnement des parcours de dirigeants, peut seule renseigner le gestionnaire de la sélection, sur la nature des épreuves, les capacités de rebond, d'agilité et de résilience construites « en chemin ».

9.1.3 La spiritualité, limite et extension de la rationalité

Le développement spirituel du *leader* et la capacité de « transcendance » se positionnent très souvent en périphérie, tout en n'étant jamais au cœur, de la sélection des dirigeants.

Que l'on examine les processus de sélection sous l'angle de la spiritualité partagée au sein des réseaux, celui du rôle des émotions dans le *leadership*, des leviers de l'engagement des collaborateurs, celui du dépassement des schémas cognitifs individuels, ou de sa capacité à apprendre, **le développement personnel et spirituel apparaît comme un élément clé de la construction du dirigeant**. Son impact dans le cadre des processus de *leadership* ne peut pas être ignoré par les organisations (Judge, 1999).

La notion de transcendance a été largement débattue en psychologie, philosophie et phénoménologie, et est en soi un sujet dépassant largement les enjeux de notre travail. La sémantique de la spiritualité détonne d'autant plus dans les cultures ou héritages rationnels (D'Iribarne & all). Nous avons pu, à la suite de Voynet et Lefebvre, constater que son évocation génère des résistances cyniques dans l'environnement managérial français. Il est juste que tout semble opposer la perception historique du management et la spiritualité, à l'image de l'abandon par l'Histoire de la dimension de « transcendance » ajoutée tardivement par Maslow à sa théorie initiale.

Pour Rojot (2009), **croyances spirituelles, émotions et rationalité peuvent cohabiter, et représenter un moteur d'apprentissage et d'avancée personnelle dans un contexte de rationalité limitée**, et dont l'incorporation permet de gérer - au sens du *coping* anglo-saxon - l'ambiguïté, l'incertitude et la complexité.

La spiritualité valorise l'introspection et le développement personnel, ce qui ne contribue pas, contrairement aux croyances communes, à isoler les dirigeants des paramètres externes, mais plutôt à leur faire prendre **pleine conscience des influences et paradoxes environnants**, et les **libérer de leurs contraintes supposées** (Anand), adoptant la perspective « *player* » de Kofman, en acceptant une forme de **complexité non surmontée**. La dimension contribue à l'efficacité et à l'autorité morale du *leader* charismatique. Elle peut être à la fois une limite et une extension de la rationalité du dirigeant. (Voynet & Lefebvre)

Schwartz la définit comme une valeur universelle, liée à la recherche de sens, de cohérence et d'harmonie intérieure, transcendant l'existence au-delà de ses aspects matériels. La « transcendance » de la dirigeance prônée par Kofman est centrée sur cette perspective, y intégrant la notion d'*Agape*, dans la lignée de penseurs comme Jaspers : « *C'est parce que ma subjectivité n'est pas inertie, repliement sur soi, séparation, mais au contraire mouvement vers l'autre, que la différence entre l'autre et moi s'abolit et que je peux appeler l'autre mien (...) je ne suis pas une chose mais un projet de moi vers l'autre, une transcendance.* »

Le profil de développement du *leadership* a été décrit selon un développement vertical, du stade de l'égoïsme opportuniste à l'universalisme sage, correspondant à la **phase post-conventionnelle de la conscience** humaine, atteinte par moins d'un adulte sur cinq. La succession de ces stades de conscience construit des étapes de développement des modes de fonctionnement cognitifs, moraux et émotionnels. La recherche semble montrer que les dirigeants parvenus au stade du développement post-conventionnel ont une réussite professionnelle supérieure et que les entreprises qu'ils dirigent sont plus prospères, rejoignant les éléments empiriques avancés par Kofman, et avancés dans certaines théories du *leadership* charismatique.

La maturation émotionnelle décrite par Parks s'achève par une étape qui **affranchit l'individu des impacts négatifs des influences externes**, le développement de la **conscience de soi** s'accompagnant d'une plus grande capacité à accepter et incorporer vulnérabilité et confiance. C'est d'ailleurs ce que Dotlich, Walker, Noel relèvent comme une des résultantes des « passages » de *leadership*.

Chaque étape de développement (re)constitue un niveau supérieur de regard identitaire, vers une posture **plus inclusive, détachée de l'hédonisme et de l'égoïsme**.

Certains chercheurs ont formulé la notion de *leader* « intégral », *leader* dont les préoccupations ultimes et actes seraient ancrés au niveau post-conventionnel. Des modèles de spiritualité explorent le degré de complexité et de conscience, certains mesurant des « Quotient ou intelligence » spirituelles. La dimension spirituelle du dirigeant est constitutive d'éléments forts de sa personnalité **via la réduction de l'influence de l'égo sur les schémas cognitifs**.

Elle influence l'expression de la bienveillance, la confiance en soi, l'ouverture aux éléments nouveaux, les patterns d'interaction sociale, le discernement, renforçant la qualité de l'attention, la capacité à identifier et formuler des stratégies visionnaires, la résilience (Voynet, Neck & Milliman, Korac-Kakabadse & all). Eric Schmidt, CEO de Google, disait « *It's very easy to confuse the company with yourself and let your ego out of control* » (1997) ; le potentiel du facteur « égo » à miner les décisions stratégiques et la performance est largement documentée (Audia, Locke Smith 2000, Hambrick, Cho et Chen 1996, Hayward et Hambrick, 1997, Zajac and Bazerman, 1991, Kets de Vries, ...)

D'autre part, le développement spirituel du *leader* l'amène à adopter des comportements décrits comme spirituels (Emmons) : agir vertueusement et avec authenticité, contribuer au bien sociétal, mobiliser ses ressources face aux challenges, dépasser ses intérêts personnels, écouter et donner un feedback constructif, adopter une posture ouverte plutôt que contrôlante, une attitude **d'humilité plutôt que d'expertise** ; le *leader* à haut degré de développement spirituel possède des traits du *servant leader* (Greenleaf, 1973), que l'on peut rapprocher du *leader transcendant* de Kofman.

Différents auteurs, à la suite de Kets de Vries, mettent l'accent sur l'**empathie**, plaçant la sensibilité personnelle et interpersonnelle comme une des conditions *sine qua none* du *leadership*. Dans ses écrits revient régulièrement la **générativité**, *id est* la capacité et la volonté à accompagner les générations futures dans la prise de pouvoir : le *leader* est un **acteur du système qu'il conçoit au-delà de sa propre pérennité**.

Ces perspectives gagnent en visibilité, et font l'objet d'un flux croissant, bien que discret, de publications, y compris en sciences de gestion (Chakraborty, Dent, Higgins et Wharff, Voynet). L'intelligence spirituelle a fait l'objet de mesure dans des entreprises comme Unilever, McKinsey, Shell, Coca Cola, Hewlett Packard, Merck, ou Starbucks (Voynet, 2011). **Si la dimension de spiritualité est en apparence non-rationnelle, elle est intuitivement corrélée à l'efficacité du dirigeant moderne.**

La dimension spirituelle des futurs *leaders*, par sa connexion avec les tendances fortes de l'évolution des sociétés occidentales contemporaines, par son influence sur le développement

et l'impact du dirigeant, est indéniablement un attribut dont les frontières gagneraient à être explorées dans les processus de préparation et de sélection des dirigeants français.

9.2 La perspective développementale dans la sélection organisationnelle

Étant établi que la dirigeance n'est pas un objet statique, mais que ses caractéristiques se construisent, il importe d'observer comment les organisations investissent cette réalité. Dans les processus de sélection et de développement des *leaders*, le développement par les épreuves et les challenges font bien partie de l'arsenal du gestionnaire de carrière.

9.2.1 L'organisation, médiateur du développement du dirigeant

Les relations entre organisation, intentions et comportements effectivement exprimés par les dirigeants sont complexes. La différence entre les intentions du dirigeant perçues au cours des processus de sélection, et les comportements qui seront effectivement exprimés, ajoutent un facteur d'inattendu, ou d'irrationalité, aux étapes de nomination, que les étapes de développement permettent de renseigner.

Une partie des médiateurs entre intention et action sont des facteurs liés à l'organisation et ses sous-systèmes. **Les croyances en l'efficacité personnelle affectent le comportement à la fois directement, et en influençant l'intention qui la sous-tend.** Parmi les éléments influençant le sentiment d'auto-efficacité, interviennent *l'Organizational-Based Self-Esteem*, la latitude exécutive, le locus de contrôle. Un équilibre se constitue entre latitude exécutive et sentiment d'efficacité, en partie, mais pas exclusivement, lié au locus de contrôle du dirigeant.

La latitude managériale dérive à la fois du contexte externe et organisationnel, et de la capacité du dirigeant à créer ou détecter des alternatives en fonction de ses barrières cognitives : niveau d'aspiration, tolérance à l'ambiguïté, locus de contrôle, complexité cognitive, sens politique, base de pouvoir (Hambrick, Finkelstein, Williamson). Child (1997), puis Carpenter et Golden, montrent comment les dirigeants démontrant des lieux de contrôle internes tendent à générer plus de latitude pour leurs actions. Un flux important de recherche montre que la plupart des exécutifs ont pleine conscience de leur niveau de latitude et que cette donnée façonne leur interprétation des situations (Grinyer, Albazzaz, Yasai-Ardekani, 1986 Javidan, 1984).

Tout comme l'expérience passée module et façonne les aspirations tant sur le plan qualitatif que quantitatif, **les messages implicites et explicites de l'entreprise co-construisent la capacité à évoluer du dirigeant** : le sentiment d'efficacité se construit au point de friction entre l'acteur et le système. Gardner et Pierce (1998) ont montré que la perception d'auto-efficacité influence positivement l'OBSE, conduisant à une meilleure performance.

Les signaux envoyés par l'organisation peuvent influencer la motivation et les comportements des futurs dirigeants, confirmant ou infirmant les prédictions des processus de sélection par l'action du système lui-même. Ainsi, la perception que le diplôme initial détermine un plafond de verre dans l'entreprise limitera le niveau d'aspiration, et partant, la motivation et le sentiment d'auto-efficacité pour les futurs dirigeants. Dans le contexte de notre recherche, ce type de croyance, « d'ancre rationnelle », influence à la fois l'impact que l'exécutif aura sur les nominations de ses pairs/successeurs, et le rôle qu'il jouera une fois en place.

9.2.2 Sélection et développement *on the job* des futurs dirigeants

Les pratiques de développement des dirigeants s'articulent de plus en plus autour d'actions de développement continues, offrant à la fois des opportunités de développement et de sélection, « prototypant » le job du futur dirigeant. Les tendances actuelles du développement des futurs dirigeants semblent suivre le ratio de répartition décrit par le *Center for Creative Leadership*, reportant que 70% de l'apprentissage se fait par l'expérience et la pratique professionnelle.

Pour être efficaces, selon McCauley et al, les expériences doivent être :

- D'un **niveau adéquat** (« Challenge »)
- **Correctement accompagnés** par un n+1 averti et compétent, consentant aux conditions spécifiques de la nomination, notamment **le droit à l'erreur** (« Soutien »)
- Conçus comme des **expériences de formation**, et non comme des « épreuves du feu » avec des feedbacks réguliers et constructifs (« Evaluation »)

L'utilisation systématique et délibérée des missions en entreprise pour le développement des futurs dirigeants remonte aux années 1980. Parmi les différentes initiatives observables, l'*action learning*, fortement consommateur de ressources, ne génère pas toujours les résultats attendus en relation avec le déséquilibre entre résultats (challenge), soutien, et feedback ; c'est

pourtant l'un des modes de développement les plus utilisés (76% des répondants dans l'étude de Conger & Xin, 2000).

Le *job shadowing*, les expériences de mobilité transversales ou latérales, les affectations de développement ou le détachement en équipe projet, les « *accelerated solution environnements* » relèvent de la même logique développementale, positionnés sur des temporalités différentes. Nous examinons plus bas les *stretch assignments*, dont l'utilisation apparaît prometteuse à la fois sur le plan du développement et de la sélection des futurs dirigeants.

9.2.2.1 *Équilibrer les dimensions de challenges pour assurer le développement*

L'expérience révélant les failles et faiblesses potentielles, tant qu'une compétence spécifique n'est pas nécessaire, il est difficile d'objectiver son niveau de développement (Ohlott). La réponse des entreprises est alors de fournir des nominations développementales *ou stretch assignments*. Ruderman et Ohlott ont montré **qu'environ un tiers des promotions exécutives peuvent être considérées comme développementales**, avec un objectif de développement vers les positions clés, en préparation d'une promotion ultérieure, ou d'amélioration de points de faiblesse : des nominations qui participent, plus ou moins directement, à nourrir les processus de sélection.

Les « étirements de fonctions », ou « *stretch assignments* » ont pour caractéristique de placer les futurs dirigeants dans des environnements non familiers, où les solutions connues ne sont plus appropriées ou suffisantes, et pour lesquels ils ne possèdent pas le savoir ou l'expérience nécessaires.

Les missions de **haute responsabilité et à haut degré de latitude**, sont considérés comme particulièrement formatrices ; **la conduite de changements majeurs, la construction de relations et l'obtention de l'engagement sans substrat hiérarchique** sont associés aux plus hauts niveaux d'apprentissage.

Il est possible **d'évaluer le niveau de développement associé à une mission managériale donnée** (DeRue & Wellman, 2009, McCauley & al., 1994 et 1998). Les recherches de McCall et ses collègues ont conduit à la création d'un cadre conceptuel, le *Developmental Challenge Profile (DCP)*, ayant pour ambition de guider les praticiens des ressources humaines dans leur

choix autour de 5 grandes thématiques : **les transitions personnelles, la conduite du changement, les relations d'influence, les hauts niveaux de responsabilité, les obstacles.** D'après McCauley, Ruderman, Ohlott, Morrow, une affectation sera développementale lorsqu'elle contient ou associe ces 5 types de challenges.

Les **individus les plus à même de bénéficier de ces opportunités** sont ceux présentant une bonne tolérance au stress (Bunker, Webb). Ce sont des individus à **solide confiance en soi, prêts à s'extraire de leur champ d'expertise ou de confort**, sachant imaginer, mettre en œuvre et réévaluer leurs stratégies personnelles d'apprentissage.

Des différences notables ont été objectivées, selon **la culture, le genre, l'origine ethnique** ; ces différences reflètent à la fois les différences dans les formations des *leaders* et les ancrages culturels : ainsi les dirigeants japonais reportent plus de bénéfices d'apprentissage lors des mouvements horizontaux, que les américains, pour qui un mouvement sans ascension verticale est moins valorisé. **A l'échelle individuelle**, l'apprentissage et les bénéfices tirés de l'expérience « *on the job* » dépendent de nombreux facteurs : personnalité, style d'apprentissage, niveau d'aspiration, confiance en soi et estime de soi, motivation.

L'importance du feedback a été largement démontrée : si le niveau de challenge accroît la capacité à développer l'individu, c'est à la condition de la capacité à recevoir et accepter un feedback de qualité (résultats, renforcement, Van Velsor et McCauley, 2004, Summers, Williamson & Read, 2004).

La durée idéale des *stretch assignments* a fait l'objet de débat. Les recherches (Gabarro 1987) suggèrent que dans les phases initiales, le manager traite les problématiques qui lui sont familières. Les recommandations sont de deux ans minima, trois ans idéalement sur chaque fonction, **l'apprentissage débutant réellement au bout de 18 mois en poste**. Donnée que l'on peut mettre en relation avec le regret de Voynet, ou encore de Roussillon déplorant les pratiques de « Présidentialisme » et de « carrières hâtives » de dirigeants « *insuffisamment exposés aux conséquences de leurs décisions dans le parcours typique du dirigeant français possédant un diplôme prestigieux* ».

Une nomination comportant un objectif de développement ne se solde pas nécessairement par un apprentissage et/ou un changement cognitif. La frontière peut être mince entre une

nomination développementale réussie et celle qui place l'individu en déraillement. Les processus de sélection devraient, en amont, identifier la flexibilité cognitive pour préparer le continuum de développement des futurs dirigeants, et se donner les moyens de suivre et accompagner l'expérience en accord avec les données acquises de la science.

Une perspective développementale doit être incluse dans la réflexion entourant la construction des carrières des dirigeants. Alors que les approches traditionnelles recherchent le meilleur candidat (possédant déjà la compétence et l'expérience *ad hoc*) pour un poste donné, les nominations développementales participent à la construction d'un continuum de compétences, liant la stratégie organisationnelle aux besoins individuels de développement des dirigeants. Certaines entreprises ont adopté des processus normés, réduisant la part de l'irrationnel dans ce qui devient un élément informant la sélection, au-delà du développement.

9.2.2.2 L'adoption dans les organisations

Ces politiques sont plus ou moins appliquées ou affirmées dans les organisations, et dépendent du profil de l'équipe dirigeante. Jack Welch était connu pour son enthousiasme à dessiner des *stretch assignments* sur mesure pour ses hauts-potentiels. Son successeur, Jeffrey Immelt, renforcera la culture de l'acceptation de l'échec comme facteur d'apprentissage en créant un « *failure award* » pour les projets ambitieux qui ont échoué.

Bank of America a créé des profils de complexité pour ses positions de *top leadership* dans deux activités clés, combinant une mesure subjective du niveau de challenge et du scope de responsabilité, et la mesure objective de données financières et opérationnelles.

Citicorp affirme placer ses hauts potentiels dans des jobs pour lesquels ils bénéficient de 60 à 70% des compétences et expériences souhaitables. Les étapes de développement sont organisées autour d'expériences professionnelles intenses de **trois à quatre ans**.

Au sein de **Coca Cola Company**, le *leadership development program* encadre la mobilité internationale, pour un an, de plus de 300 managers. **Gillette** organise des mobilités inter-fonctionnelles et/ou inter-géographies de **1 à 3 ans**, classiquement accompagnées d'une progression dans la hiérarchie.

Johnson & Johnson identifie comme premier critère du succès de son développement le fait que « *Les leaders sont avant tout développés dans et par leurs fonctions* ». L'entreprise encourage à la mobilité entre régions, opérations et fonctions. Un fonctionnement du même type est activement mis en œuvre chez **Gemalto**, où « hauts-potentiels » évoluent en moyenne **tous les deux ans** entre opérations et fonctions supports.

Dans la fourniture d'opportunités développementales, les biais d'origine systémique sont les mêmes qu'au cours de la sélection : la discrimination initiale, la qualité de la préparation, celle de l'accompagnement. Tenus par leur rationalité limitée, les managers sont tentés de proposer les positions à des collaborateurs fonctionnellement ou démographiquement proches. La maturation des processus de sélection peut chercher à minorer ces limites individuelles.

9.3 Des pratiques dépendantes de la maturité de la réflexion sur les talents et haut-potentiels : illustrations

En fonction de la maturité de la réflexion des organisations, et en lien avec l'atteinte d'une taille critique, la GPEC évolue vers une vision de la gestion des talents, et un écosystème de talent managers, talent *leaders*, de coachs internes ou externes à l'organisation. A l'image des phases d'organisation de l'entreprise décrites par Snow et Miles (1986), l'évolution de l'entreprise s'assortit de modalités spécifiques de gestion de carrière, les carrières nomades s'imposant dans les organisations de type 3 et 4, dans lesquelles le besoin d'autonomie, de flexibilité et d'assemblage de compétences contraste avec les modèles de carrière linéaires des types 1 et 2. Nous proposons **trois exemples**, illustrant les évolutions temporelles, structurelles et opérationnelles, des organisations : GE, Schlumberger, et le modèle des GAFAs.

9.3.1 La détection des A performers de Welch

Jack Welch, chairman et CEO de GE de 1981 à 2001, a construit le succès de GE sur le recrutement, le développement et la rétention des *A players* : « *We build great people, who then build great products and services* ». Si l'exemple est désormais considéré comme classique et ancien, ce qui peut apparaître comme une « bonne » pratique relève en son temps d'une

démarche visionnaire préfigurant la transformation des démarches de gestion des talents en entreprise.

A titre individuel, Jack Welch, fort de sa propre expérience de sélection, tout en implémentant une approche très structurée des talents, pouvait faire preuve d'une grande irrationalité apparente dans ses choix de recrutement, écoutant avant tout son intuition, réalisant ce qu'il nomme lui-même des « *coups de pokers* » et « *gut choices* ». Il affirme que la différence entre *A et B players* est la « passion », qu'il ne détecte que « *face à face* ». C'est le « *feeling* » de Michel Noir (cf. Annexe).

Sa vision de la gestion de talents articule deux objectifs critiques : **garder les meilleurs, et le faire vite**. Son refus de se laisser ralentir par la bureaucratie l'amène à constituer des outils simples et adaptés au contexte spécifique de GE. Il crée la « courbe de vitalité » pour marquer la différenciation entre les *A, B, et C players* (top 20%, 70%, bottom 10%) en imposant la sortie des 10% les moins performants chaque année. Il réduit drastiquement la pratique des *assessments 360°*, auxquels il reproche de nourrir les jeux politiques internes. Il réforme tout particulièrement la sélection des futurs dirigeants dans laquelle il intervient très directement ; il instaure une politique de récompense calquée sur la détection de potentiels, qu'il caractérise par ses « *4 Es du Leadership* » : *Engagement, Energy, Edge, et Execute*.

La « revue de talent » se fait à partir d'une matrice performance/potentiel à 9 cases, le contenu qualitatif incluant moins de 5 points descriptifs, les succès significatifs et axes de progrès. Il insiste pour avoir une photo du manager concerné : « *Quand une photo montrait des épaules tombantes, un regard éteint, je disais "ce gars a l'air à moitié mort ! Il ne peut pas être bon ! (...) Pourquoi tu ne le sors pas ?"*. A partir de la catégorisation en *A, B, ou C players* découlaient des responsabilités pour tous : les managers étaient tenus responsables du développement, mais aussi des départs éventuels des *A players*.

La démarche de Welch dans l'installation de la gestion des talents chez GE est riche d'enseignements. Elle illustre le rôle essentiel de **l'implication de l'équipe dirigeante** dans la définition et le soutien de la politique talent ; elle préfigurait à la fois la gestion des talents par la base, et l'engagement des exécutifs dans la démarche, selon une démarche rationnelle, ménageant une part d'irrationnel, d'instinct, assumés dans le processus de décision.

9.3.2 Les *Non Obvious Development Moves* de Schlumberger

« Les [non obvious moves] ne présentent pas de risques. Le risque réel, c'est placer les collaborateurs insuffisamment préparés dans des postes à responsabilité globale »

Pierre Bismuth, VP, HR, Schlumberger

Ayant observé que les unités de l'entreprise fonctionnant en silos souffrent trop souvent de vacances, Schlumberger choisit de créer des mobilités « *non obvious* » et d'invertir les positions de ses business *leaders*. Cette décision en apparence irrationnelle repose sur l'argument rationnel que ces mouvements facilitent l'apprentissage nécessaire au développement d'opportunités transverses.

Les *Non Obvious Moves* (« *NOM* ») sont des mouvements impliquant le développement de compétences au-delà de celles que possède déjà le manager « **bientôt prêt** » (Haut-potentiel à qui il manque à ce stade une exposition business ou fonction) et non « **déjà prêt** ». Les risques business correspondent à des risques de préparation évalués et encadrés.

Ces nominations transversales sont des **outils de développement, d'évaluation, et de développement stratégique du business, constituant une vision intégrative du développement et de l'identification des talents**. Le gain à long terme de ces placements « à risques » excède d'après les dirigeants de Schlumberger les risques qu'ils comportent. Si le coût du déraillement à des stages précoces de la carrière peut être élevé, le risque est limité en renforçant l'équipe rapprochée lors de la prise de fonction : les nominations sont aussi l'occasion d'essai-erreurs, et permettent de réaliser un « test » des risques sur les futures positions.

L'évaluation des risques pour ces mobilités « *NOM* » se fait sur les critères classiques : évaluation par le manager, niveau de performance, profil de carrière, et contraintes individuelles... paradoxalement, ce qui peut apparaître comme une pratique disruptive est une démarche classique, mais pratiquée **plus tôt, plus souvent, de façon plus agile et plus rapide**. En favorisant les mobilités précoces, Schlumberger déplace des populations de cadres ayant encore peu de contraintes personnelles à la mobilité, un attachement limité à une unité de business, ainsi que - souvent - une plus grande adaptabilité.

Comme chez GE, les seniors managers sont évalués sur leur capacité à identifier des *NOM* pour les membres du Global Talent Pool ; un des enjeux est de stimuler la prise de risques, et de prendre ces risques très tôt. Selon Schlumberger, 90% de ces nominations donnent de bons résultats. L'un des résultats observables est constitué par la diversité d'origine géographique des 50 top managers de Schlumberger, représentant exactement le profil de leur marché.

Cette pratique n'est pas isolée ; Seagate a ainsi fait pour devise « *moving talent, not paper* ».

L'impact sur la rétention des HIPO, par la diversité et le niveau des missions proposées est majeur. Le transfert de bonnes pratiques, l'amélioration de la performance individuelle, et la fertilisation croisée des unités accroissent encore le gain potentiel pour l'organisation. **Les prévisions des processus de sélection sont sécurisées par l'évaluation des risques en amont, et la continuité du suivi durant les expériences développementales.**

9.3.3 Les pratiques différentiantes des entreprises *High Tech* : l'exemple de *Google*

Nées à l'intersection des « révolutions digitales et affectives », les entreprises GAFa se sont affranchies d'une partie du *common knowledge* managérial historique. Leurs sites en Silicon Valley constituent un exemple particulièrement éclairant pour la gestion des talents: la concentration géographique de leurs sites, la course à l'innovation, leur forte dépendance à des compétences techniques rares, les positionnent sur un terrain de compétition pour les talents inégalé, auquel s'ajoute la compétition des start-ups offrant des alternatives de carrière gratifiantes, visibles et accessibles. Pour ces raisons, il nous est apparu pertinent d'examiner la façon dont les GAFa approchent les processus de sélection de leurs talents.

Les GAFa s'assurent l'attraction des talents en caracolant en tête des classements *Best employers* dans de nombreux pays. Global 2000 de Forbes (#1 Google Alphabet, #2 Microsoft, #4 Apple, #8 IBM), Universum, ou Glassdoor (#2 Facebook 2017, #4 Google, #8 LinkedIn).

Les Gafa affirment **sélectionner sur le potentiel perçu**, et non sur les savoirs et compétences. Les célèbres panneaux de communication, (« *billboards* ») de Google, ou les questions posées en entretien de recrutement cherchent à **qualifier le fonctionnement cognitif**, et identifier des employés aptes à la résolution de **problèmes complexes** : « *How much should you charge to wash all the windows in Seattle?* », « *How many piano tuners are there in the entire world?* », « *Design an evacuation plan for San Francisco* »⁵³.

Google se défend de différencier des hauts-potentiels, procédé élitiste en désaccord avec sa culture, tout en mettant en œuvre une forme de **méritocratie**. Un des attributs fondant le potentiel à progresser chez Google est la "**Googliness**", évaluée comme **l'aptitude à s'intégrer** chez Google, une mesure de l'attitude culturelle valorisant **proactivité, curiosité, recherche d'excellence, humilité et honnêteté** chez le collaborateur (Attributs que nous lisons comme relevant essentiellement de valeurs spirituelles).

Les managers sont l'objet d'évaluations régulières par leurs n-1 à l'aide d'enquêtes internes. Les employés Google sont incités à demander l'avis de leurs pairs sur leurs performances. **Aussi important que l'évaluation effectuée par le manager**, ce rapport transversal impacte **significativement l'évolution des collaborateurs**, participant à une vision *shared leadership* de la coopération.

Le *People department* de Google (POPs) a installé un Lab chargé d'analyser les tendances et problématiques en intégrant les apports de la science des données et métadonnées; le PiLab (*People & Innovation Lab*) a ainsi déterminé, par exemple:

- Le nombre optimal (n=4) d'interviews par candidat pour une prise de décision (Google a longtemps été connu pour ses séries d'entretiens, jusqu'à 30 par recrutement)
- 8 points critiques d'amélioration des conduites managériales, par inférence statistique à partir des comportements des managers les mieux notés (l'un de ces points étant la capacité à développer les n-1)

⁵³ Combien devrait-on facturer pour laver toutes les fenêtres de Seattle ? Combien de pianos y-a-t-il dans le monde ? Définissez un plan d'évacuation pour San Francisco.

- La répartition optimale de la rémunération et des bonus pour maximiser la satisfaction des employés (mesurée par le baromètre *Googlegeist*)
- (...)

Les promotions pour les *selective seeds* se font plutôt par évolution transversale que par passage au niveau hiérarchique supérieur. Les collaborateurs peuvent solliciter le **développement d'un poste « idiosyncrasique », sur mesure.**

Les GAFAs capitalisent fortement sur les tendances et attentes des jeunes talents qu'ils courtisent en soignant à la fois expérience, marque employeur et employabilité :

- En misant sur les **valeurs et l'engagement émotionnel**, l'attachement à la marque employeur.
- En exploitant les résultats de la **théorie de la symétrie des attentions**⁵⁴, à tous les niveaux de l'organisation.
- En répondant à la **recherche d'autonomie et d'indépendance** manifestée par les jeunes générations avec une dirigeance souple, parfois proche de l'holocratie, valorisant la décentralisation de la prise de décision, la stimulation de l'intelligence collective.
- En répondant à la **quête de sens** par la promotion de la **reverse accountability** des managers ou encore en offrant du temps rémunéré pour des projets libres (Google).
- En assurant des **services de type Conciergerie**, permettant aux salariés de concentrer leur énergie sur des activités à valeur ajoutée sur l'entreprise.
- La part belle est faite **aux évaluations multi-sources, de façon fluide et informelle** : L'intelligence collective et la coopération sont encouragées avec des *peer-incentives* (récompenses attribuées par les pairs) à distribuer aux pairs méritants (Google), les rémunérations et évaluations étant basées en partie sur le *feedback* des pairs (Medium, Shopify).

Les modalités de détection et de sélection des futurs *leaders* des GAFAs se sont adaptées à l'industrie, l'époque, la population ciblée. Ils sont le miroir des enjeux de la coopération dans la gestion de l'innovation et de ceux du « *Shared Leadership* » et valorisent les valeurs spirituelles du *leadership*, tout en construisant sur les données et outils construits par l'expérience des entreprises traditionnels. Leurs pratiques peuvent nourrir la réflexion sur l'évolution souhaitable de processus dont la rationalité ne correspond plus à la rationalité – ou l'irrationalité – moderne.

10. PROBLEMATIQUES DE RECHERCHE

A la recherche de la part d'irrationnel dans la sélection des dirigeants français, nous découvrons non pas une part, mais de multiples occurrences d'irrationalités, au cœur même des processus, à l'échelle des individus, des outils et systèmes mobilisés.

Parmi ces éléments relevés dans l'étude réalisée en partie 1, nous identifions des problématiques émergentes, insuffisamment éclairées par la recherche ou paradoxales, qui appellent à une confirmation empirique.

Les processus de sélection n'ont pas, en apparence, évolué en accord avec les tendances qui auraient pu les bousculer, alors que les attentes vis-à-vis du *leadership* semblent évoluer dans le sens d'une nouvelle rationalité. Notamment, des notions comme l'agilité d'apprentissage, l'intelligence émotionnelle, le niveau de développement spirituel ou les réseaux, sont-ils des enjeux « oubliés » dans la rationalité des processus de sélection, ou sélectionnés par leur part d'irrationalité ?

Choisissant d'explorer les sujets auprès d'une population de dirigeants, nous avons identifié des sujets que nous souhaitons soumettre au regard des principaux intéressés. Pour explorer ces sujets, nous proposons une recherche ciblée sur **les pratiques de sélection des futurs dirigeants de grandes entreprises françaises**. Nous chercherons à identifier **les objectifs implicites et explicites - rationnels et irrationnels - de la sélection des futurs dirigeants, les moyens de leur mise en œuvre, et à éclairer la part de l'irrationnel dans la décision, vu par ses acteurs.**

Ainsi, notre recherche empirique sera centrée sur les sujets suivants :

- La **part perçue de l'irrationnel** dans les processus de sélection par les dirigeants eux-mêmes,
- La **nature qualitative de cette part d'irrationnel** (objectifs, critères et processus) à la fois de la perspective des dirigeants et en relation avec les pratiques de leurs organisations.

Pour examiner ces problématiques, nous proposons une approche fondée sur les résultats d'une étude empirique portant sur une population représentative des cercles décisionnels concernés.

Nous avons confronté ces résultats finaux au regard de dirigeants et de professionnels de la sélection et de l'accompagnement des dirigeants.

PARTIE 2 : DONNEES EMPIRIQUES ET RESULTATS.

11. PRESENTATION DE LA METHODE D'ENQUETE

11.1 Méthodologie et épistémologie

L'exploration des recherches existantes sur les processus de sélection des populations exécutives françaises conduit à des conclusions partielles et trop segmentées. A l'exception des contributions d'auteurs experts, les conclusions et applications des résultats de recherche sont souvent restreintes à l'analyse exhaustive de l'utilisation, de la validité ou des biais spécifique d'outils de sélection, ou plutôt d'évaluation, ce qui ne permet pas de construire une vision intégrative de ce qui fait ou défait l'ascension dans les cercles des dirigeants français.

Si certains facteurs et critères ont été largement explorés, d'autres nous sont apparus inégalement documentés dans la sélection des dirigeants des grandes entreprises françaises, à l'instar de la place des réseaux, de l'influence de l'intelligence émotionnelle à la fois comme critère observé mais aussi comme levier de sélection, ou encore de l'utilisation des *assessment centers*.

Par ailleurs une majorité des recherches menées sur la sélection des populations exécutives s'est construite dans le monde anglo-saxon, dans des environnements législatifs, politiques et des conditions de gouvernance sensiblement différents du contexte français.

Le parti pris de ce travail de thèse est de rechercher la part d'irrationnel intervenant au cours des processus de sélection des dirigeants. Nous avons pu montrer que la détection puis la nomination d'un dirigeant relèvent d'une combinaison, d'une succession, de rationalités limitées. Les attentes formulées - par les hauts dirigeants en place, les administrateurs, les dirigeants des ressources humaines, ne peuvent recouvrir parfaitement ni les objectifs implicites ou inconscients des acteurs, ni ceux du système. L'alignement des moyens déployés aux attentes formulées, et des résultats aux moyens, forment ensuite des étapes additionnelles réduisant la rationalité du système.

Ces cohérences -ou incohérences- sont construites par un entrelacs de facteurs dont les couches se superposent en partie dans le temps et l'action des décideurs successifs : les rationalités individuelles subjectives, le jeu des relations d'acteurs, les attendus ou présumés culturels

ou conventionnels, les contraintes des systèmes locaux ou globaux, s'organisent dans des temporalités asynchrones de la conceptualisation des processus à leur mise en œuvre opérationnelle. Les incongruences entre objectifs et résultats sont alors le reflet de succession de rationalités contraintes - ou enrichies- par des formes d'irrationalités.

Ainsi, si notre apport conceptuel traitait d'une forme intégrative de « réalité de la réalité », notre étude empirique s'intéresse aux « irrationalités limitées », leur inclusion, ou non, dans un corpus conceptuel, un *common knowledge* managérial, et le rapport que les acteurs impliqués entretiennent avec ces irrationalités réelles ou perçues.

Lorsque Pierre Morin mène en 1986 l'enquête sociologique qui allait permettre la sortie d'un conflit majeur à la SNCF, il est confronté à une situation de blocage complet ; en pleine période de vacances scolaires, les grévistes exigent une négociation salariale et paralysent la France, rendant la situation intenable pour le gouvernement. Lorsqu'il propose à la direction de la SNCF de mener une enquête « coup de poing » d'une semaine auprès de 80 conducteurs de locomotives, il rencontre de fortes résistances, le comité de direction estimant qu'un tel échantillon n'aurait pas de validité.

Morin expliqua alors que l'action devait être rapide et la thérapie brève, et que 80 conducteurs reflèteraient 90% de ce que diraient 1000, et que ce *common knowledge* constituerait un apport suffisant pour identifier les points d'inflexion possibles. Ce choix lui permettra d'identifier rapidement les raisons sous-jacentes et leviers de négociation, conduisant au déblocage d'un conflit enlisé depuis plusieurs semaines pour de mauvaises raisons et un diagnostic faussé (le blocage était en réalité dû aux conditions de travail et au rapport au planning des conducteurs et non à leur salaire).

Le travail de recherche qui suit s'inscrit dans cette logique d'échantillonnage significatif quand l'accès à un volume statistiquement valide est hors de portée. Nous avons donc cherché à identifier le *common knowledge* qui fonde les processus de sélection, et **la part d'irrationalité qui les sous-tend**, afin de proposer des pistes de pratique et de recherche pour soutenir l'évolution des processus de sélection des dirigeants français. Nous avons donc recueilli les témoignages et réponses d'un groupe très qualitatif d'un peu plus de soixante-dix répondants.

Si le « groupe » était acteur, la méthodologie pertinente serait une approche holiste. Mais les phénomènes sociaux s'analysent au travers des actions et des comportements des individus qui y sont impliqués. Nous avons établi que chaque acteur du système agit selon une rationalité individuelle, construite extemporanément et dynamique ; ces conceptualisations fondent et animent les processus de sélection, celle des dirigeants en place établissant, selon avec la théorie des échelons supérieurs, la perspective dominante.

Notre approche empirique ne consiste pas alors à observer la mise en œuvre des processus de sélection (observation des étapes et actions), mais à identifier les sources de la « rationalité » des dirigeants confrontés au sujet de leur succession. Pour prendre en compte l'imperfection qui caractérise la méta-connaissance, nous avons à identifier, au-delà des informations « limitées » des acteurs, les règles de conduites **subjectives** formant la perception de ces acteurs, qui peuvent prendre l'apparence de, ou nourrir, la part d'irrationalité.

Notre travail s'insère alors dans « l'individualisme méthodologique subjectiviste » suggéré par Jacques Rojot, à l'image d'Hayek partant « *des concepts qui guident les individus dans leurs actions et non des résultats de leurs réflexions théoriques sur leurs actions.* » Paradoxalement, l'individualisme méthodologique est précisément ce qui a permis la formulation des édifices théoriques de l'économie néo-classique, et notamment des postulats de l'homo œconomicus et de la maximisation de l'utilité présupposant non pas l'irrationalité, mais la rationalité « limitée ».

En lien avec notre sujet, nous souhaitons inclure une part « moins rationnelle », qualitative, ménageant une ouverture aux « trouvailles », à la *sérendipité*. Ce choix semblait d'autant plus pertinent que le travail de recherche, en raison du ciblage des répondants -dirigeants en poste ou experts de la sélection des dirigeants-, ne peut être construit à partir de grands nombres de répondants, ce alors même que le niveau de séniorité et l'expérience de nos répondants leur permet de proposer une analyse nourrie au-delà de réponses convenues.

Au vu de la disparité des pratiques, et de l'objet de notre recherche, le choix qui nous a paru le plus adapté à ce travail était une approche fondée sur un questionnaire quantitatif et qualitatif, complétée par des témoignages et entretiens permettant d'approfondir les dimensions plus complexes des résultats observés. Ce travail de recherche s'inscrit donc dans le courant des

méthodes mixtes (Johnson et Onwuegbuzie, 2004; Teddlie et Tashakkori, 2009) ; il combine des informations quantitatives et qualitatives, et se donne pour objectif d'intégrer les quatre dimensions usuelles des recherches en sciences de gestion (Post et Andrew, 2006) : descriptive, exploratoire, explicative et prédictive.

Nous avons privilégié une approche opératoire, laissant des champs ouverts aux commentaires et remarques de répondants expérimentés et légitimes sur ces sujets. Nous avons également recueilli des témoignages ou mené des entretiens, pour apprécier les aspects individuels de la notion d'irrationnel, et le rôle qu'elle endosse dans les processus de sélection.

Dans la lignée des choix effectués par Laurent Choain dans son travail de thèse en 2013, nous proposons de regarder avec recul l'objet principal de la thèse, et l'objet de la recherche. Les bonnes pratiques impliquent de donner la priorité à la problématique et au projet de recherche, approche que Laurent Choain qualifie de potentiellement « auto-révolutive » car fermant *de facto* le champ à des découvertes imprévues, la superposition parfaite entre projet et objet de recherche présentant le risque de restreindre le champ des résultats mêmes de la recherche.

Notre thèse a pour objet principal l'exploration de la **part de l'irrationnel dans les moyens de sélection des dirigeants des grandes entreprises françaises**. On peut distinguer de l'*objet de la thèse* (détecter les notions ou pratiques « irrationnelles » dans les processus de sélection des dirigeants) et le projet qui la sous-tend (détecter des pistes d'amélioration possibles pour ces processus de sélection).

L'*objet de la recherche* est alors l'identification des (ir)rationalités des attentes et modèles, implicitement ou explicitement valorisés, à l'échelle individuelle ou collective. Si notre partie empirique était l'examen de la trajectoire du futur dirigeant, la partie empirique s'intéresse en quelque sorte à l'examen de la « boîte noire » configurant et modifiant de ces paramètres de ce vol.

Limites

Ce travail nécessite la prise en compte de plusieurs limites.

Certaines sont de nature générale, d'autres sont plus spécifiquement liées à la méthodologie et à la population observée, que nous aborderons ultérieurement en décrivant le questionnaire utilisé. Les limites « générales » de ce travail peuvent être adressées en cinq points:

- Notre choix de traiter de la sélection du dirigeant « de la grande entreprise française » exclut de fait une majeure partie du patronat français, correspondant aux patrons et entrepreneurs qui ne sont pas engagés dans une relation d'agence.
- Ce travail de recherche combine **quatre dimensions** qui, à elles seules, mériteraient un travail d'approfondissement et de recherche différenciés : les **critères et attendus pour la sélection des dirigeants** français, une étude des **méthodes de mesure et de leur validité**, celle des **spécificités sectorielles/industrielles/culturelles** qui fondent les qualités du « meilleur » dirigeant à sélectionner, et enfin une étude des **modes de décisions** implicites et explicites dans des systèmes organisationnels complexes.
- Les aspects fortement idiosyncrasiques au sein des organisations ou de leurs sous-systèmes s'accrochent mal d'un examen généraliste ; nos conclusions dressent un tableau général qui mériterait une plus grande granularité d'analyse.
- La notion même d'irrationalité ne revêt pas une dimension unique pour les répondants, l'auteur, ou le lecteur ; et son acception dans notre recherche empirique est « orientée » par le cadre conceptuel -limité- par l'auteur.
- Le faible volume de l'échantillon de répondants pose la question de la représentativité des résultats, et peut masquer, ou au contraire simuler des tendances ; ses conclusions permettent de proposer des hypothèses, dont la vérification nécessiterait de plus grands volumes de répondants.

11.2 Présentation du déroulé de notre enquête

Nous avons suivi une méthode en 6 étapes, réajustées en cours d'enquête. De la préparation de l'enquête au traitement des résultats, il s'est écoulé 15 mois (mai 2017 - juillet 2018). L'administration du questionnaire au sens strict s'est déroulée d'avril à juillet 2018.

11.2.1 Étape 1 : Exploration des acceptions du sujet et sensibilisation des répondants

L'intérêt d'un travail de recherche réalisé par des praticiens en activité est de permettre l'osmose, le temps de la recherche mais sans doute aussi plus durablement, entre leur activité professionnelle immanente et la prise de recul sur leur pratique que permet l'activité académique / scientifique. Sans doute ma première vie de docteur vétérinaire m'amenait-elle à combiner l'action et le recul sur l'action, mais mon activité de Dean d'un programme MBA de conseil de direction, de coaching de dirigeants et d'observatrice dans les *assessment centers* m'a donnée l'accès aux ressources pertinentes et sélectives pour ma recherche empirique.

Avant de lancer l'enquête, nous avons exploré l'intérêt des populations cibles pour le sujet, et affiné nos propres perceptions de ses dimensions et frontières, lors de divers événements et rencontres impliquant des populations de dirigeants qu'il nous a été possible de mobiliser après leur avoir exposé les intentions de notre travail de recherche.

Dès 2014, l'organisation d'un événement TEDxAix *Disruptive Leadership Education* a permis d'examiner certains contours du sujet. Cette expérience s'est prolongée par deux autres événements, « *Oxymores* » (2015), et « *Impacts* » (2017). Nous avons ainsi pu aborder le sujet du « nouveau » *leadership* avec les conférenciers et *leaders* d'opinions, académiques et non académiques, que nous avons accompagnés, et nourri notre réflexion de leurs approches au travers de filtres comme les neurosciences (Michel Noir, Moran Cerf), des évolutions sociétales et politiques (Jean-Paul Delevoye, Jacqueline Franjou, Julia Maris), du bonheur (Renaud Gaucher), de l'anthropologie (Philippe Charlier), du rôle des institutions de préparation des *leaders* (Eric Cornuel, Nathalie Loiseau), de l'exemplarité du *leader* (Vineet Nayar, Carole Zibi, Shemin Nurmohammedi), des attentes des nouvelles générations (Idriss Aberkane, Olivier Oullier), parmi d'autres.

Nous avons eu l'opportunité d'enrichir cette phase d'exploration par une participation active aux travaux du Cercle du *Leadership*, vecteur d'expériences et de visions variées, et par des missions auprès de professionnels de la gestion des talents et des ressources humaines de grandes et moyennes entreprises. Ces informations ont été complétées par l'élaboration du profil du « *Next Leader* » avec l'*Advisory Board* du Next MBA, et notre expérience comme

directeur de projet pour les centres d'évaluation de l'entreprise ArnavA, référence française des *assessment centers* pour les profils de dirigeants.

Nous avons annoncé à partir de mi-2016 le lancement d'une étude sur ces sujets, et relevé l'intérêt des répondants qualifiés pour cette étude.

Le travail du chercheur a donc été inscrit dans le travail de la praticienne, et tout autant que ma pratique a été influencée tout au long de mon travail de recherche.

11.2.2 Étape 2 : État des lieux des études existantes

Parallèlement, nous avons effectué un recensement des études existantes sur la sélection exécutive. Cette analyse, identifiant essentiellement des études américaines, nous a permis d'identifier des hypothèses et questions dont les conclusions nous apparaissaient intéressantes à confirmer ou comparer avec les populations de dirigeants français ciblées, populations pour lesquelles les prosopographies et analyses de profil sont beaucoup plus faciles à débusquer que des enquêtes sur le processus de sélection lui-même.

Nous avons également inclus dans notre recherche de références des études issues des cabinets de consultation comme Mc Kinsey ou Boston Consulting Group ou des groupes de partage de bonnes pratiques comme le *Corporate Executive Board* ou le *Center for Creative Leadership*. Ces quatre dernières références constituent un socle particulièrement partagé par les praticiens de la gestion des dirigeants.

Enfin, nous avons cherché à identifier les thèmes qui ne semblaient pas complètement explorés, et/ou pour lesquelles les choix de recherche amenaient parfois à des conclusions inutilisables pour renseigner le progrès opérationnel. Ainsi, Erik Lindqvist a démontré qu'une différence de 10 centimètres de hauteur de stature augmente de 2,2 points la probabilité d'accès aux fonctions managériales (Publication *The Review of Economics and Leadership*, 2012). Hoffman, Schniederjans et Sebor ont construit un modèle multifactoriel algorithmique pour la sélection « computer-based » du CEO publiée en 2004 (*Information Systems and Operational Research*). Si leurs dimensions descriptives ou explicatives peuvent être intéressantes, ces recherches nous

sont apparues peu opératoires sur le terrain ; nous souhaitons construire des résultats directement mobilisables pour l'amélioration des processus de sélection des futurs dirigeants.

11.2.3 Étape 3 : élaboration du questionnaire

Nous avons ensuite construit le questionnaire. S'adressant à des populations de dirigeants, ce questionnaire se devait avant tout d'être bref et sans complexité inutile. Le choix a été fait de l'écrire en anglais, considérant que la cible de répondants, bien que majoritairement française, était non seulement parfaitement à l'aise, mais généralement exerçait ses fonctions professionnelles dans cette langue. Ce choix me permettait aussi de rester cohérente avec d'autres études réalisées sur le sujet et d'étendre ma recherche.

La première version de l'enquête a été construite à partir des éléments de deux études successives (2 questionnaires de 5 et 12 questions) administré aux USA par Church, Rotolo, Ginther et Levine, en 2013 et 2015, explorant les méthodes utilisées dans l'évaluation des hauts potentiels et exécutifs, et notamment l'utilisation des *assessment centers* que nous souhaitons renseigner. Cette version s'est avérée dès les premiers tests insuffisamment informative sur les caractéristiques des répondants sondés ; elle n'adressait notamment pas certains critères qualitatifs qui font l'objet de cette recherche, identifiés dans le travail amont (réseaux, intelligence émotionnelle, ...). Cette première version a été amendée et enrichie ; conservant 5 questions issues du travail de Church et al., nous avons ajouté des éléments de catégorisation des répondants, et des questions plus spécifiques à l'objet de notre recherche.

Le choix fut fait d'établir un questionnaire nominatif, tout en ménageant la possibilité de répondre de manière anonyme. Nous souhaitons renseigner le genre, la fonction, l'environnement professionnel du répondant (taille de l'entreprise et gouvernance) et son expérience de vie à l'international ; une question interrogeait par ailleurs leur motivation et expérience de la sélection de dirigeants.

Au total, 4 parties constituaient ce questionnaire, incluant questions fermées de type Questionnaire à Choix Multiple, et ouvertes :

- Une première partie de **qualification du répondant** et de son lien au sujet, de 7 questions.

- Une deuxième partie sur les **critères qui définissent un leader** et le lien leader-dirigeant, de 5 questions.
- Une troisième partie sur les **critères et modalités de sélection**, dans les organisations, de 12 questions.
- Une quatrième partie sur la **gestion des populations de talents dans les organisations** et l'utilisation des *assessment centers*, 7 questions.

Une fois constitué, nous avons validé sa formulation en anglais avec deux anglophones de naissance, puis testé le questionnaire sur un échantillon d'une dizaine de répondants de différentes nationalités. Le questionnaire a été saisi et administré avec l'outil en ligne Survey Monkey ; les tris, traitements et graphiques ont été majoritairement générés avec le logiciel Microsoft Excel, du fait de la taille réduite de l'échantillon.

11.2.4 Étape 4 : identification des répondants potentiels

Nous avons envoyé un email de requête aux dirigeants identifiés (100 personnes) pour leur **légitimité et expérience dans le domaine de la sélection** de dirigeants, **dirigeants** ou **membres de conseils**, ou occupant des fonctions **ressources humaines à haut niveau**. Nous avons inclus dans cet email un lien permettant aux répondants de transférer le questionnaire à leurs contacts qualifiés.

11.2.5 Étape 5 : relances après les premières réponses

Après un mois, nous n'avons obtenu qu'une trentaine de réponses, nombre éloigné des 80 réponses initialement fixées comme objectif.

Nous avons dans un second temps inclus le lien vers le questionnaire dans une publication LinkedIn publique, permettant notamment de solliciter les participants au programme Next MBA, programme de formation de dirigeants multi-entreprises (Areva, Manpower, Axa, Saint-Gobain Group, Auchan, L'Oréal, Mazars, Steelcase), dont les participants sont des exécutifs, de niveau C au niveau C-2.

Des emails de relance ont également été adressés, pas l'auteur de cette recherche, mais aussi par le biais de relais d'influence pour obtenir des réponses en provenance de liens faibles. Une

sollicitation individuelle pour contribution et/ou interview a par ailleurs été adressée à une quinzaine de dirigeants français et étrangers, pour renforcer l'exploration qualitative.

11.2.6 Étape 6 : traitement des données

74 réponses ont été enregistrées.

Un répondant s'est avéré peu intéressant et non pertinent sur la partie fondamentale du questionnaire. Ses réponses ont donc été écartées de l'enquête. Les données des 73 réponses reçues ont été exploitées dans un premier temps quantitativement et en examinant les grandes tendances des réponses ; cette étape de traitement a été suivie de la phase de classement et de renseignement manuel de la population de répondants (explicité plus bas), et de l'examen des réponses par catégorie de répondants, et l'examen plus fin des contributions qualitatives.

Le choix effectué de proposer un questionnaire bref contraignait les questions de qualification sociale, professionnelle ou démographique, dont le traitement nous semblait pourtant présenter une réelle valeur ajoutée pour notre étude.

Nous avons donc effectué la recherche et l'ajout manuel de données ou métadonnées (« étiquettes » entreprise, pays d'exercice) complétant les données recueillies directement dans l'enquête. C'est notamment le cas du pays de naissance, ou du pays courant d'exercice. Les répondants ayant fourni leur identité dans le questionnaire, les informations était assez facilement accessibles (LinkedIn notamment) ; ces recherches complémentaires de données biographiques complémentaires ne nous ont pas paru poser de problème éthique majeur, dans la mesure où les répondants étaient libres de ne pas dévoiler leur identité, que nous n'utilisons par ailleurs jamais directement dans l'exploitation des résultats, ni de problème méthodologique, dans la mesure où il s'agissait de données prosopographiques factuelles.

Ce traitement complémentaire nous a permis d'identifier- et comparer- des réponses provenant de dirigeants d'une même entreprise, et parfois d'appréhender les réponses qualitatives à la lumière du parcours - et de la rationalité limitée- du ou de la répondant(e) concerné(e).

12. RESULTATS GLOBAUX

12.1 *Caveats*

En premier lieu, il est indispensable de relever les éléments limitants de cette recherche, qui doivent contraindre notre capacité à généraliser ses résultats.

Tout d'abord, l'enquête a été réalisée sur un **échantillon restreint**, en lien avec la difficulté d'accès aux populations de dirigeants d'une part, avec leur manque de disponibilité pour une enquête restant relativement longue (temps moyen de complétion 30 minutes) ; ce que l'on gagne en validité de l'information est incontestablement perdu sur l'homogénéité et la représentativité de l'échantillon.

La sélection des répondants s'est faite par l'utilisation des **réseaux de dirigeants**, et l'échantillon n'a pas été contrôlé pour sa représentativité de la population dirigeante française : des liens ont pu exister entre les répondants, et renforcer l'expression de la pensée commune d'un sous-groupe, qui ne serait pas représentative de la pensée de tous les dirigeants. L'utilisation de relais d'influence pour obtenir des réponses via des liens faibles a pu limiter ce biais.

L'homogénéité de certains résultats peut tenir à **certains liens faibles ou forts** existant au sein du panel, à certaines cultures d'entreprises pour lesquelles plusieurs répondants figurent. De même, le choix de profils expérimentés dans la sélection des dirigeants ou de dirigeants eux-mêmes induit **l'homogénéité intrinsèque de la population**, qui correspond à la population de dirigeants décrite dans notre première partie en termes d'âge et d'éducation.

La taille de la population sondée n'est pas suffisante pour proposer des conclusions statistiquement significatives, ce d'autant plus que l'on s'intéresse à des sous-classes de la population considérée. Ainsi, les tendances de genre, niveau de séniorité, nationalité, qui peuvent se baser sur les points de vue de moins de 15 individus, ne peuvent être contrôlées pour leur significativité et indiquent des **pistes d'exploration possibles**, plus qu'elles ne bâtissent de certitudes.

En termes de scope international, **la population sondée n'est ni strictement française, ni parfaitement internationale**, même si la majorité des dirigeants répondants est française et opère au sein de groupes français internationalisés, et exprime donc une pensée managériale commune aux dirigeants français, qui peut être colorée de la culture locale de nationalité ou de lieu d'exercice. Cette enquête est ainsi une enquête auprès de **dirigeants d'entreprises dont la gouvernance est française**, mais ne peut être réellement qualifiée **ni d'enquête auprès de dirigeants français, ni d'enquête internationale**. L'utilisation d'un questionnaire nominatif a pu par ailleurs intensifier les effets de **biais de désirabilité** pour certaines réponses, ou la recherche de maîtrise de l'image, pour soi ou pour l'organisation.

Le questionnaire d'enquête a été constitué à partir d'une **démarche mixte** : les problématiques de recherche identifiées rejoignant une recherche nord-américaine antérieure, nous avons souhaité nous donner la possibilité de comparer les résultats dans les entreprises françaises à celles obtenues par Church et Rotolo sur un échantillon comparable ; certaines questions sont donc « endogènes », **d'autres questions étant issues de la formulation initiale par Church et Rotolo**.

Les **questions ne sont pas parfaitement indépendantes**, et ont été proposées dans un ordre identique pour tous les répondants. Il est possible que des effets de halo, notamment entre les QCM et les questions ouvertes qui suivaient, se soient produits, effets que nous n'avons pas contrôlés.

Par ailleurs, la rédaction de **questions à choix multiples** impliquait de « prédéfinir » des réponses - de manière assez arbitraire- dans le champ de l'irrationnel, méthodologie imposée par la nécessité de construire un questionnaire bref, mais ne permettant pas d'apprécier tous les contours et variantes de la notion, **enfermant en quelque sorte le répondant** dans les propositions que nous opérons.

Les sources d'irrationalité sont précisément multiples et additives dans les systèmes complexes. Pour contourner cette limite, nous avons **souvent laissé la possibilité au répondant de sélectionner plusieurs réponses, parfois classées par importance, selon les questions**. Nous espérons obtenir ainsi des réponses plus représentatives d'une rationalité «

subjective » (« telle source d'irrationalité est citée plus souvent ») mais **nous ne pouvons prétendre à quantifier ces effets** par les résultats obtenus.

12.2 Observations générales

12.2.1 L'intérêt général pour le sujet

Le premier élément frappant de cette étude a été **l'intérêt que verbalisent les dirigeants** pour le sujet, et la **mention systématique d'anecdotes personnelles** à l'énoncé de notre sujet. La mention de l'irrationnel dans les organisations en général, et autour des processus de sélection en particulier, ne laisse aucune partie prenante indifférente. Plus spécifiquement, le **langage non-verbal des interlocuteurs** à la mention du sujet a systématiquement illustré la forte attractivité du sujet, mêlant surprise, réflexion, rappel de souvenirs, exprimant un assez **large portefeuille d'émotions** associées. Plusieurs répondants au questionnaire ont manifesté leur intérêt et sollicité un retour sur ses résultats.

12.2.2 Irrationnel et rationnel : homogénéité et clivages

Sur l'ensemble des résultats administrés, se dégagent des tendances fortes, avec des réponses fortement homogènes sur certaines questions, et des réponses clairement clivées pour d'autres. Nous lisons ces divergences à la lumière des commentaires libres, comme reflets de la maturité des dirigeants et/ou organisations sur le sujet de la sélection, et plus largement, de la gestion des talents, mais aussi comme indices de rationalités différentes relativement à la perception du *leadership*, et de la justice sociale et organisationnelle.

La mise en relation des croyances (les attentes conceptualisées) et des réalités du terrain (la pratique et la mise en œuvre des processus) est également riche de contrastes, mettant en exergue diverses incongruences **entre ce que l'on juge « opportun » de détecter ou sélectionner, les facteurs de succès exécutifs, et les moyens ou filtres qui sont utilisés** dans les processus de sélection.

12.2.3 L'irrationnel de l'irrationnel

En lien avec le point précédent, certaines réponses semblent **entrer en contradiction** avec les réponses antérieures **pour un même répondant**. On rencontre ces divergences dans l'expression des critères du style ou de l'efficacité du *leadership*, ou encore dans les pratiques recommandées par rapport aux croyances exprimées.

Nous l'interprétons - au moins en partie - comme la capacité de l'individu répondant à se **projeter dans un jeu différencié d'acteur** ; selon que les perspectives adoptées sollicitent l'avis du *leader* en position de sélectionner les futurs dirigeants, celle de l'individu soumis lui-même au processus de sélection, ou une prise de position conceptuelle adoptant une posture d'acteur externe à l'organisation, les perspectives envisagées et verbalisées par ce même répondant se nourrissent de filtres différents, qui peuvent être complémentaires ou contrastés.

De même, des dirigeants exerçant au sein d'une même organisation en décrivent parfois des caractéristiques différentes (maturité, transparence, processus, critères de succès), mettant en exergue le fait que la réalité organisationnelle est construite de la combinaison de réalités vécues et interprétées individuellement.

Il convient donc d'examiner avec humilité les données, notamment quantitatives, en adoptant une posture de « méta-examen » de ce qui fabrique l'irrationnel des processus de sélection dans les organisations, et non d'envisager une mesure précise de l'irrationnel.

12.3 Résultats

12.3.1 Population sondée

100 exécutifs senior, dirigeants et administrateurs d'entreprises françaises ont été contactés entre Juillet 2017 et Avril 2018, avec la possibilité de répondre au questionnaire avant fin mai. 73 réponses ont été obtenues, dont 71 nominatives.

12.3.1.1 Profils professionnels des répondants

Niveau de séniorité

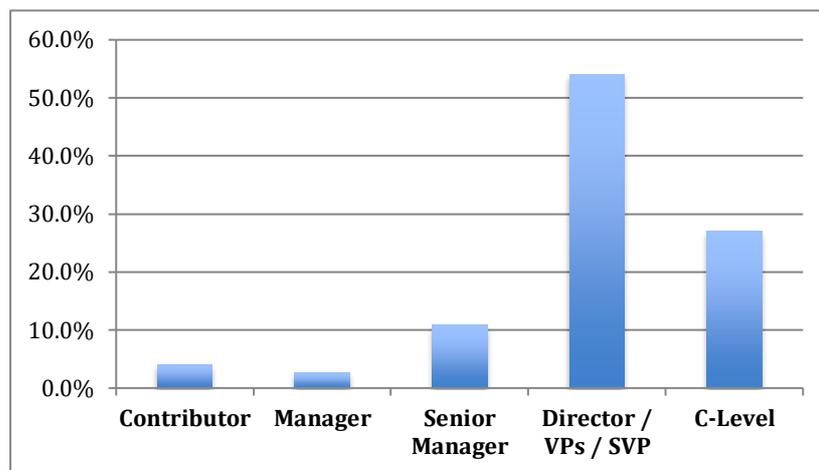
Parmi les 73 répondants, 65 avaient renseigné leur niveau de fonction au moment de leur réponse. En examinant les réponses, nous avons identifié les profils s'étant abstenus pour cette question : une des modalités que nous n'avions pas anticipées était la situation de répondants en retraite (un secrétaire général retraité en 2016) ; la position de chairman ou administrateur non exécutif ne figurait pas non plus dans nos propositions (QCM). Enfin certains répondants n'ayant pas précisé leur fonction pouvaient facilement être positionnés en fonction de leur actualité de carrière au moment de la réponse. Étant donné l'importance de ce paramètre dans l'examen de nos données, et la faible dimension de notre échantillon, nous avons souhaité documenter ce critère. Nous avons donc « requalifié » les répondants ayant « passé » la question en fonction de leurs réponses « *others* » et de leurs fonctions **au moment de la réponse au questionnaire**. La répartition de l'échantillon, comme le montre le tableau ci-après, n'est pas fondamentalement modifiée ; mais les tris ultérieurs sont simplifiés et qualifiés.

Tableau 1 : Your position in your organisation

Choix	Réponses initiales		Après requalification	
Contributor	3,08%	1	4,11%	3
Manager	3,08%	2	2,74%	2
Senior Manager	10,77%	7	10,96%	8
Director / VPs / SVP	55,38%	36	54,79%	40

93% de nos répondants sont senior managers ou plus, 81% sont Directeurs, VP, SVP ou niveau C et plus. Une majorité (54,8%) se place dans la catégorie Director, VP, SVP, incluant des directeurs de pays ou de grandes fonctions internationales.

Figure 5: Question n°3 : your position in your organisation



Profils internationaux

Les répondants sont natifs français dans leur vaste majorité (82%). 20 (soit 27 % des répondants) exercent au moment de l'enquête en dehors du territoire français, même si la vaste majorité de leurs entreprises d'appartenance sont françaises ou liées à un groupe français (étude des réponses individuelles).

La faible taille de l'échantillon et la forte dispersion des modalités de nationalité ne nous permet pas de trier les réponses par nationalité ou culture. Les répondants qui ne sont pas de nationalité française sont minoritaires.

Les 13 répondants concernés sont originaires de Russie, Namibie, Inde, Allemagne, Angleterre, Roumanie, République Tchèque, Chine, et États-Unis. Au-delà de la diversité internationale, il nous importait d'avoir une idée de l'expérience internationale des répondants, ce d'autant

plus que nous avons une vaste majorité de répondants français. **Près des trois quarts de nos répondants ont vécu et travaillé en dehors de France.**

Tableau 2: Question n°6: In how many countries have you lived and worked?

Réponses	Nombre	Fréquence
1	20	27,4%
2 à 5	40	54,8%
5 à 10	6	8,2%
Plus de 10	7	9,6%

Mixité de genre de l'échantillon

Avec 23 répondantes pour un échantillon de 73 Réponses, nous dénombrons **31,5% de répondantes**. Parmi ces 23 répondantes, 16 (69,57% sont dans la classe *Directors/ VP/ SVP*, et 2 (8,7%) en position de CEO. Si la mixité n'est pas parfaite, elle apparaît représentative des données de mixité rencontrées sur le terrain dans les populations de dirigeant(e)s, d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Le profil des entreprises : le point de vue « organisationnel »

Puisque nous sondons dans certaines questions les répondants sur les processus de sélection en place dans leur organisation, il apparaissait pertinent d'obtenir quelques éléments de profilage et de se donner des clés de tri pour les organisations qu'ils décrivent.

Une majorité de répondants (51/73 soit près de 70%) sont en poste dans des entreprises de plus de 500 employés, parmi lesquels 33% d'entreprises dites géantes. Les TPE et PME représentent 16,44% des réponses.

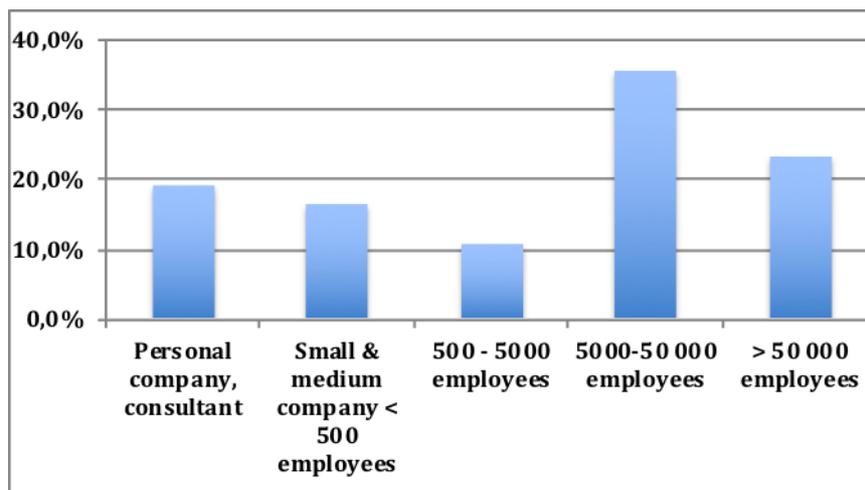


Figure 6: Répartition des répondants par taille d'entreprise

Les consultants ou contributeurs individuels représentent près de 20% des réponses (14/73 soit 19,2%) ; après contrôle manuel, une majorité a été en poste dans des grandes organisations. **Les répondants issus des grandes entreprises et plus (5'000 et plus employés) représentent 60% de l'échantillon.**

Nous avons souhaité différencier les entreprises « *family owned* » dont on sait qu'elles peuvent avoir des modalités de sélection différentes des entreprises cotées ; le faible nombre de répondants (n=5) concernés ne nous permettra pas de différencier ce point précis.

La difficulté à obtenir des réponses de dirigeants nous avait amené à utiliser les liens de réseaux pour diffuser le lien d'enquête. Au-delà des limites précédemment évoquées, l'un des risques était le risque d'obtenir une trop grande concentration de réponses en provenance de la même entreprise. Les entreprises Mazars, Manpower, L'Oréal, et Saint-Gobain ont ainsi généré plusieurs réponses. Après contrôle détaillé, l'échantillon de 73 répondants contient **42**

entreprises (Liste en annexe III), avec une surreprésentation de l'entreprise Mazars : **9 répondants soit un 12% de l'échantillon**, également répartis dans les classe de niveau C et senior executives, correspondant toutefois à des activités différenciées en termes de géographie (Singapore, UK, Allemagne, Espagne, France, ..) mais aussi de filières dans l'entreprise (fonctions supports, filières des taxes, de l'audit, de l'outsourcing de la gestion des RH).

12.3.1.2 Représentativité de la population sondée

Trois critères permettent de postuler que notre échantillon est qualitativement représentatif des personnes amenées à sélectionner les futurs dirigeants :

1/ Les répondants sont des exécutifs exerçant en grande entreprise française

La population sondée est **majoritairement une population exécutive**, avec 81% de Directors/SVP/VP et plus. Cette population est amenée à identifier, sélectionner, et coopter des dirigeants, et à construire ou faire évoluer les systèmes de détection et de sélection dans leurs filiales ou entités.

60% des répondants sont actuellement en poste dans des grandes organisations, et une part non négligeable des « autres » répondants sont issus d'entreprises de service pour les grandes organisations, ou, lorsqu'ils sont en poste dans des entreprises de plus petite dimension, ont une expérience passée dans des grandes organisations. Ces répondants apportent un regard différent et complémentaire sur les processus, avec une réflexion et une parole libérée des contraintes et actualités de l'organisation.

20 répondants sont positionnés dans la classe de niveau C. Cette catégorie avait pu inclure des dirigeants de très petites entreprises ou des consultants indépendants.

Nous avons donc contrôlé les profils individuels des répondants de niveau C de la classe « *Personal company, consultant* » et/ou appartenant à des sociétés de moins de 500 employés en effectuant une recherche biographique systématique. Pour ces 6 profils, nous retrouvons l'expérience de « de niveau C » dans une grande ou très grande entreprise. Certains d'entre eux ont utilisé le nombre d'employés de leur filiale (une filiale d'Auchan Group, une filiale de

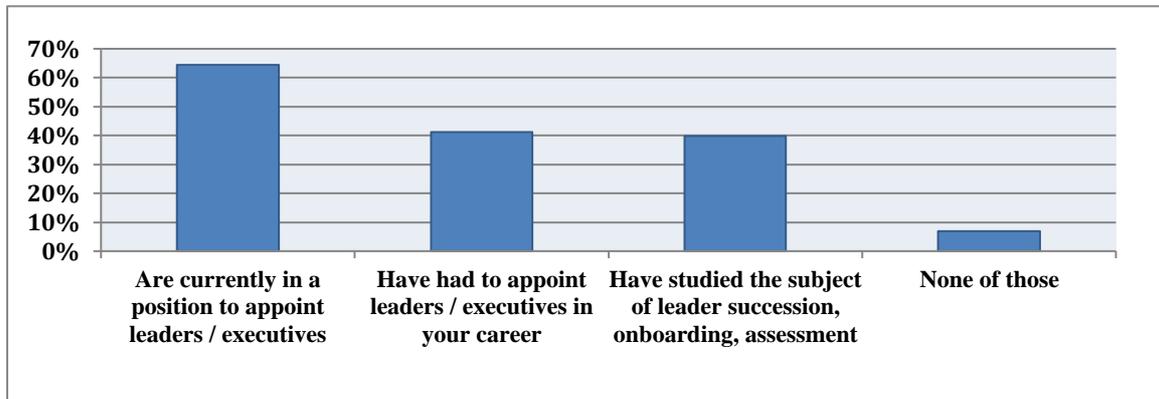
Mazars), d'autres ont quitté leurs fonctions pour créer une start-up (ex CHRO d'une très grande entreprise française), deux sont des membres de conseil de surveillance de grandes entreprises françaises (Banques) ou Directeur pays pour des grandes ou très grandes entreprises. Les « *contributors* » sont des professionnels possédant une solide expérience de terrain : un psychologue, un professeur psychologue et consultant sur le sujet du *leadership*, un sociologue des organisations, tous les trois expérimentés sur le terrain pour des entreprises d'envergure globale et auprès de populations de dirigeants (vérification manuelle du parcours individuel).

2/ La population sondée est expérimentée pour la sélection des dirigeants

Sur l'échantillon **de 73 répondants, 30 ont été en position de nommer des dirigeants** ou exécutifs au cours de leur carrière, parmi lesquels 19 se déclarent toujours dans cette situation. Les répondants expérimentés mais « sortis » des processus de sélection des dirigeants peuvent apporter un regard particulièrement critique et empreint de recul sur les processus de sélection. **63,5% de nos répondants** sont au moment de leur réponse à l'enquête **en position de nommer des exécutifs et dirigeants**.

Tableau 3 (et graphique) Votre position par rapport aux processus de sélection des leaders

Are currently in a position to appoint leaders / executives	64,4%	47
Have had to appoint leaders / executives in your career	41%	30
Have studied the subject of leader succession, onboarding, assessment	39,7%	29
None of those	6,8%	5



5 répondants indiquent n'avoir jamais été en situation de nommer des dirigeants. En examinant les profils individuels, on observe que deux sont des professionnels des ressources humaines, et que les profils concernés sont des exécutifs en fonction dans des organisations de plus de 500 personnes, (dont 4/5 de plus de 5'000 employés), **en poste de senior manager ou Director/VP/SVP**, professionnels ayant sans doute contribué, participé ou assisté à des processus de sélection de dirigeants, sans en être le décideur final, ce qui pouvait être une interprétation exclusive du terme « *appoint* ». A noter que parmi ces profils se déclarant « non exposés directement au sujet », deux ont été identifiés comme hauts potentiels, engagés dans un programme *Leadership* au sein de leurs organisations (Directeur et Senior Manager).

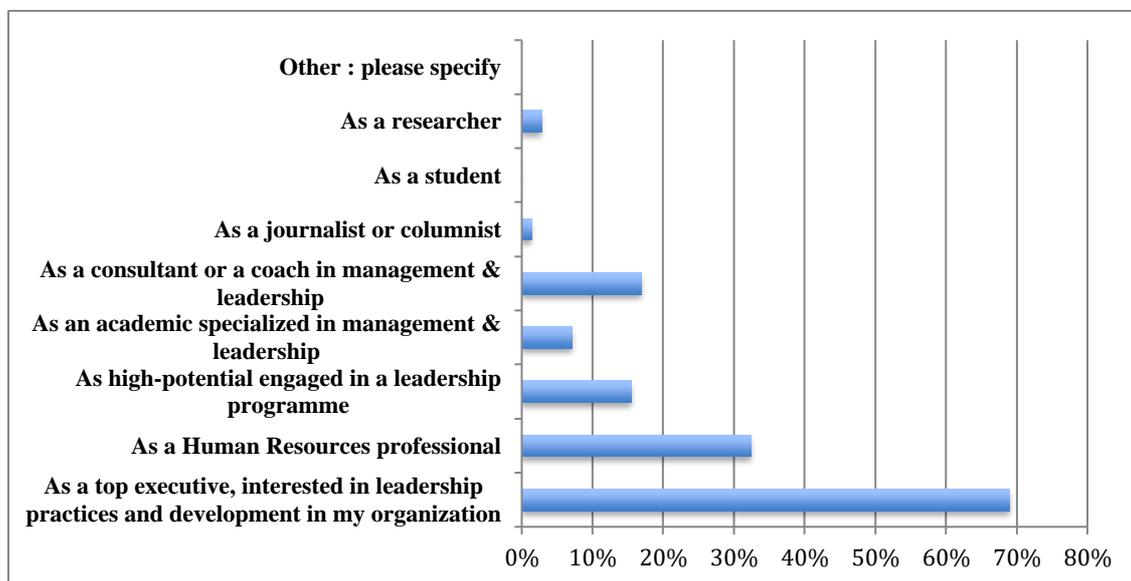
Nous fondons donc nos résultats sur les réponses d'une large majorité (94%) de dirigeants expérimentés dans les processus de sélection des dirigeants, le reste des répondants étant *a minima* sensibilisé au sujet.

3/ La population sondée s'intéresse aux pratiques de sélection des dirigeants

Plus des deux tiers de nos répondants (49/73) **indiquent leur intérêt pour le sujet du développement des pratiques**, parmi lesquels 45 sont des senior managers ou plus dans l'entreprise et près d'un tiers des professionnels des ressources humaines. Ce résultat peut signifier **un biais de sélection, notre échantillon se positionnant** probablement au sein d'une sous-population de professionnels « avertis » ou « avancés » en termes de savoirs et/ou pratiques de développement du *leadership* ou de la sélection des talents.

Ce biais nous paraît acceptable, voire souhaitable, à deux titres, puisque l'objet de notre étude est d'identifier les « meilleures pratiques », au-delà des pratiques moyennes. Par ailleurs, la population sondée par les études de Church et Rotolo, dont nous utiliserons certains résultats dans une perspective comparative, est également issue d'organisations considérées comme ayant un bon niveau de maturité des pratiques de sélection.

Figure 7: Your link to the subject



Parmi les 28 répondants déclarant avoir déjà **étudié le sujet de la succession**, de l'évaluation ou de l'engagement exécutif, 16 sont des seniors exécutifs s'intéressant au développement des pratiques de *leadership* dans leur organisation, 13 des praticiens en ressources humaines. 5 sont des spécialistes académiques du domaine (Management & *leadership*, dont deux sont des chercheurs. Ces résultats peuvent illustrer une prise de conscience croissante des enjeux du développement des talents et du *leadership* dans les organisations, s'affranchissant du cadre exclusif des ressources humaines, auquel il a pu être historiquement cantonné. Il est important de noter que le questionnaire comportait -ambitueusement- **31 questions**. Certains répondants

n'ont pas été au terme du questionnaire ; nous indiquons le nombre de répondants pour les résultats présentés.

Nous sommes donc en mesure d'examiner nos résultats avec une certaine sérénité d'un point de vue qualitatif. Les réponses apportées sont représentatives des réponses de la population qui est, sera, et a été en mesure de sélectionner des dirigeants français, avec deux caractéristiques essentielles : **une population non exclusivement française, mais exerçant très majoritairement en France ou pour des organisations françaises, et une population plutôt expérimentée en termes de regard sur ces processus.**

12.4 Organisation de notre lecture des résultats

Nous avons fait le choix de restituer les résultats de cette enquête en les articulant autour de **thèmes clefs, regroupés en six thématiques** constitutives des étapes et critères de la détection et de l'identification du des futurs dirigeants. Lorsque nous avons examiné les résultats « à plat », question par question, deux cas de figure ont rapidement émergé en fonction des questions : des points de convergence et des points de clivage. Au-delà des réponses que nous avons sollicitées, les tris entre ces deux grands cas permettent d'articuler une lecture contrastée des sujets. Une série de premières conclusions et questions ont alors été formulées, que nous avons reliées au contenu des interviews et témoignages individuels, ainsi qu'aux résultats de la recherche bibliographique exploratoire.

Parallèlement, nous avons développé pour cette thèse une lecture plus « académique » des résultats de cette étude, exploitée sous l'angle des différentes hypothèses formulées dans la première partie de ce travail, mais aussi et surtout dans la perspective des conclusions plus prospectives et opératoires ambitionnées pour cette recherche.

Ces thèmes sont :

- Les critères du *leadership* et du succès des dirigeants
- Les pratiques et outils de sélection des futurs dirigeants
- La place de l'intelligence émotionnelle
- La place des *assessment centers* dans les pratiques
- Les acteurs de la décision
- La part perçue de l'irrationalité et ses composantes

13. RESULTATS DETAILLES

13.1 Les critères du *leadership* et du succès des dirigeants

L'une des questions posées en amont de cette recherche était celle **du recouvrement, ou non, de la population des dirigeants avec celle des « leaders »**. Nous avions le souhait de formuler la question très directement, mais l'acception particulière du mot *leader* en anglais recouvrant celle de dirigeant portait le risque de confusion. Nous avons donc formulé la question des « *future senior managers and top executives* ».

Il n'est pas certain que les réponses obtenues soient parfaitement superposées au concept de « dirigeant », nous considérons toutefois qu'elles s'en rapprochent.

Notons par ailleurs que la notion de « *leader* » est une formulation généraliste, ne permettant pas de qualifier le type de *leadership*, qui peut donc revêtir des acceptions variées selon les répondants.

Tableau 4: Should top executives and senior management be leaders? (Question n°8)

All of them	30,4%
Most of them	24,6%
Some of them	14,5%
There should be only one leader in a top management team	--
It depends on organizations and situations	11,6%
They should be able to be leaders or followers, depending on situations	17,4%
Experts are the exception: they do not always need to be leaders	1,5%

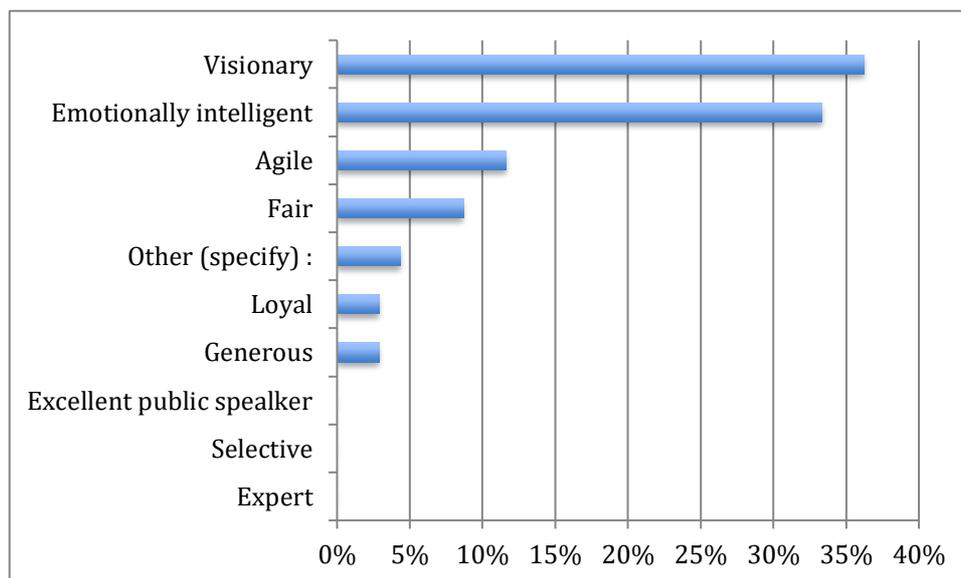
13.1.1 Le dirigeant n'est pas toujours un *leader*

21 répondants (30,4%) considèrent que les futurs dirigeants doivent tous être des *leaders*, et 24,6% (17 répondants) que la plupart d'entre eux doivent être des *leaders*. Ces répondants sont tous des senior managers et plus.

En contraste, 8 répondants considèrent que la posture de *leader* **doit dépendre de la situation**, et aucun ne considère qu'un seul *leader* est nécessaire dans une organisation. 12 considèrent que les dirigeants doivent pouvoir prendre la posture de *leader* ou suiveur, adoptant *stricto sensu*, une perspective évoquant le *leadership partagé*. Un seul répondant considère que les experts n'ont pas toujours à être des *leaders*.

13.1.2 Les qualités du *leader* sont en premier lieu l'intelligence émotionnelle et la capacité à formuler et partager une vision

Figure 8: *Primarily, a leader must be (Question n°9):*



Cette question proposait volontairement un choix limité de réponses, correspondant aux attributs que nous avons identifiés au cours de notre recherche bibliographique. Les répondants avaient également la possibilité d'ajouter un commentaire en texte libre.

Les attributs **d'intelligence émotionnelle**, et de **visionnaire** obtiennent ensemble **plus de 50 %** des réponses (48 répondants), les autres attributs étant plus inégalement répartis. Aucun répondant n'a choisi les capacités de **prise en parole en public**, seuls deux ont choisi la **loyauté ou la générosité**. Dans les commentaires additionnels, nos répondants indiquent que le *leader* doit être avant tout **authentique, passionné** (« *driven* ») et capable de générer **l'effort discrétionnaire** chez ses suiveurs. L'examen superficiel de ces résultats semblent confirmer la valorisation, dans notre échantillon, d'un *leadership* de type charismatique-transformationnel au sens de Bass. L'importance de la dimension spirituelle dans les attendus

Les réponses libres à la question n° 10 « *What three main attributes do you - personally- feel top leaders are missing in organizations* » apportent un éclairage complémentaire sur les qualités que nos répondants considèrent comme « **manquantes** » chez les leaders contemporains, qui devraient donc constituer des objectifs forts des processus de détection.

Choix méthodologique de traitement des données (Question numéro 10)

Les réponses étant des réponses libres, après une première exploration par une analyse textuelle automatisée, nous avons recodé manuellement les modalités pour **réduire la variabilité des réponses** ; nous avons créé empiriquement des **groupes de champs sémantiques** regroupant les réponses exprimant des notions proches pour faire ressortir les tendances générales.

Nous avons conscience des limites intrinsèques de la démarche : certaines notions catégorisées peuvent revêtir plusieurs dimensions, et sont sujettes à des biais d'interprétation, ce malgré l'attention que nous avons portée à retranscrire le plus fidèlement possible les citations. Malgré cette limite, les résultats nous apparaissaient pertinents à exploiter, d'autant qu'ils font ressortir des tendances très nettes.

Remarque : modalités spécifiques de traitement des données de la question n° 10

Pour cette question les répondants rédigent **trois attributs dans des champs libres, numérotés de 1 à 3**. S'il n'est pas explicitement précisé de classer ces attributs, on peut raisonnablement supposer que la première citation, dans le champ « *Attribut 1* » est la notion la plus pregnante dans l'esprit du répondant, créant une forme « d'échelle d'importance » : ce qui apparaît manquer le plus, ou le plus souvent, aux dirigeants dans les organisations, sera selon toute vraisemblance, cité *en premier (attribut 1)* par le répondant.

65 répondants, sur les 73 répondants au questionnaire, ont cité 2 attributs, 60 en ayant cité 3. Les réponses à cette question sont particulièrement éclairantes en raison du champ laissé libre à l'expression de « *ce qui manque* ».

Plusieurs caveats sont essentiels à formuler quant à l'analyse de ces réponses, tout particulièrement deux points. Le résultat est inévitablement altéré par des biais qui ne sont pas contrôlés : la réponse peut être plus représentative de **l'actualité** du répondant que de son point de vue « rationnel ». Nous proposons que cette forme « d'irrationalité » est une représentation du quotidien organisationnel.

Il est possible qu'un **effet de halo** ou de **récence** se produise avec la question précédente, risque qui n'avait pas été anticipé dans la construction du questionnaire. Ainsi, les attributs proposés dans la question précédente ont pu influencer les réponses à la question n°9 : les mots « *fair* », « *generous* », « *loyal* », « *agile* », proposés comme choix dans la question précédente (choix « forcé » de QCM) sont retrouvés dans certaines citations libres de la question n°10.

Les réponses obtenues ont été assemblées en catégories que nous détaillons ci-après :

Tableau 5: Choix de regroupement des réponses en champs sémantiques (Question n°10)

Agilité et innovation	« <i>creativity</i> », « <i>agility</i> », « <i>innovation</i> », « <i>ambidextrie</i> », « <i>adaptability</i> ».
Change Management	« <i>Change management skills</i> », citation unique.
Compétences cognitives	« <i>genuine intelligence</i> », « <i>evidence-based thinking</i> ».
Capacités de communication	« <i>public speaking skills</i> », « <i>communication</i> ».
Champ sémantique de la coopération	« <i>participative management</i> », « <i>capacity to federate teams</i> », « <i>think about frontlines</i> », « <i>availability</i> », « <i>sharing</i> », « <i>cooperation</i> ».

Courage et engagement personnel	« <i>drive</i> », « <i>consistency</i> », « <i>courage and will</i> », « <i>courage</i> », « <i>independance</i> », « <i>risk taking</i> », « <i>boldness</i> », « <i>prospective</i> », « <i>self-confidence</i> », « <i>conviction</i> ».
Empathie	« <i>empathy</i> », « <i>supportive</i> », « <i>ability to empathise</i> », « <i>availability</i> », « <i>confronting employees 'problems</i> », « <i>sensitivity to others</i> , <i>approachability</i> ».
Écoute	« <i>listening</i> », « <i>listening to others</i> », « <i>listening skills</i> », « <i>listening to employees</i> »
Focus Client	« <i>customer centricity</i> » et « <i>real client and people orientation</i> »
Valeurs et dimension spirituelle	« <i>niveau de conscience</i> », « <i>generous</i> », « <i>loyal</i> », « <i>authenticity</i> », « <i>serenity</i> », « <i>values</i> », « <i>transparency</i> », « <i>open minded</i> », acting « <i>pro bono</i> », « <i>fair</i> », « <i>humility</i> », « <i>growth mentality</i> », « <i>humility and love</i> », « <i>self-confidence</i> », « <i>self-awareness</i> », « <i>trustworthy</i> »
Intelligence émotionnelle	« <i>emotions</i> », « <i>emotional intelligence</i> », « <i>EQ</i> ».
Gestion des talents	« <i>nurturing talents</i> ».
Dimensions transactionnelles du leadership	« <i>expertise</i> », « <i>pragmatisme</i> », « <i>management</i> », « <i>consistency between actions and words</i> », « <i>focus on execution</i> »
Vision et Stratégie	« <i>vision</i> », « <i>visionary</i> », « <i>long term view</i> », « <i>prospective</i> »
Général	“ <i>Sustainable thinking</i> ”; “ <i>Consistent</i> ”; “ <i>Inspiring others</i> ”; “ <i>Building trust</i> ”; “ <i>Presence in the organization</i> ”; “ <i>Decision making in a VUCA world</i> ”; “ <i>Resource investigator</i> ”; “ <i>Focus</i> ”; “ <i>Surround themselves with leaders not sheep</i> ”; “ <i>Enabling (Entrepreneurship, cooperation, decision making, empowerment, innovation)</i> ”

Pour le traitement de cette question, nous avons eu à effectuer des arbitrages que nous détaillons ci-après :

- Les **références à la communication** peuvent faire référence à la fois aux compétences d'écoute et d'expression ; nous ne les avons pas consolidées avec les mentions à « **l'écoute** » qui nous semblaient revêtir un caractère moins généraliste.
- **L'empathie** est souvent considérée comme une dimension de l'intelligence émotionnelle (Goleman, Mayer, Salovey) mais la littérature lui reconnaît fréquemment une dimension cognitive additionnelle (Gladstein, 1983; Rogers, 1975) ; elle est également reliée par les auteurs du domaine à la compétence d'écoute active (Hogan, Shapiro). Nous avons donc différencié les mentions explicites à l'empathie de celles relevant de l'intelligence émotionnelle.

- De même, nous n'avons pas réuni les champs sémantiques « **Écoute** » et « **Empathie** » mais il est probable que les deux concepts soient en partie liés dans la pensée des répondants, tout comme ils sont tous deux inclus dans la plupart des définitions de l'intelligence émotionnelle.
- Nous avons construit la **dimension « Intelligence émotionnelle »** en choisissant délibérément de ne sélectionner que les mentions **explicites** à l'intelligence émotionnelle ou aux émotions de façon exclusive. Les dimensions qui pouvaient être associées au champ de la spiritualité, à l'empathie ou à l'écoute, dont certaines peuvent être intégrées dans certaines définitions de l'intelligence émotionnelle ont été différenciées. Ce choix méthodologique nous semblait offrir une plus grande certitude vis-à-vis de l'intérêt des répondants pour la « gestion » des émotions. Certaines notions comme le « *self-awareness* » pourraient également être rattachées au champ de l'intelligence émotionnelle.
- D'autres comme l'humilité, le niveau de conscience ou la sérénité réfèrent assez spécifiquement aux **dimensions spirituelles de la personnalité** du dirigeant, et à l'influence de celle-ci sur ses interactions avec les autres. Ces valeurs évoquent le *leadership* éthique, authentique et transcendant.
- La notion de **talent** n'est citée qu'une seule fois, en troisième attribut.
- Certaines réponses ont été catégorisées dans une catégorie « Général » car apparaissant trop imprécises ou complexes pour être rattachées avec une certitude acceptable à un champ notionnel. On observe que ces réponses générales sont de plus en plus nombreuses lorsque l'on progresse dans les « numéros » d'attributs, ce qui peut soutenir l'intuition que la succession des trois attributs est conceptualisée au format d'une échelle ordonnée d'importance dans l'esprit du répondant.

13.1.3 La nette prédominance des « compétences molles »

Premier constat, **65 répondants ont pris le temps de répondre à une question ouverte**, et ont, dans leur grande majorité, été au terme de la démarche en citant trois attributs. En première lecture, nous avons été frappés par l'**homogénéité des réponses**, d'autant plus marquée que l'on s'intéresse aux **attributs cités en premier**, ou que l'on examine les attributs en fonction des niveaux de séniorité. Cette découverte nous est apparue d'autant plus intéressante que les mots utilisés sont souvent identiques : **l'empathie, l'intelligence émotionnelle et les capacités d'écoute** sont verbalisés exactement de la même façon dans les différentes citations.

Tableau 6: Résumé de la répartition des citations par classe sémantique ou fonctionnelle

Attributs cités	ATTRIBUT 1		ATTRIBUT 2		ATTRIBUT 3		Σ A1,A2,A3	
Valeurs & dimensions spirituelles	8	12%	14	22%	10	17%	32	17%
Intelligence émotionnelle	10	15%	8	12%	6	10%	24	13%
Courage & prise de risque	7	11%	9	14%	8	13%	24	13%
Empathie	13	20%	3	5%	4	7%	20	11%
Vision	9	14%	6	9%	3	5%	18	9%
Coopération	5	8%	8	12%	3	5%	16	8%
Agilité et innovation	4	6%	6	9%	6	10%	16	8%
Général	3	5%	2	3%	9	15%	14	7%
Leadership transactionnel	2	3%	4	6%	2	3%	8	4%
Écoute	4	6%	1	2%	2	3%	7	4%
Compétences cognitives	0	0%	1	2%	3	5%	4	2%
Communication	0	0%	2	3%	1	2%	3	2%
Focus Client	0	0%	1	2%	1	2%	2	1%
Gestion du changement	0	0%	0	0%	1	2%	1	1%
Gestion des talents	0	0%	0	0%	1	2%	1	1%
Somme des Réponses	65		65		60		190	

Nous avons examiné la représentation des catégories de réponses, leur **fréquence et positionnement (Attribut 1, 2, 3) par rapport au nombre total de citations**, et cherché à identifier des différences apparaissant entre les groupes de répondants.

4 classes représentent **58% des citations faites en première instance** par les répondants :

1/ Valeurs morales et spirituelles.

2/ Empathie.

3/ Intelligence émotionnelle.

4/ Courage et prise de risque.

Tout en ayant à l'esprit le caractère **essentiellement exploratoire** de la démarche, ces résultats fournissent un éclairage intéressant sur les dimensions que les dirigeants en place dans les organisations considèrent comme « manquantes » chez leurs pairs.

Dans l'ensemble des citations, les références aux **valeurs et à la spiritualité**, à **l'intelligence émotionnelle** et **l'empathie** sont les plus fréquentes. Le constat apparaît renforcé par le score des **capacités d'écoute** qui peut faire partie des compétences classiquement incluses dans les attributs des notions « intelligence émotionnelle » et « empathie ». **La vision** ou la capacité à « être un visionnaire » apparaît en quatrième position dans le nombre de citations total, mais elle est la **troisième valeur la plus citée comme Attribut n°1**, et sa formulation est relativement homogène. Elle est par ailleurs incluse dans certaines formulations classées comme « générales » ; elle confirme les résultats obtenus à la question précédente (n°8) : **les leaders doivent élaborer et exprimer une vision pour leurs suiveurs.**

Ces réponses libres semblent appuyer le positionnement du leader transcendant décrit par Kofman comme le mode de *leadership* attendu pour les futurs leaders pour les répondants de notre échantillon.

13.1.4 Des attentes différenciées selon le niveau de séniorité

Si les chiffres sont faibles pour extraire des conclusions solides, nous relevons quelques tendances qualitatives, qui pourraient orienter des recherches ultérieures. Le **courage et l'engagement personnel** représentent **18% des attributs formulés par les directeurs et SVP** ; les répondants de niveau C ou managers n'y font référence que dans 8% de leurs citations. **Les directeurs/SVP sont presque les seuls à mentionner l'agilité ou la créativité.** Un seul répondant de niveau C, et aucun manager ou senior manager n'y fait mention, ce que l'on peut relier aux résultats faibles de l'agilité comme attribut du leader dans la question 8. Il est intéressant de noter que 3 des citations sur l'agilité correspondent à des dirigeants ayant sélectionné préalablement **l'agilité** comme premier attribut du leader.

Tableau 7: Répartition des catégories par niveau de séniorité

Répondants enquête			
Nombre de citations	49	97	24
Niveau hiérarchique	Niveau C et +	Directors	Managers
Valeurs humaines & Spiritualité	18%	16%	8%
Courage & Engagement personnel	8%	16%	8%
Intelligence émotionnelle	14%	12%	13%
Empathie	12%	9%	17%
Vision	8%	8%	21%
Coopération	10%	7%	13%
Agilité et innovation	2%	13%	0%
Autres	14%	3%	8%
Leadership transactionnel	2%	6%	0%
Ecoute	4%	2%	4%
Communication	0%	2%	4%
Compétences cognitives	4%	1%	0%
Focus Client	2%	1%	0%
Gestion des talents	0%	1%	0%
Gestion du changement	0%	0%	4%

L'intelligence émotionnelle, les valeurs humaines et spirituelles et l'empathie sont plus fréquemment citées chez les dirigeants de niveau C que dans la moyenne de l'échantillon (respectivement 18% versus 13%, 18% versus 17%, 16% versus 11% pour les attributs 1,2 et 3). Les différences, en raison de la taille des groupes, ne peuvent être considérées comme statistiquement significatives, mais les tendances sont intéressantes.

Si l'on observe les tendances de ces résultats, le **leadership transcendant** semble répondre aux attentes des plus hauts niveaux de séniorité (valorisant avant tout les valeurs humaines, intelligence émotionnelle, empathie, coopération).

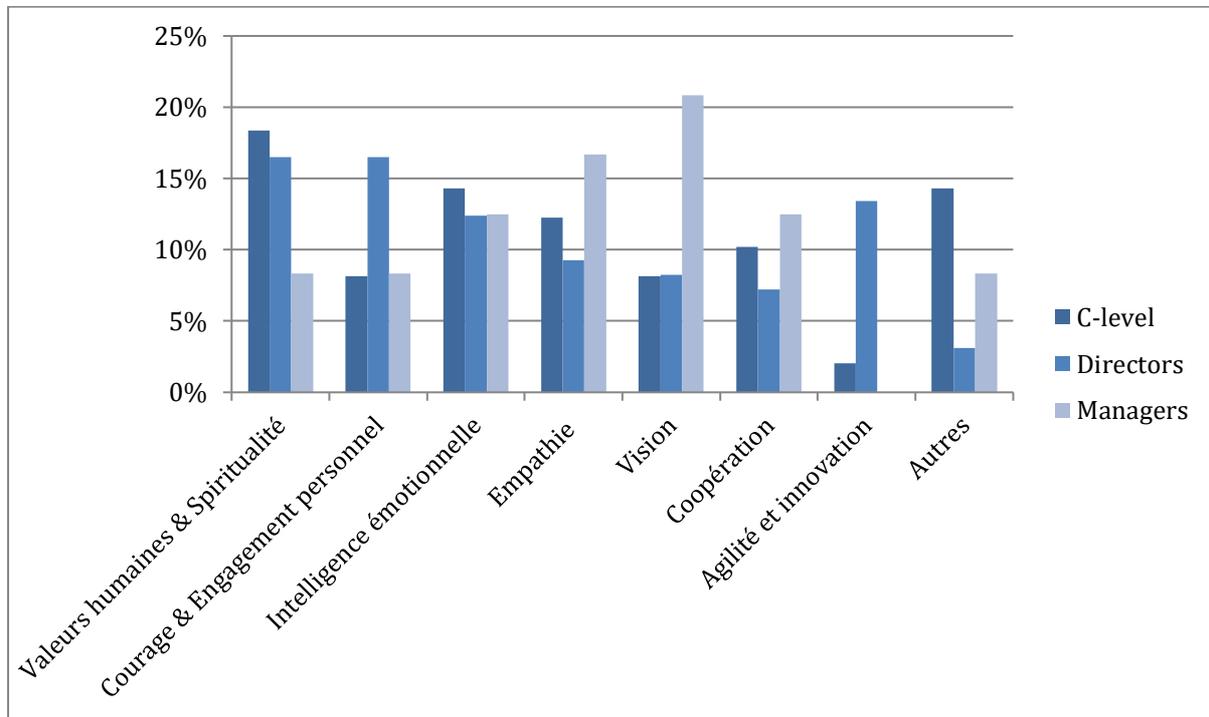


Figure 9: Principales "classes" de citation par niveau hiérarchique

Nous relevons plusieurs découvertes inattendues dans ces résultats de propositions libres, complétant l'analyse des enjeux du futur *leadership* réalisée dans notre première partie :

- Aucune mention n'est faite aux **capacités à apprendre** du leader
- Les **compétences en communication**, en dehors des relations interpersonnelles (prise de parole en public, art oratoire notamment) sont très rarement mentionnées
- **L'agilité**, la capacité à **gérer le changement** et **l'innovation** sont assez peu cités.

13.1.5 Les attributs perçus du succès des leaders, vus par les leaders

Nous avons souhaité comparer les **attributs perçus du succès** (*Question 11*) avec ceux qui étaient **perçus comme déficitaires ou « manquants »** (*Question précédente*). Cette mise en relation met en évidence des **convergences** de « manques perçus » et critères de succès, mais aussi des zones apparentes **d'incohérence** entre les attributs recherchés durant la sélection, et ceux qui sont considérés comme sources **du succès organisationnel**.

Tableau 8: Among these qualities, what qualities would you consider to be the most important for executive success in your organisation?

Choix de réponses	% de choix	Nombre de répondants
Decisiveness	71,88%	46
Leading Employees	68,75%	44
Change Management	68,75%	44
Building and mending Relationships	64,06%	41
Participative Management	60,94%	39
Public Speaking skills	56,25%	36
Self-Awareness	54,69%	35
Resourcefulness	43,75%	28
Compassion and Sensitivity	40,63%	26
Putting People at Ease	37,50%	24
Straightforwardness and Composure	37,50%	24
Balancing Personal Life and Work	29,69%	19
Confronting Problem Employees	25,00%	16
Career Management	23,44%	15
Doing Whatever It Takes	20,31%	13
Differences Matter	15,63%	10
Being a Quick Study	14,06%	9
Other (please specify)		1

Pour nos répondants, les qualités qui font le succès dans l'organisation, sont avant toute chose **la fermeté dans la prise de décision**, notion que l'on retrouve fréquemment dans nos interviews. **Puis sont choisis le plus fréquemment la capacité à mener le changement et à « diriger » (*leading*) les employés.**

Cette qualité évoque le leader **visionnaire** arrivé en tête des attentes formulées en question 9: « *Primarily, a leader must be visionary* » pour 36% des répondants. Elle renvoie également

aux réponses de la question 10, la **vision** et le **courage** étant cités parmi les attributs manquants dans les citations libres. La **capacité à gérer les relations** et à mettre en œuvre un management participatif figurent en seconde ligne des qualités les plus citées.

13.1.5.1 Les attributs manquants aux leaders, facteurs du succès dans l'organisation

Si l'on met en perspective les qualités « les plus importantes pour le succès exécutif dans l'organisation » et les attributs cités comme « manquants » aux leaders dans les organisations, on obtient des contrastes intéressants.

La **connaissance de soi** est mentionnée comme un critère important du succès, caractéristique que l'on retrouve dans les citations libres comme insuffisamment développé chez les leaders, souvent été mentionnés dans les interviews (voir plus loin) et échanges informels. On retrouve également les compétences **d'empathie et de compassion**, considérées comme **clés du succès par un peu plus de 40% des répondants** et confirmant leur importance à la fois **comme axes de développement pour les futurs dirigeants et comme facteur de succès dans l'organisation**.

Mais toutes les qualités que nos répondants considèrent comme « manquant » aux leaders ne sont pas celles qu'ils valorisent comme facteurs de succès.

13.1.5.2 Ce qui fait le succès n'est pas toujours considéré comme un attribut souhaitable

Les **capacités de prise de parole en public**, presque jamais citées dans la question ouverte, jamais sélectionnés comme un attribut essentiel du leader (*Question n°9*) sont ici considérés comme « **qualités principales** » **contributives au succès par 56% des répondants**.

La capacité à inventer des voies différentes, à être inventif, être débrouillard, « *street-smart* », peut entrer dans le **champ de l'agilité d'action**. Elle figure également parmi les critères les plus souvent retenus, avec 43% des réponses, mais a très peu été citée dans les citations libres comme dans les compétences manquant au leader dans les questions précédentes.

Des éléments en contraste avec les hypothèses issues de notre exploration bibliographique.

Being a quick study, c'est à dire apprendre rapidement et avec agilité peut correspondre à la notion d'**agilité d'apprentissage**, dont nous avons proposé qu'elle sera l'un des critères du succès futur des dirigeants dans les grandes entreprises françaises. Cette dimension n'apparaît pas, pour les répondants de notre échantillon, comme un critère important pour le succès exécutif, avec moins de 15% des réponses.

La capacité à gérer sa carrière n'obtient qu'un quart des réponses, ce qui n'apparaît pas cohérent avec **l'évolution anticipée des carrières** futures vers une plus grande autonomie, voire une forme de nomadisme.

Ce modèle « *de succès* » exprimé par nos répondants dans cette réponse dresse le portrait d'un **leader assertif, visionnaire, gestionnaire du changement, de type charismatique ou transformationnel**, qui ne correspond pas exactement aux mêmes attributs que ceux qu'ils décrivent comme manquants aux leaders actuels.

Les réponses obtenues ne mettent pas en avant des attributs identifiés dans notre première partie, comme la promotion ou gestion de la diversité, ou l'agilité d'apprentissage. La capacité à mettre en œuvre un **management participatif, et à développer et nourrir les relations**, à prendre une **place de suiveur**, peuvent figurer une transition en cours vers **une vision plus partagée du leadership**.

13.2 Les pratiques de sélection des futurs dirigeants

Un travail constitutif de notre recherche consistait en l'examen des pratiques de sélection, ou plus précisément leur examen **et perception** par les dirigeants.

Parmi les pratiques observées en première partie, nous avons identifié que la maturité des processus de gestion des talents conduit à l'intégration de celle-ci à de multiples niveaux opérationnels et managériaux, à l'utilisation et la mise à jour régulière de grilles de *leadership* « sur mesure », ainsi qu'au recours à des méthodes multi-sources. Nous avons également postulé que la nomination de futurs dirigeants « presque prêts » peut permettre de qualifier la sélection et ajouter des opportunités de développement.

13.2.1 La « maturité » des systèmes de sélection

Nous avons repris le cadre utilisé par Church et Rotolo dans leur étude de 2015, complétant et enrichissant leur première exploration menée en 2014. Afin de simplifier la lecture qui se devait intuitive et rapide, nous n'avons pas proposé les 5 sous-dimensions établies par Church et Rotolo (basées sur les descriptions de Garr 2012, Cappelli 2008, et Silzer et Dowell, 2010). Dans une optique de simplification, nous avons proposé aux répondants de positionner leur organisation en indiquant les critères définissant les stades successifs de maturité des processus de sélection des hauts potentiels : **organisation réactive, inconsistante, standardisée, et transparente**, postulant que les formes les plus avancées se trouveraient dans la dernière catégorie.

Une première source d'étonnement est que **les répondants en provenance de mêmes entreprises ne fournissent pas toujours des réponses similaires**, ce que l'on observe notamment dans les organisations fortement décentralisées. Il est évident que le faible nombre de répondants ne permet pas de conclure sur l'alignement des pratiques et visions. Toutefois, le fait que **plusieurs dirigeants d'une même organisation décrivent différemment la maturité** - et donc les processus de la gestion des talents- dans le groupe est un élément intéressant en soi.

Un élément important à extraire de ce constat est que la **perception** des activités de l'organisation par ses acteurs ne recouvre pas nécessairement la **réalité de ses pratiques**, et que la communication autour de ces pratiques peut être un élément facilitateur, ou limitant, de leur efficacité.

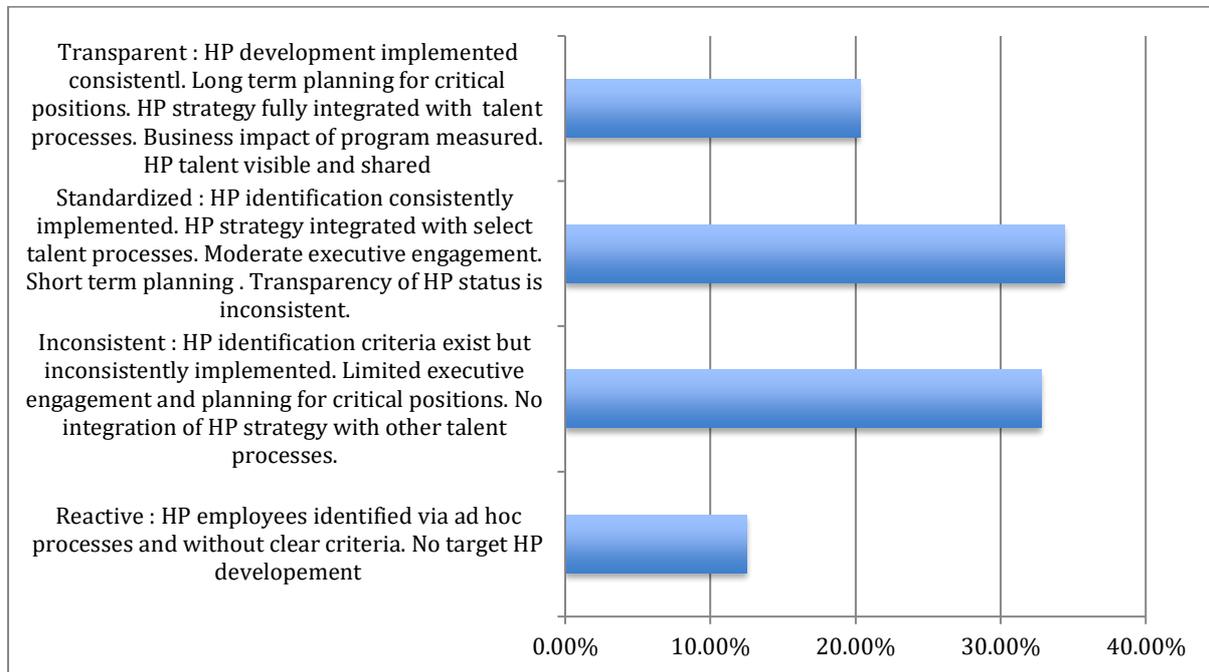


Figure 10: Which of the following statements best characterize your high potential programme and practices? (Question n°25)

Pour cette question, nous obtenons 64 réponses.

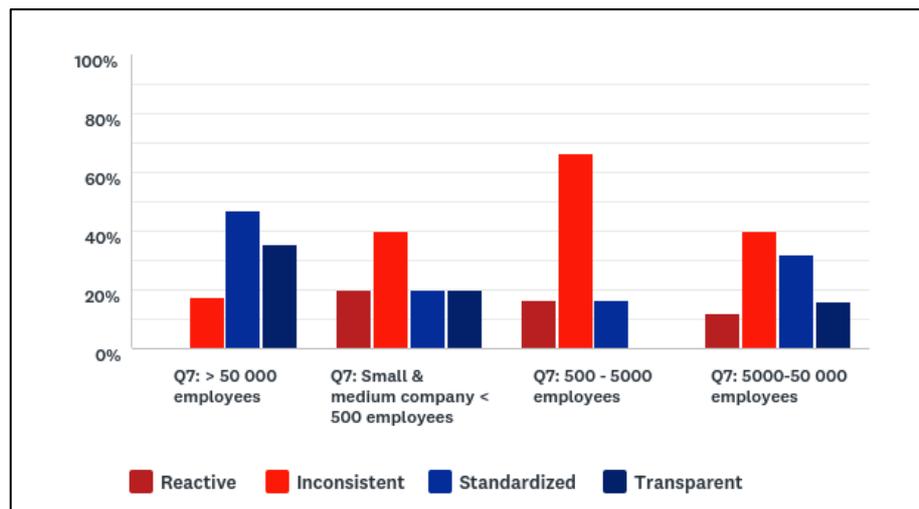
8 réponses (12,5%) décrivent des **organisations « réactives »** qui ne mettent pas en œuvre de critères et de démarche volontariste de développement des talents. Ces réponses correspondent **essentiellement, mais pas seulement**, à des entreprises de petite dimension. A noter que deux répondants ayant qualifié leur processus de réactif entrent en contradiction avec des dirigeants travaillant dans la même organisation (organisation entre 5'000 et 50'000 employés).

Une proportion presque équivalente de dirigeants (32 et 34%) évalue leurs pratiques **comme « inconsistante » ou « standardisée »**. **20% de l'échantillon positionne ses activités comme relevant de l'organisation transparente.**

Ces résultats indiquent **des niveaux de maturité différentiels qui apparaissent dépendre de la taille de l'organisation**. Les modalités « réactive » et « inconsistante » sont plus fréquemment décrites par les dirigeants d'organisations de moins de 5'000 employés, et par

plus de la moitié des répondants exerçant dans des entreprises de 5'000 à 50'000 employés. Les pratiques **plus « avancées »**, standardisées ou transparentes, sont plus fréquemment décrites par nos répondants dans les plus **grandes organisations**.

Figure 11: Répartition des tailles d'organisation par style perçu de programme de gestion des talents



Ces résultats comparés à ceux de l'étude de Church et Rotolo peuvent indiquer, pour une population comparable d'entreprises, **des pratiques de gestion des talents moins abouties dans les entreprises françaises**, que dans les entreprises nord-américaines. Une étude plus systématique avec des échantillons élargis et comparables permettrait de confirmer si les pratiques américaines sont plus avancées et plus intégrées que leurs homologues français, ce qui apparait comme une hypothèse solide, en relation notamment avec l'historique différentiel de l'adoption des pratiques managériales entre les deux pays, et en accord avec la littérature.

Tableau 9: Comparaison de maturité perçue des programmes « Hauts potentiels », échantillons américains et français

	Programmes réactifs	Programmes inconsistants	Programmes standardisés	Programmes transparents et & B.I.
Étude de Church & Rotolo 2015 - 80 répondants 36% d'entreprises < 10k salariés	2%	21%	53%	26%
Notre étude 2017 - 73 répondants 46% d'entreprises < 10k salariés	12%	32%	34%	20%

Les résultats de la question sur la **transparence des statuts des talents ou potentiels** viennent en contraste de ces conclusions. 63 répondants ont répondu à cette question, parmi lesquels 25 sont en position dans des entreprises de 5'000 à 5'0000 employés, et 17 dans des entreprises géantes.

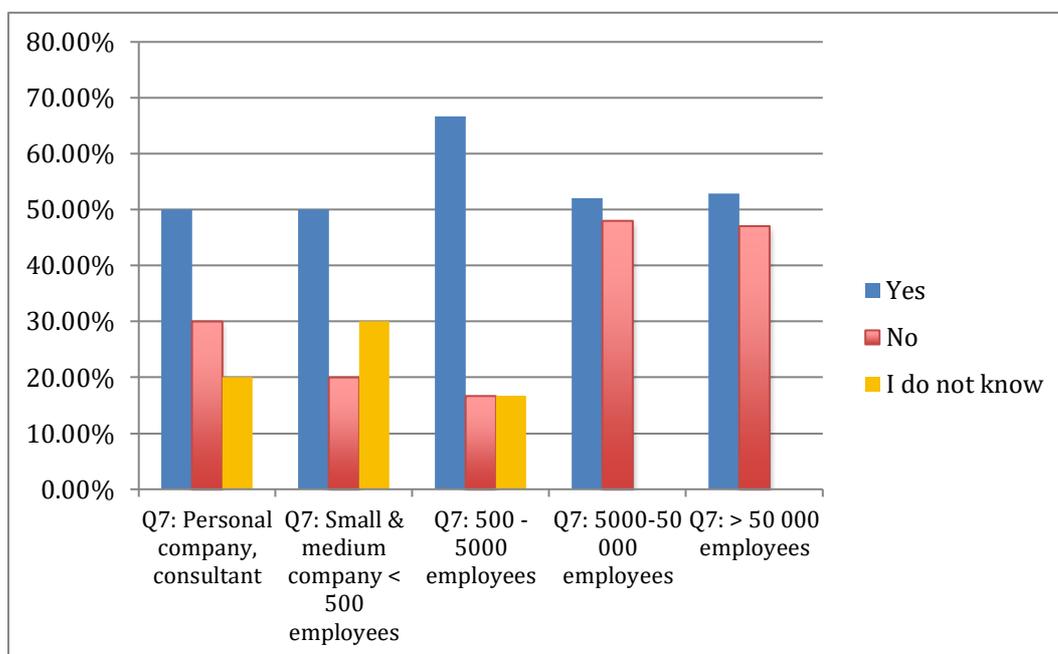
51% de nos répondants indiquent informer les collaborateurs de leur statut contre 34% des entreprises américaines sondées par Church et Rotolo. 40% de nos répondants déclarent ne pas pratiquer cette transparence, contre 51% dans l'étude américaine, entreprises au sein desquelles 33% de ces hauts-potentiels sont supposer découvrir leur statut par leurs propres moyens.

Nous avons établi, à la suite de nombreux auteurs, que la meilleure pratique reste la transparence du statut, qui est en général découvert par l'intéressé(e) via des indices ou contacts informels.

La transparence du statut est classiquement associée à une étape de maturité avancée de pratique en gestion des hauts potentiels. Dans notre échantillon, en excluant les entreprises unipersonnelles, 57% des répondants ayant indiqué partager le statut en toute transparence ont décrit leur gestion des talents comme « structurée » ou « transparente ». La majorité de ces répondants pratiquant la transparence des statuts décrit son organisation comme étant assez ou très efficace dans la détection des futurs leaders.

Les pratiques restent très variables selon les organisations, avec une **tendance plus nette à ne pas dévoiler le statut dans les grandes organisations**. Constat sans doute irrationnel, puisque dans ces organisations de grande taille, au sein desquelles les pratiques d'évaluation et de développement sont les plus avancées, le statut est d'autant plus lisible dans la différenciation de l'accompagnement de ces populations (développements, trainings, accompagnement) : l'opacité apparaît inutile voire contre-productive.

Figure 12: Partage du statut de « Haut potentiel » ou « talent »



13.2.2 La taille des « réserves » de talent

Un autre indicateur de la maturité des systèmes de la gestion des talents est **la taille de la réserve de talents**, pour laquelle les recommandations usuelles se situent entre 5 et 10% selon les auteurs. Pour cette question, nous obtenons 64 réponses. 5 répondants indiquent ne pas disposer de l'information, dont 2 sont des dirigeants en situation de nommer des dirigeants, ce qui interroge à nouveau la qualité de la communication interne des activités « talents ».

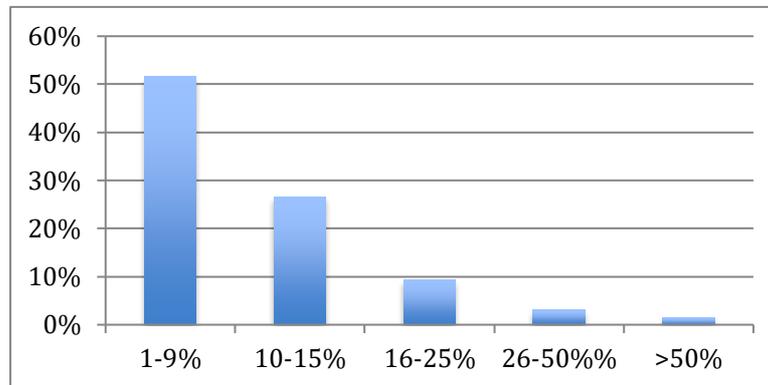


Figure 13: Approximately what percentage of the total population does your high potential pool represent currently?

Après exclusion des entreprises unipersonnelles, une majorité des réponses (54%) se trouve dans l'intervalle de 1-9 %, ce qui **correspond à la fourchette haute des recommandations usuelles. Un quart des répondants (24,5%) déclarent toutefois entre 10 et 16% de leur population comme haut potentiel**, le dernier quart considérant qu'entre 16 et 50 pourcents de sa masse salariale est considéré comme haut potentiel. Parmi ces répondants, le *Chief Learning Officer* d'une organisation de plus de 50'000 employés.

Ces résultats sont proches des résultats décrits par Church et Rotolo pour leur échantillon américain ; toutefois des valeurs supérieures à 15% semblent irréalistes, même si nous avons eu l'occasion de constater que les populations de talents et de hauts potentiels sont en pratique souvent confondues et/ou superposées. **Si l'on définit les talents par leur rareté, on peut questionner la sélectivité d'un tel filtre de discrimination.**

13.2.3 L'utilisation croissante de grilles de référence *leadership*

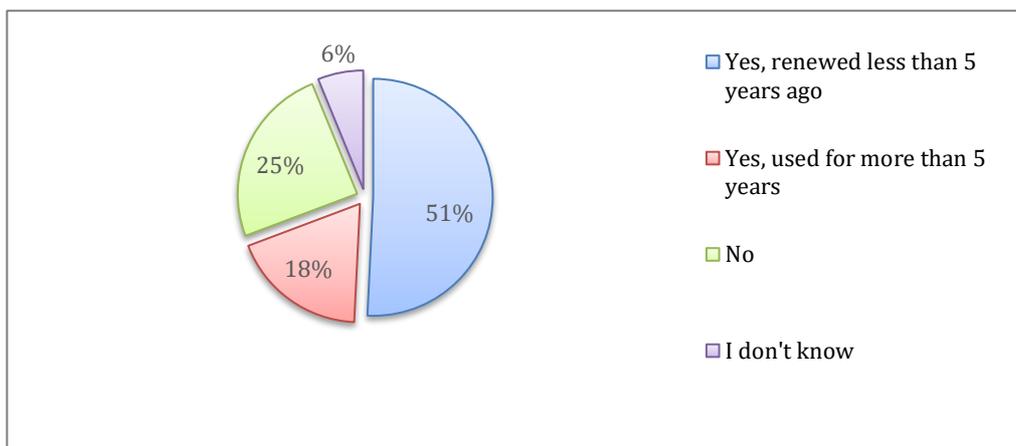
Le *leadership* est l'un des attributs essentiels du dirigeant, tant dans les prises de position académiques que dans la réalité opérationnelle.

La multiplicité des approches possibles nécessite de **qualifier le style et les attributs du *leadership* dans une perspective idiosyncrasique organisationnelle**. La création de référentiels de *leadership* supporte classiquement l'ensemble des activités d'évaluation et de

gestion des talents, et sont en principe mises en place avec consistance dès que l'organisation atteint un stade de maturité standardisé de gestion des talents. Nous souhaitons donc savoir quel part de nos répondants effectuent ce travail de qualification fine du *leadership*, et si cette grille était transformée ou adaptée au rythme des évolutions organisationnelles.

Dans notre échantillon, **69% des répondants des moyennes et grandes organisations (n=45) confirment l'utilisation d'une grille de référence de *leadership*.**

Figure 14: Has your company defined a leadership reference grid or matrix for expected qualities/components of Leadership behaviour?



Comme on pouvait l'anticiper, les grilles de référence sont d'autant plus utilisées que la taille de l'entreprise s'accroît. Toutefois ces pratiques restent en cours d'adoption : **près de 25% des répondants travaillant dans des entreprises de 5'000 à 50'000 employés n'ont pas connaissance de l'utilisation d'une grille de référence**, et un répondant *Chief Learning Officer* d'une entreprise géante déclare ne pas avoir ce type d'outil (Entreprise de conseil en ingénierie)⁵⁵. Lorsque des grilles existent ou sont connues, elles ont été définies il y a moins de 5 ans, ou ont évolué (moins de 20 % des référentiels remontant à plus de 5 ans).

⁵⁵ Le même répondant décrivant entre 16 et 50% de ses employés comme appartenant au groupe « talents »

Les entreprises de plus petites dimensions semblent moins réactives pour mettre en œuvre cette évolution, avec une majorité de répondants déclarant utiliser une grille établie il y a plus de cinq ans. Parmi les répondants ayant indiqué ne pas posséder dans l'entreprise, ou ne pas avoir connaissance d'un référentiel de *leadership* partagée¹, près de 40% (6/15) déclarent leur organisation comme ayant des **pratiques avancées en termes de gestion des talents** (organisation transparente ou standardisée), qui nous amène à formuler deux hypothèses : une **connaissance limitée des processus en place dans l'organisation, ou une perception erronée de la maturité des pratiques**. Dans tous les cas, ces réponses peuvent interroger la communication autour des pratiques de détection du *leadership* au sein et autour de l'entreprise.

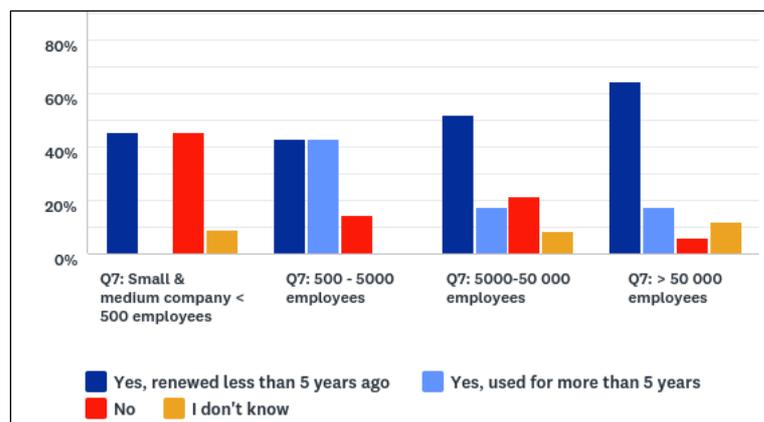
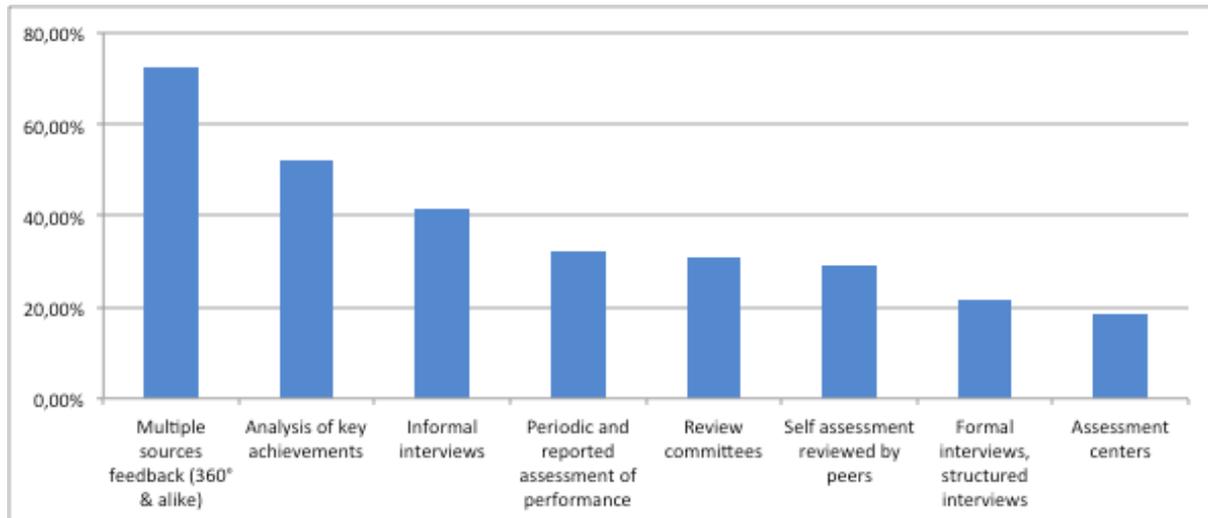


Figure 15: Utilisation et actualisation des grilles de compétences leadership, par taille d'entreprise

Les réponses des dirigeants originaires de PME montrent une vaste majorité de sociétés ayant mis en place une grille, même si elle est réévaluée à une fréquence inférieure à celle des grandes entreprises.

13.2.4 Les moyens utilisés pour identifier le potentiel de *leadership*

Figure 16: From your experience, the best way to spot leadership potential is:



Les **méthodes multi-sources** et l'examen des **réalisations significatives** des professionnels sont considérés par nos répondants comme les méthodes les plus appropriées pour détecter le potentiel, en accord avec les données de la recherche. Leur popularité est suivie de près par les **entretiens informels, et l'examen périodique de la performance**. Les centres d'évaluation sont positionnés en dernière position, confirmant l'adoption modeste de cette méthode traditionnellement anglo-saxonne dans les entreprises françaises.

Seuls 30% des répondants considèrent que les comités de nomination ou comités talents (« *review committees* ») sont le meilleur moyen d'identifier le potentiel de *leadership*, ce qui fait écho aux limites identifiées dans leur mise œuvre dans notre première partie ; si dans une perspective théorique, la revue de talents est un processus ouvert de *leadership* partagé et d'intelligence collective à partir de sources pertinentes d'information, **dans la pratique, nos répondants semblent indiquer que ces revues ne portent pas toute la valeur que leur idéal pourrait promettre.**

Les méthodes de feedback multi sources ou 360 °

Les méthodes de **feedback multi sources arrivent en tête des réponses, avec plus de 72%** des choix, en accord avec les prises de position des chercheurs du domaine et la revue de littérature.

La préférence pour cette méthode apparaît d'autant plus prononcée que l'on examine les réponses de répondants expérimentés ; les dirigeants les plus séniors préfèrent largement cette approche (80% des niveau C) qu'ils associent volontiers à l'examen des réalisations passées (65%), et à des entretiens informels (30% des réponses).

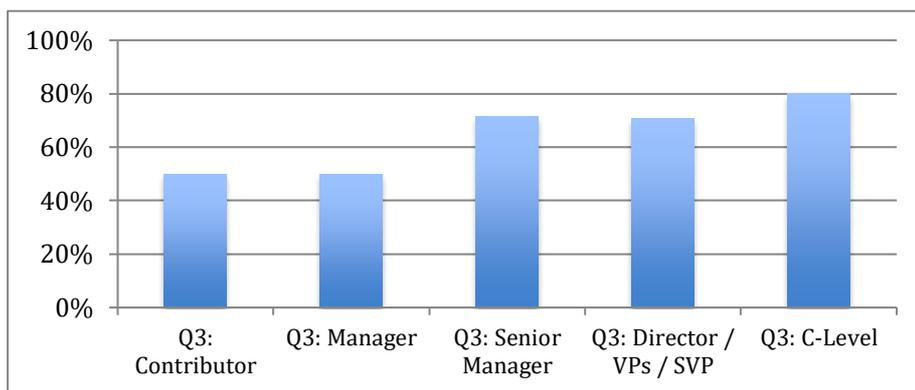


Figure 17: Les 360° comme moyen de détection du potentiel de leadership, résultats par catégorie

On peut intuitivement relier ces résultats aux résultats des qualités « manquantes » au leader, au sommet desquelles figurent l'empathie, l'intelligence émotionnelle, le niveau de développement, qui ne peuvent être véritablement mesurés ou objectivés, mais identifiés par des **regards complémentaires et des observations prolongées dans le temps**.

Cette notion est indirectement mentionnée dans un *verbatim* additionnel d'un senior exécutif : *"You especially need to see comments from subordinates"*. Cette dernière prise de position évoque une pratique décrite par exemple dans l'entreprise Zappos, dont les recruteurs questionnent systématiquement le chauffeur du bus transportant les candidats externes de l'aéroport au siège, pour obtenir le récit de l'interaction et la perception des valeurs exprimées - à partir d'une interaction authentique, que le candidat n'a pas envisagé a priori comme un élément pertinent dans le déroulé de la journée d'entretien- pourtant formant un élément constitutif de la décision finale.

Hollenbeck et à sa suite Ones et Dilchert (2009) regrettaient que la focale de la sélection se fait trop souvent sur « *Ce que la personne a fait* » et non sur ce que la personne peut accomplir **dans le futur**.

L'examen de l'historique des réalisations significatives occupe effectivement une place importante dans la perception des critères d'évaluation du potentiel pour nos répondants. L'analyse des réalisations est une forme d'examen de la performance passée, même si elle identifie des *passages de leadership*, et est en cela plus porteuse de valeur qu'un examen de résultats normés.

Q3: Senior Manager	42,86%
Q3: Director / VPs / SVP	47,06%
Q3: C-Level	65,00%

Tableau 10: L'utilisation préférentielle de l'analyse des key achievements pour détecter de potentiel de leadership

Lorsque l'on examine les réponses (n=34) des individus plaçant les réalisations significatives comme parmi les meilleurs critères de détection du *leadership* (Question n°13), on ne retrouve pas l'importance de ces réalisations dans les critères effectifs de sélection⁵⁶; il semble que ces réalisations sont, dans la pratique, considérées comme **moins importantes que l'historique managérial** (critère n°1 pour 44% d'entre elles), le « potentiel » perçu (27% en n°1, 33% en n°2), ou le discours tenus par les parties prenantes à propos du futur dirigeant (positionné par 30% des répondants en premier ou second critère).

Ces réalisations significatives qui étaient considérées dans une question antérieure par nos répondants comme critères « essentiels » de l'évaluation du potentiel constituent ici **moins de 5% des citations comme premier critère**, et arrivent en quatrième position, juste avant le fait que le candidat soit « la meilleure personne par défaut ». Cela pourrait indiquer que lorsqu'il

⁵⁶ Question n°19: *Please rank the following items in order of importance when it comes to selecting a senior executive*

s'agit d'un senior exécutif, **les accomplissements comptent « moins » que dans la détection du potentiel au sein de populations de jeunes talents** - ce qui paraît paradoxal au regard du manque d'expérience de cette population -.

A l'extrême, en synthétisant les apports de ces deux questions, l'analyse des réalisations significatives serait perçue par nos répondants comme un **bon moyen d'évaluer le potentiel de leadership, mais qui n'est que peu utilisé en pratique dans les processus de sélection exécutifs**, ou qu'il est assimilé à la notion de « *managerial track record* ».

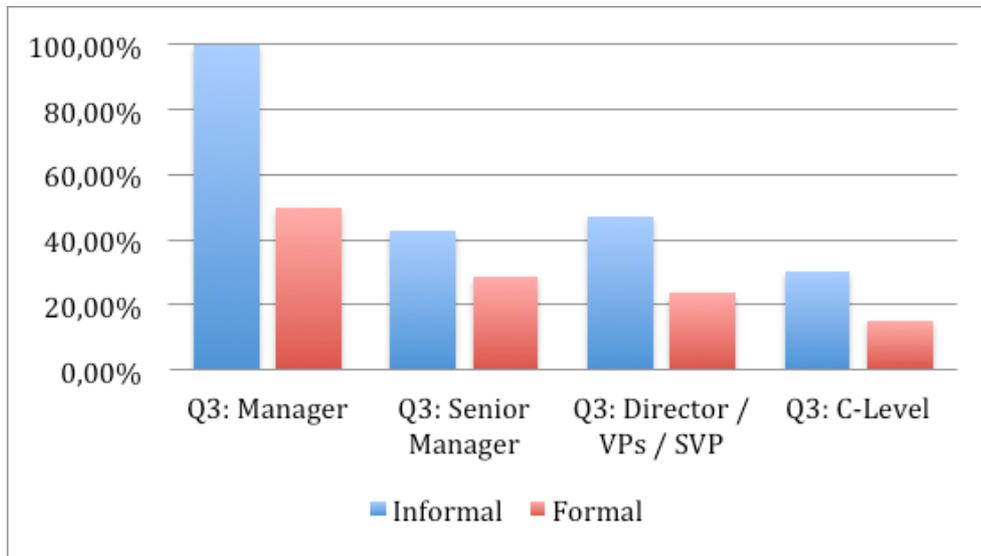
Ces « réalisations significatives » portent une part importante de subjectivité, à la fois dans la narration et la post-rationalisation de leur déroulé, dans la lecture ou l'appréciation de la réalisation par les observateurs en fonction des biais cognitifs et ancrés motivationnelles - ce qu'exprime notamment le témoignage de Michel Noir).

Un répondant de niveau C propose que le meilleur moyen de détecter le potentiel est de « *sortir les leaders du cadre et les confronter à des personnalités venant d'un autre domaine* », illustrant bien le contraste à établir entre l'accumulation d'expérience dans un domaine ou une aire géographico-culturelle donnée et le « potentiel » de *leadership* défini par la capacité à progresser et à s'ouvrir à d'autres schémas culturels ou cognitifs.

L'utilisation des entretiens, modérée, et préférentiellement informelle

La faible valeur prédictive des entretiens semble avoir été intégrée dans le savoir partagé des dirigeants avec **moins d'un quart des citations** comme « meilleur moyen de détecter le *leadership* » dans les populations Senior managers et plus.

Figure 18: Les entretiens pour détecter le potentiel de leadership



La **préférence marquée pour les entretiens informels** est en revanche en contradiction avec l'état de la recherche tendant à indiquer que les modalités d'entretien les plus appropriées sont les entretiens structurés ou semi-structurés. La tendance est intéressante à observer : **plus le répondant est de niveau élevé en séniorité ou hiérarchie, moins il semble valoriser l'utilisation d'entretiens pour détecter le potentiel de leadership.**

Examiner le passé pour prédire le futur

Le contrôle et le suivi de la performance est cité par près d'un tiers de l'échantillon de répondants comme moyen de détecter le potentiel. Malgré les nombreuses limites que le corps académique, comme les praticiens, lui associent, **l'examen de la performance passée reste un angle préférentiel d'approche du potentiel de leadership**, comme pressenti dans nos hypothèses de recherche. Ces données sont en accord avec celles obtenues dans les études menées par Church et Rotolo qui identifient une **dominance significative de la performance passée et présente comme indicateur perçu de haut potentiel**, et les données de la littérature indiquant de plus de 50% de prise en compte de celle-ci dans les processus de sélection des grandes entreprises (Silzer, Church, 2010).

Cette pratique présente une certaine rationalité : **la performance passée ou présente peut être considérée comme représentative de la performance future dans un environnement**

similaire. En revanche, le potentiel n'est que modérément lié aux données de performance passée, et tout particulièrement dans un environnement organisationnel et économique en transformation.

Ce paradoxe potentiel-performance (Principe de Peter) a précisément conduit à la création des grilles performance/potentiel, pour lesquelles l'évaluation du potentiel à partir de la performance (plus de 50% de nos réponses) apparaît sans objet.

L'approche se veut certes la plus « rationnelle » possible, permettant de « mesurer » des résultats, des chiffres, des données de la performance, mais **construit une approche probablement non réaliste du « potentiel ».**

13.2.5 La capacité à identifier des leaders au profil asymétrique

Les études récentes (Mc Kinsey Company & Eghon Zehnder, 2007) ont montré l'importance de la capacité à intégrer des « *spiky leaders* », que nous traduirons par « profils asymétriques ». Ces profils sont typiquement des candidats clivants, en relation avec leur forte asymétrie de compétences. Le concept de « *spiky leader* » n'étant pas nécessairement familier à la population de dirigeants, nous avons fait le choix d'aborder la question par le sujet des candidats « clivants ».

La situation est décrite dans notre question comme la prise de décision concernant une candidature générant à l'issue d'une évaluation :

- - 50% de feedbacks enthousiastes (« *s/he is a star* »)
- - 50% de refus sans exploration additionnelle (« *s/he's an absolute no go* »).

Une proportion presque égale - 15% - de répondants sélectionne, ou au contraire élimine, le candidat d'emblée dans cette configuration.

Il est notable que **seuls des répondants plus expérimentés (SVP et C-level) font le choix de prendre le risque sans explorer plus avant**, ce qui peut indiquer que l'intuition, la perception, ou l'instinct jouent un rôle plus prononcé avec la construction de l'expérience.

La majorité de nos répondants explore plus avant pour comprendre le profil, ce qui peut indiquer deux schémas de pensée sous-jacents.

1/ La **pénurie des talents** peut amener à intensifier la réflexion sur l'intégration de leaders « imparfaits » ; seuls 12% placent en première position le fait qu'un candidat soit le « meilleur par défaut » dans le processus de sélection (Question 19), ce qui ne soutient pas cette hypothèse en première approche.

2/ Une autre hypothèse peut être que les **pratiques de détection des nouveaux talents s'ouvrent à des profils différents**, explorant plus avant des profils « *spiky* » ou « atypiques », ce que nous observons dans la pratique courante, même si cela ne semble pas concerner les plus hauts niveaux de direction.

Cette dernière proposition semble en accord avec les discours contemporains sur la diversité dans l'entreprise, dont on a pu observer que la mise en œuvre opérationnelle n'est pas encore arrivée à maturité. Les commentaires additionnels appuient tantôt la première hypothèse (« *cela dépend des autres candidats* »), et partiellement la seconde (« *interviews additionnelles, recherche de feedback multi source, échange direct avec le candidat* »).

Commentaires additionnels : développer les leaders

Trois commentaires de répondants de niveau C sont homogènes, en ligne avec nos propres développements en partie une, sur la nécessité primordiale d'accompagner et développer les talents par **l'expérience et les nominations développementales** : « apprentissage expérientiel », « donner très tôt des responsabilités » complétées par *le mentoring*.

Un dernier verbatim signale le besoin d'évaluer les **compétences cognitives** des futurs leaders.

13.2.6 L'efficacité des organisations à détecter les « bons » leaders

La formulation de la question n°14 de notre questionnaire était la suivante : « *Les organisations, en général, d'après vous, sont-elles efficaces pour détecter les « bons leaders » ?* »

Nous avons recueilli 67 réponses à cette question. La question proposait quatre modalités : très efficaces, plutôt efficaces, inefficaces, ou plutôt inefficaces. Cette question **apparaît**

particulièrement clivante, découverte étonnante pour une population de répondants relativement homogène, expérimentée et compétente sur le sujet.

Une moitié de nos répondants considère que les organisations sont **très ou assez efficaces**, une autre moitié qu'elles sont **globalement ou plutôt inefficaces**, sans que de réelles tendances apparaissent en fonction de la taille des organisations, ou des niveaux des répondants considérés.

Les réponses extrêmes sont écartées par les répondants en grande majorité (moins de 15% des réponses).

Tableau 11: Are organisations efficient in identifying the right leaders?

Not efficient	4,48%	3
Poor, most of the time	46,27%	31
Quite efficient	46,27%	31
Highly efficient	2,99%	2
Total		67

Les dirigeants répondant à notre enquête sont partagés sur cette question : les organisations savent-elles, ou non, identifier les « bons » (*right*) leaders ou exécutifs ?

Un élément particulièrement intéressant est que la **réponse est différente lorsqu'ils sont interrogés sur leur propre organisation, qu'ils estiment en général plutôt performante.** Ceci peut confirmer que nous avons sélectionné un panel de répondants représentatifs des bonnes pratiques de sélection dans le panorama des entreprises françaises, et/ou indiquer l'expression d'un biais de désirabilité.

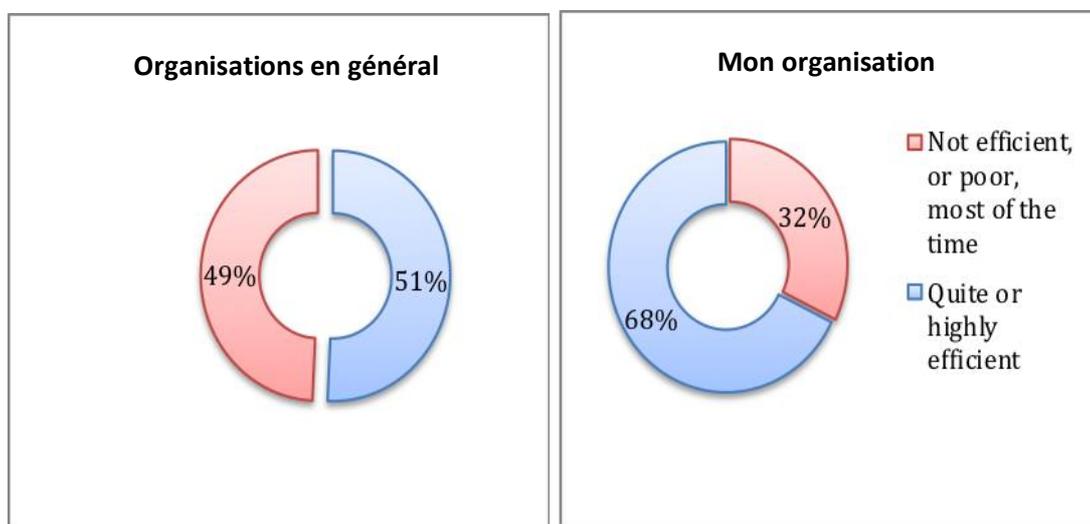


Figure 19: Efficiency in leaders' identification (n=67)

Une perspective additionnelle apparaît lorsque l'on compare les réponses de *leaders* d'une même organisation, et que l'on observe **des réponses divergentes sur la capacité, ou non, de leur organisation à détecter les « bons » leaders** (ce qui est observé dans les réponses issues de répondants de trois grandes organisations).

Ces clivages peuvent appeler plusieurs hypothèses non exclusives, entre lesquels notre enquête ne permet pas de discriminer :

- **Les moyens, processus et résultats de la sélection exécutive sont diversement ou inadéquatement connus**, communiqués ou mis en œuvre au sein et en dehors des organisations.
- **La perception des moyens mis en œuvre et de leur efficacité est appréciée de façon différentielle** selon les acteurs (cultures, géographies, fonctions, ...).

- **La perception de ce qu'est un « bon » leader n'est pas parfaitement homogène** au sein d'une même organisation, et ce en dépit de l'intensité ou de la qualité des moyens mis en œuvre, et induit des différences de qualification des processus comme aptes à détecter les « bons » leaders.

L'ensemble peut enfin constituer un **indice de la réorganisation en cours** des pratiques de gestion des ressources humaines vers une « prospective des talents », et de la relative immaturité du parcours français sur ce terrain : les meilleures pratiques commencent à être adoptées, mais elles restent imparfaitement connues, diffusées et partagées, au sein des entreprises et/ou entre les organisations.

13.3 L'utilisation des centres d'évaluation (*assessment centers*)

13.3.1 L'utilisation des centres d'évaluation pour les populations exécutives

45% de nos répondants (n=62 pour cette question) déclarent que leur entreprise fait appel à des centres d'évaluation pour l'identification ou la sélection des leaders.

Premier constat, ces valeurs représentent des **scores d'adoption plus élevés** que ce que l'histoire des centres d'évaluation en France et l'examen de la littérature ne le laissait supposer ; il est probable qu'ils soient représentatifs d'une pratique « avancée » en lien avec la composition de notre échantillon.

Paradoxalement, nos répondants ne voient majoritairement pas cette pratique comme « le meilleur moyen » de détecter le potentiel : **elle ne recueille que 18% des réponses dans la question n°13 (*best way to spot leadership potential*) et cette proportion n'est pas significativement supérieure chez les répondants dont l'organisation pratique les *assessment centers* (20%).**

L'utilisation des centres d'évaluation est concentrée essentiellement sur les populations des deux pôles d'expérience de la dirigeance, hauts potentiels (49%) et exécutifs (61,7 %) ; ils sont également pratiqués, pour 42% des répondants y faisant appel, pour les populations de middle managers.

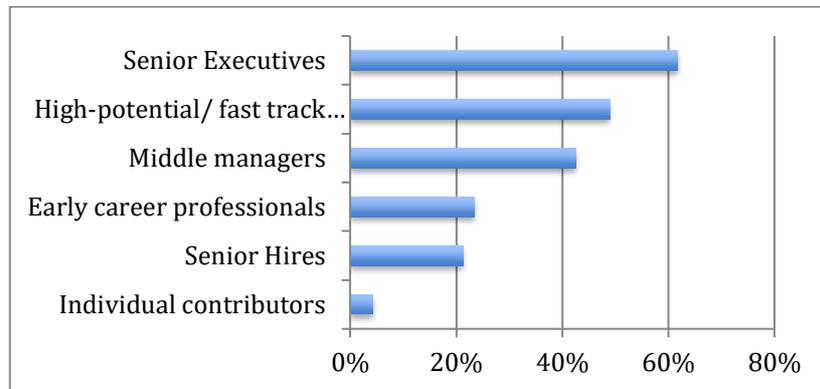


Figure 20: Utilisation des A.C. dans les populations de l'entreprise

Les *assessment centers* sont utilisés comme outil de planification et de succession :

- Filtre d'entrée pour les recrutements externes.
- Identification et confirmation du potentiel, dans la population des hauts-potentiels.
- Planning de succession à court et moyen terme.
- Identification des axes de développement, essentiellement pour les hauts-potentiels.

La confirmation du potentiel ou la recherche des axes de développement est moins utilisée dans les populations exécutives que chez les hauts-potentiels. Un choix qui peut apparaître étonnant à l'heure où la transformation des modèles de revenus des entreprises appelle à l'évolution, voire la réinvention de la fonction exécutive.

Tableau 12: Utilisation des assessment centers pour nos répondants

Question n°28: For what purpose are assessments used?		
	High potentials	Senior executives
Internal job placement and staffing	79,41%	67,65%
External recruitment and selection	72,73%	75,76%
Identification of potential	75,00%	43,75%
Confirmation of potential	76,67%	60,00%
Succession planning, long term (over 3 years)	72,73%	77,27%
Succession planning, short term (< 3 years)	61,90%	76,19%
Development needs identification	73,08%	57,69%
Self initiated/ad hoc	60,00%	66,67%

Dans la grande majorité des cas, d'après nos répondants (n=53), ces centres d'évaluation sont utilisés pour explorer les **compétences de leadership (83%)** et la capacité à gérer la

complexité ou la pensée stratégique (75%), l'engagement et la motivation (le courage, la capacité à prendre des décisions) ce qui apparait en adéquation avec les attributs perçus par les dirigeants comme critères de succès exécutif.

Tableau 13: Attributs évalués dans les assessment centers

Which of the following factors are measured in your assessment suite? (Select all that apply)	
Leadership Competencies (e.g., inspiring and developing others)	83,02%
Cognitive skills (e.g., strategic thinking, complexity)	75,47%
Engagement	56,60%
Personality (e.g., conscientiousness, extraversion)	52,83%
Motivation (e.g., career ambition, drive, risk taking)	50,94%
Verbal/Communication Skills	43,40%
Learning (e.g., ability, agility, orientation)	37,74%
Functional/Technical Skills (including business knowledge)	35,85%
Emotional intelligence	35,85%
Resilience	33,96%
Self-awareness	33,96%
Values demonstration	24,53%
Professional Network	16,98%

L'évaluation de la personnalité, si elle ne fait pas partie des attributs *stricto sensu* mesurés par les centres d'évaluation, y est souvent intégrée en pratique, avec une fréquence d'inclusion comparable à celle rencontrée dans l'échantillon américain de Church et Rotolo (50-51%).

13.3.2 Le fort impact de la perspective « cognitive »

La forte dimension de **mesure des compétences cognitives (75%)** pourrait être lue comme héritage culturel « cartésien » français, au-delà de sa dimension « gestion de la complexité » ;

dans les études américaines de Church et Rotolo, elle n'est effectuée que dans 51 à 56% des *assessments*.

Chez les spécialistes français, elle est en pratique souvent effectuée avec des mesures d'intelligence générale, parfois enrichies de perspectives sur les différentes dimensions cognitives, utilisant des outils plus ou moins supportés par la recherche. Une étude complémentaire serait pertinente pour explorer et qualifier le type de mesure de performance cognitive pratiquée ; il est possible que l'évaluation décrite par nos répondants des capacités cognitives corresponde plus à une réalité opérationnelle (observer les capacités de synthèse et d'analyse) qu'à la mise en œuvre effective de « tests » cognitifs. **Les capacités ou aptitudes cognitives ne sont pourtant mentionnées ni comme des éléments manquants aux leaders** (seulement 2 citations à la question ouverte, une unique mention à la question 13), ni **comme des qualités contribuant au succès exécutif** (Question n°11).

Par ailleurs, certaines études comme celle de Condomines, Hennequin et Borteyrou (2015) indiquent que les compétences à prédominance motivationnelle et cognitive sont davantage prédictives de la performance dans les stades précoces de carrière, que de l'évolution de carrière à long terme, donc moins pertinentes pour des populations de dirigeants.

13.3.3 L'inadéquation apparente des moyens aux fins

Certains critères décrits par nos répondants comme importants ou critiques dans le succès exécutif sont moins souvent évalués dans leurs centres d'évaluation :

- **Les compétences de communication**, évaluées comme des critères clés de la performance par 56% de nos répondants ne sont évalués que dans 40% des *assessments*.
- La **conscience de soi** (*self-awareness*), apparue à la fois dans les citations libres, et choisis par 54% comme l'un des attributs clés pour le succès exécutifs, n'apparaît comme un critère évalué que dans **un tiers des cas**. On peut faire le même constat pour **l'intelligence émotionnelle (33%)**, ou encore la **gestion des réseaux professionnels**, ou **l'expression des valeurs personnelles**.

La même question posée par Church, Rotolo, Ginther et Levine renvoie des réponses sensiblement différentes, avec **plus de 50%** de répondants américains **indiquant évaluer le « self-awareness », la « learning agility »** (37% dans notre échantillon), **et pour plus de 40% l'expression des valeurs** (24% dans notre échantillon).

L'absence de **l'évaluation des réseaux** est un élément qui mériterait des investigations complémentaires. Nos répondants s'accordent sur le fait que le réseau est essentiel dans la décision de nomination (Question n°20) ; ce « *que l'on entend sur la personne* » joue un rôle important dans sa sélection (Question n°19), que l'irrationalité dans les processus de sélection relève pour près de la moitié des cas des **réseaux informels** (Question n°18), ou encore que **nourrir et entretenir des relations** (*id est* entretenir les réseaux) est une qualité **essentielle** pour le succès dans l'organisation (Question n°11).

La littérature appuie par ailleurs l'importance de cette dimension de networking pour l'individu comme pour l'entreprise, compétence qui doit s'exprimer dans les relations intéressant l'ensemble des parties prenantes. Pourtant les centres d'évaluations ne prennent pas cette dimension en charge.

L'examen empirique semble appuyer les conclusions formulées dans notre première partie. **Tout apparaît comme si l'outil « centre d'évaluation » était en décalage des attentes et besoins formulés comme critères du succès ou du leadership par les dirigeants** (intelligence émotionnelle, spiritualité, conscience de soi). Ces résultats peuvent apporter une forme d'explication à l'enthousiasme modéré relevé dans notre échantillon pour cet outil, y compris dans chez les répondants dont les entreprises sont utilisatrices : le centre d'évaluation ne semble pas perçu comme détectant les **critères effectifs du succès ou de la performance exécutifs**.

13.4 La place de l'intelligence émotionnelle

Nous avons souhaité interroger la place de l'intelligence émotionnelle dans les processus de nomination des dirigeants pour trois raisons :

- Dans le langage courant, l'émotion peut être « opposée » à la raison, et constituer une forme perçue « d'irrationalité » ; il nous paraissait important de différencier la notion.
- Travaillant auprès de populations de dirigeants, nous avons eu l'occasion de mesurer son importance dans les champs de l'exercice exécutif.
- L'intelligence émotionnelle semble être l'un des attributs forts des nouveaux modes d'expression du *leadership*.

Nous constatons la forte fréquence de référence à l'intelligence émotionnelle dans plusieurs questions :

- Tous les répondants à la question 21 (n=67) sont familiers avec la notion. Un seul considère que la notion n'est pas pertinente.
- Sa **mention est prédominante**, avec l'empathie, dans les citations **libres** de la question n°9.
- **Plus de la moitié de nos répondants** (n=67) à la question n°21 indiquent que **l'intelligence émotionnelle est clé dans la nomination d'un exécutif sénior**, même si une partie (majoritairement Directeurs, VP et sVP) considèrent **qu'elle n'est souvent pas évaluée**. Près d'un tiers (31 %) considèrent qu'elle est un élément additif à d'autres qualités.
- Dans les *assessments centers*, 35% des répondants rapportent que l'intelligence émotionnelle fait partie des critères évalués.
- Dans nos **entretiens et interviews**, l'intelligence émotionnelle fait partie des grandes thématiques abordées par la plupart des dirigeants.

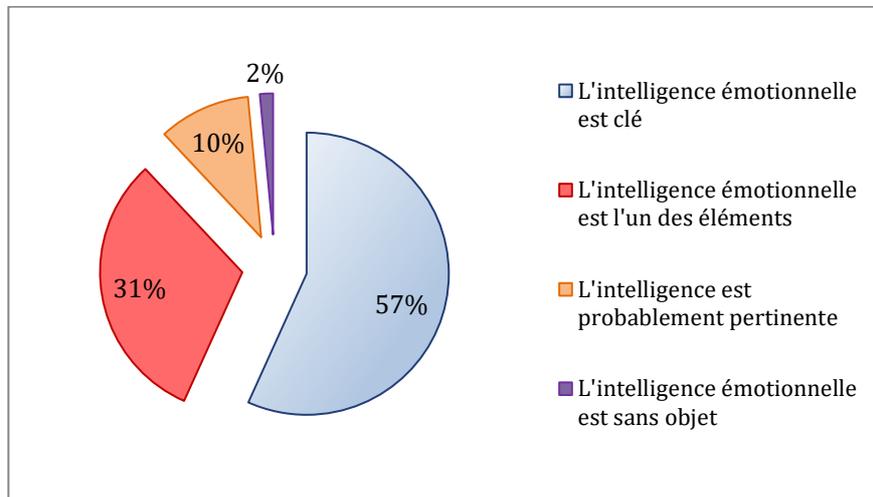


Figure 21: How important is the emotional intelligence of a senior executive in the decision process for his/her nomination?

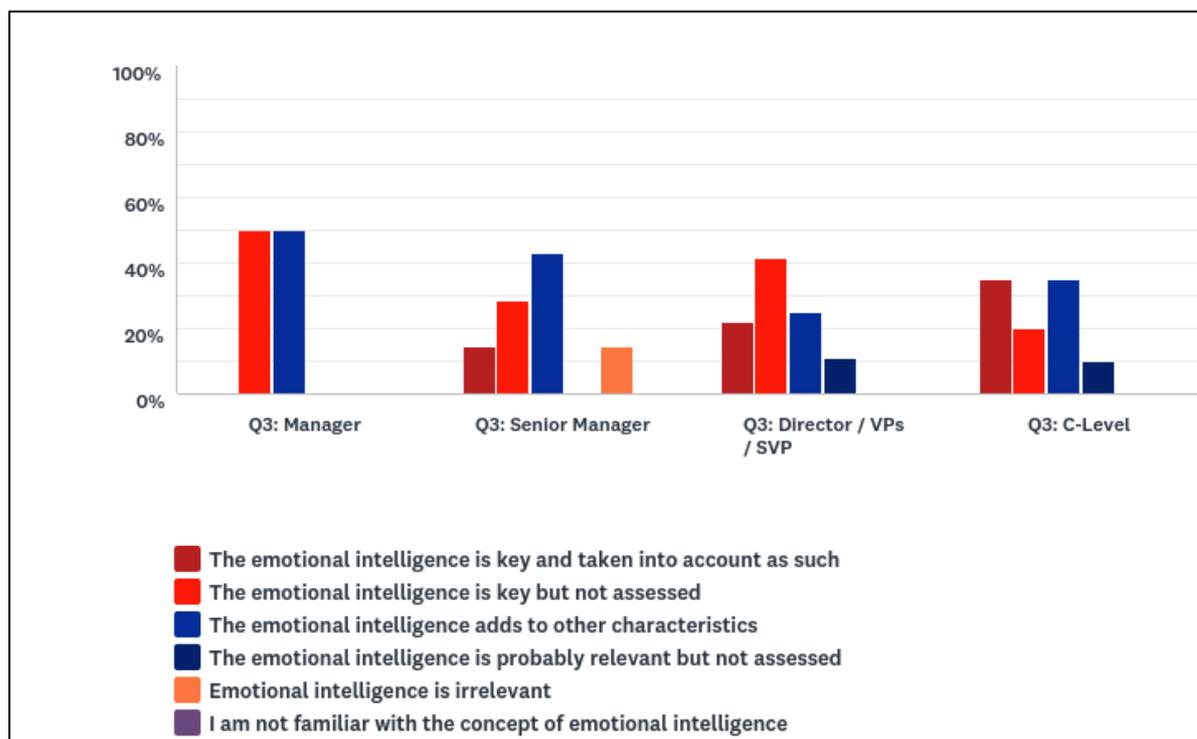
A nouveau, on rencontre des réponses clivées, témoins probables de l'incertitude autour de la notion et de sa mesure. L'examen des réponses semble indiquer une perception du sujet différente **notamment en fonction des niveaux de séniorité**, moins sur l'importance de l'attribut en lui-même, que sur la **capacité à le détecter** au cours des processus de sélection.

La réponse dominante, toutes catégories de répondants confondues, est que **l'intelligence émotionnelle est clé mais non mesurée**, prise de position adoptée par plus d'un tiers de nos répondants. Pour les dirigeants les plus séniors dans notre échantillon, l'intelligence

émotionnelle est un élément clé, et elle est perçue comme adéquatement prise en compte dans les processus de sélection.

Figure 22: Répartition des réponses par catégorie de répondants

13.5 La part perçue de l'irrationalité et ses composantes



13.5.1 L'irrationalité est indéniablement un paramètre de la sélection des futurs dirigeants

Absolutely not	13,43%
True, and it's something we have to live with	17,91%

True, and it is something that has to be corrected by more objective mechanisms	55,22%
True, and it is a good thing	13,43%

Tableau 14: In your view, selecting leaders is a game of irrationality (Question n°17)

La majorité de nos répondants admettent, revendiquent ou regrettent une part d'irrationalité dans les processus de sélection, **identifiée comme intervenant au cours de la sélection des leaders par 86% des répondants.**

En revanche, si cette réalité est acceptée, elle est souvent considérée comme **un élément qui doit être corrigé** pour plus de la moitié des répondants ou « accepté comme tel ».

Nous examinons de plus près les réponses des deux « extrêmes » de nos catégories de répondants : ceux qui accueillent l'irrationalité comme un élément positif, et ceux qui considèrent qu'elle n'intervient pas dans les processus de sélection des dirigeants ; ces deux groupes présentent des caractéristiques assez divergentes.

13.5.2 L'irrationalité, élément positif pour une minorité des dirigeants

Une **proportion minime de dirigeants accueille l'irrationalité comme une « bonne chose »** : 9 répondants sur 67 réponses. Ces dirigeants sont tous actuellement en position de sélectionner d'autres dirigeants (6/9) ou ont occupé ces fonctions (2/9). Pour tous ces répondants, il est intéressant de noter que le *change management* arrive en tête des qualités du leader. Ils valorisent comme critère du potentiel de *leadership* les **key achievements et les revues de talents**, n'utilisent pas les *assessment centers*.

Pour cette population considérant que l'irrationalité est « une bonne chose », c'est la **politique interne, les réseaux, et la survalorisation de certains traits de personnalité** qui sont les principaux facteurs de l'irrationalité dans les processus de décision. Ce groupe se différencie également par le fait que son approche de la décision s'articule plus autour de « ce que l'on peut dire du dirigeant » que sur son historique de réalisation managériale : ce sont des dirigeants qui valorisent les réalisations significatives avant tout, **l'agilité et le courage** ; caractéristiques que l'on identifie dans l'ensemble de leurs réponses. L'un d'entre eux mentionne l'impact du genre

comme facteur d'irrationalité, « influençant les décisions dans les deux sens » ; c'est un dirigeant masculin.

13.5.3 L'irrationalité absente des processus dans 15% des réponses

Une proportion équivalente de répondants (n=9) considère **qu'il n'y a pas de part d'irrationalité dans les processus de sélection** ; presque la moitié de ces répondants sont des professionnels des Ressources Humaines, 5 étant actuellement en situation de nommer des leaders. Ces répondants considèrent avant tout le leader comme **étant d'abord émotionnellement intelligent, secondairement visionnaire et agile**. Autant que la capacité à prendre des décisions, c'est le **leadership et la conscience de soi** qui sont mentionnés en premier lieu par ces leaders comme attribut clé du succès exécutif. Ils **valorisent les feedback 360° (7/9)**, et les *self assessments* revus par les pairs ; ils placent les comités de nomination, revues de talents et centres d'évaluation en dernière position comme outils pour d'évaluer le potentiel de *leadership*.

Pour ces répondants, **la décision de sélection s'articule surtout sur le passé managérial de la personne, et ses réalisations clés** ; ce que disent les autres, ou les actes particuliers compte beaucoup moins que dans la moyenne de l'échantillon. **71% d'entre eux pratiquent les *assessment centers***, avec une emphase particulière sur le développement pour les exécutifs, tout en ne considérant pas l'outil comme le meilleur moyen de détection. Ils décrivent les **compétences cognitives comme le premier critère évalué** dans ces *assessment centers*, avec une récurrence équivalente à l'évaluation du *leadership* (6/9).

Le contrôle des organisations par taille ou critère d'appartenance à une organisation donnée ne montre pas de lien entre ces personnes en dehors des points communs que nous venons de dégager.

13.5.4 L'irrationalité perçue par des groupes de séniorité différente

Tout en gardant à l'esprit les faibles volumes de réponses et donc la représentativité limitée des conclusions, les réponses présentées par niveau de séniorité peuvent illustrer des tendances :

les **individus de niveau C et plus** sont plus représentés dans le groupe de répondants **considérant que l'irrationalité est une « bonne chose »**.

La « recherche de correction » de cette irrationalité s'exprime préférentiellement chez les professionnels moins séniors, tendance qui mériterait d'être confirmée ou infirmée par une étude de plus grande dimension.

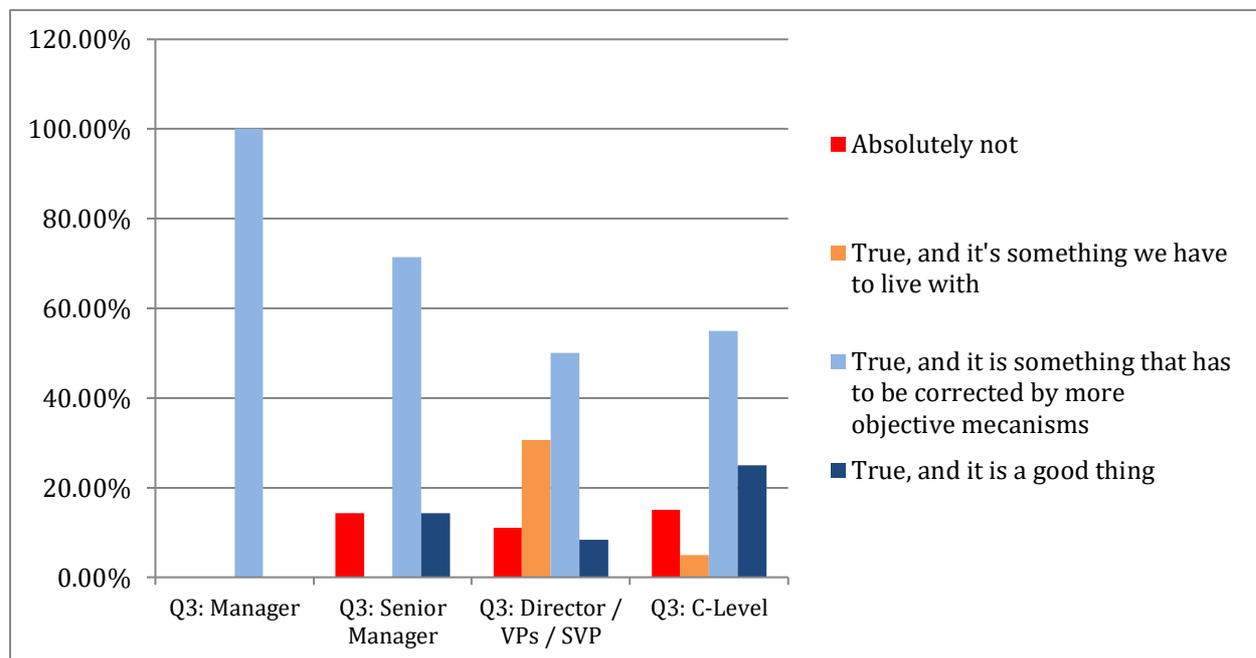


Figure 23: In your view, selecting leaders is a game of irrationality (chance, bias, ...)

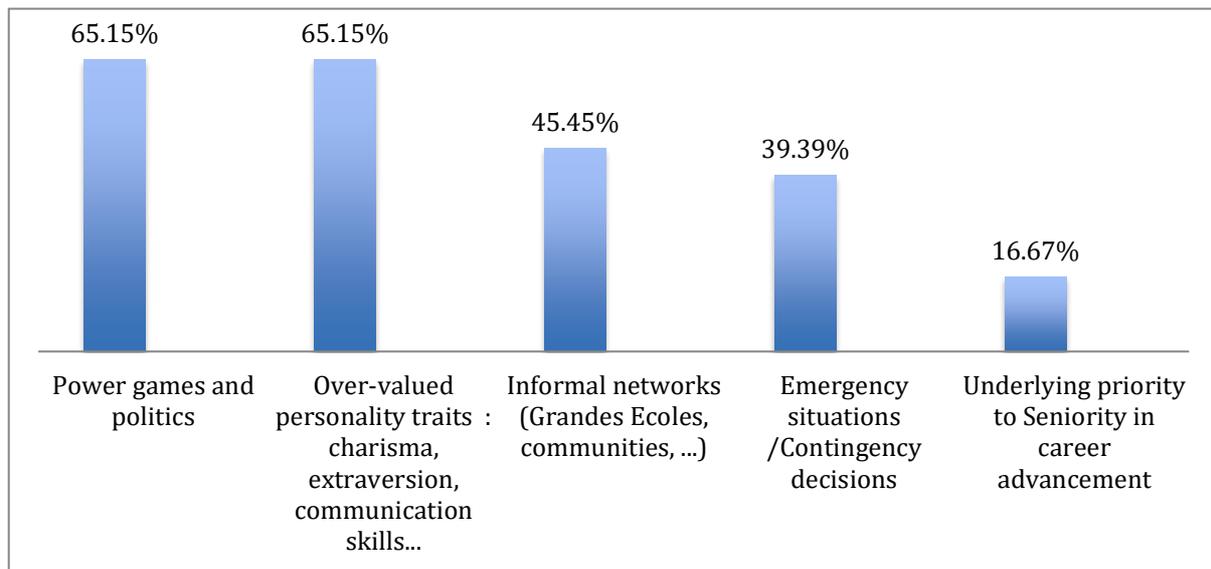
13.5.5 Les composantes de l'irrationalité dans la nomination ou la sélection au niveau senior

Les **jeux de réseaux et de politique** organisationnelle sont identifiés comme composante de l'irrationalité par **65% (41/64) des répondants**, tendant à confirmer l'importance des jeux socio-dynamiques dans les processus de sélection des dirigeants. Un critère de poids presque équivalent, avec 41 réponses, est la « **survalorisation** » de certains traits de personnalité.

Ce sont les répondants les plus séniors (80% des level C) qui citent le plus la part l'irrationalité tenant aux traits de personnalité (extraversion, charisme, compétences de

communication) ; les jeux politiques et les réseaux sont eux plus souvent mentionnés par les directeurs, sénior VP et senior managers.

Figure 24: Where would you say irrationality acts the most in the selection/nomination processes for senior executive level?



Les réseaux informels sont cités par 45% de nos répondants. Il faut toutefois noter que le jeu des réseaux peut s'inscrire dans les jeux de pouvoir. 70% des répondants ayant sélectionné le rôle des réseaux ont également choisi celui des **relations de pouvoir**, ce qui peut appuyer ce lien implicite.

La **priorité par l'ancienneté**, condition historique des carrières dans l'entreprise française n'est pas citée comme un facteur d'irrationalité dominant, contrairement à ce que pouvaient indiquer certains des témoignages que nous avons recueillis.

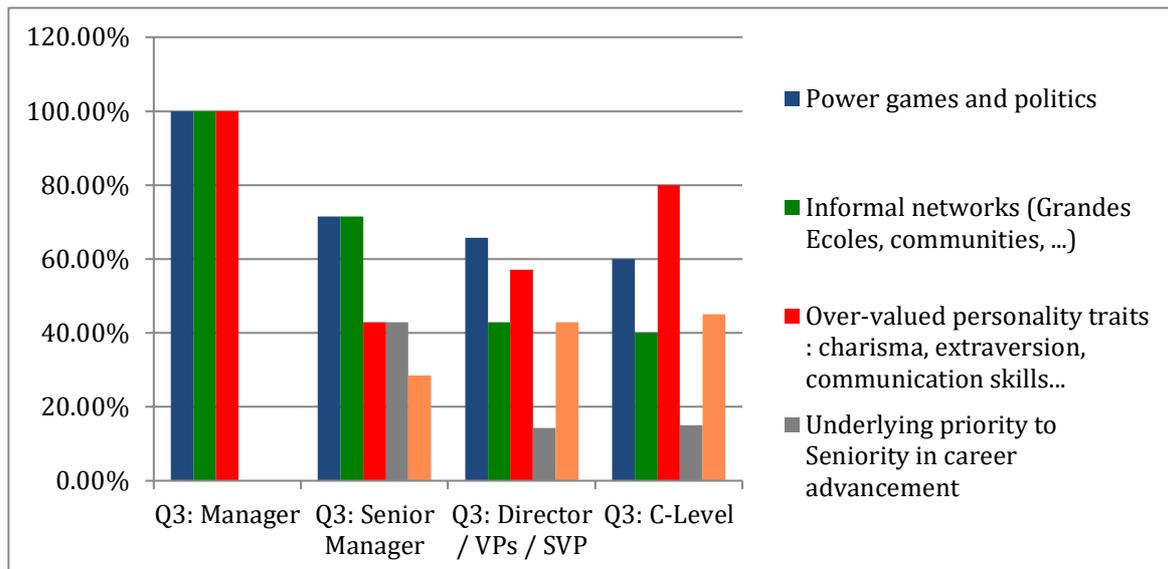


Figure 25 : Where would you say irrationality acts the most in the selection/nomination processes for senior executive level – par classe de répondants-

Une citation identifie l'utilisation mal informée d'outils de « pseudo-psychométrie » et met en cause l'utilisation de centres d'évaluation « artificiels ». Il s'agit d'un dirigeant expérimenté d'une grande entreprise française. Une autre citation exprime le fait que les nominations ne sont pas « orientées sur les résultats » ; dans une réponse ultérieure, ce répondant précise que dans son expérience, une personne est le décideur clé, de façon non officielle.

La mention pour près de 40% des répondants aux **situations d'urgence ou de contingence** comme facteur important dans les critères de nomination appelle à un questionnement sur les pratiques de gestion des risques de succession, ce d'autant plus que cette citation est d'autant plus fréquente que les répondants sont expérimentés, et que **50% de ces réponses sont choisies par des employés d'entreprises géantes**, dont la pratique devrait -en principe- être assez avancée sur la préparation de la succession exécutive.

13.6 Les acteurs de la prise de décision

13.6.1 Le rôle essentiel du réseau

Il est intéressant de constater que **l'ensemble des répondants (n=67) reconnaît l'importance du réseau**, essentiellement mais pas exclusivement interne, dans les processus de nomination au plus haut niveau. Dans ce processus de décision, le **réseau interne** est clé pour plus de la moitié des répondants (55%), le **réseau externe** pour 37% d'entre eux, un répondant rappelant, dans la lignée des résultats de l'étude Mc Kinsey & Egon Zehnder international, que l'équilibre dépend de la nature des fonctions endossées.

Aucun répondant ne considère que le réseau ne soit pas pertinent dans la prise de décision au cours des processus de sélection exécutifs. **Ce critère n'est pas évalué en *assessment* (à peine 17% de citation), mais apparaît comme important au regard des enjeux de la sélection, « ce que disent les personnes au sujet du candidat »** suivant immédiatement le potentiel et l'historique des réalisations managériales dans la liste des items qui sont la différence pour sélectionner un exécutif (Question n°19), et appuyant les éléments identifiés dans notre première partie.

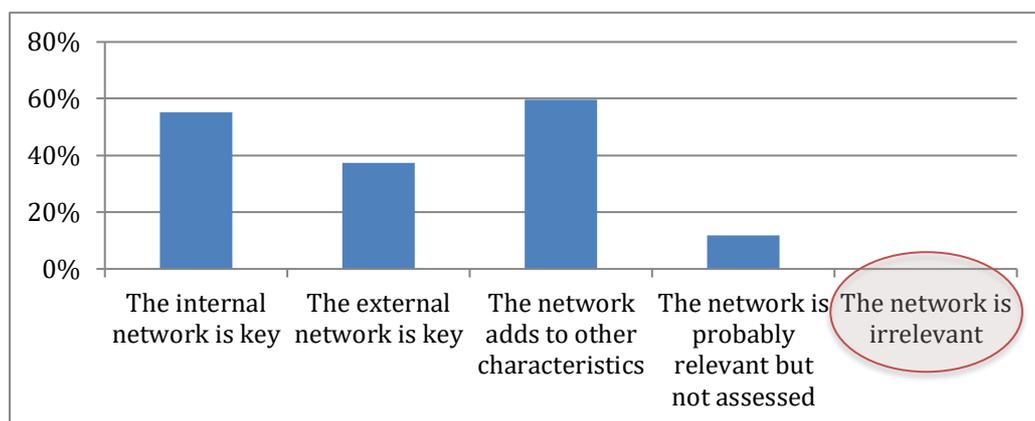


Figure 26: How important is the network of a senior executive in the decision process?

Dans une question ultérieure, nous interrogeons nos répondants sur l'ordre des éléments permettant de sélectionner un senior exécutif. Les répondants sont amenés à ordonner l'importance de différents paramètres sur la décision.

Nous illustrons ici les pourcentages de citation comme premier critère.

Tableau 15: Rank the following items in order of importance when it comes to selecting a senior executive

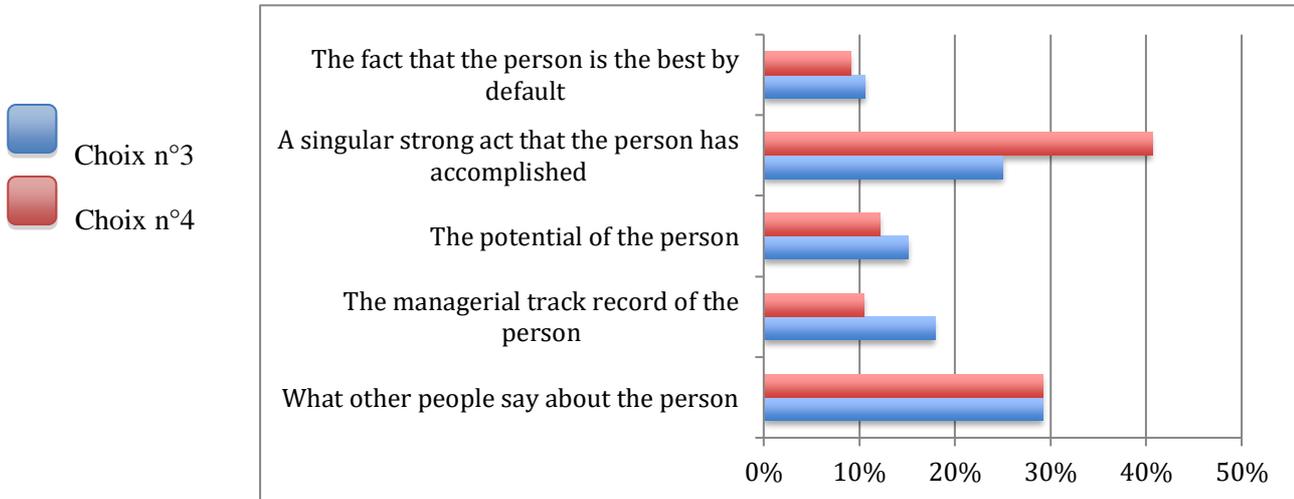
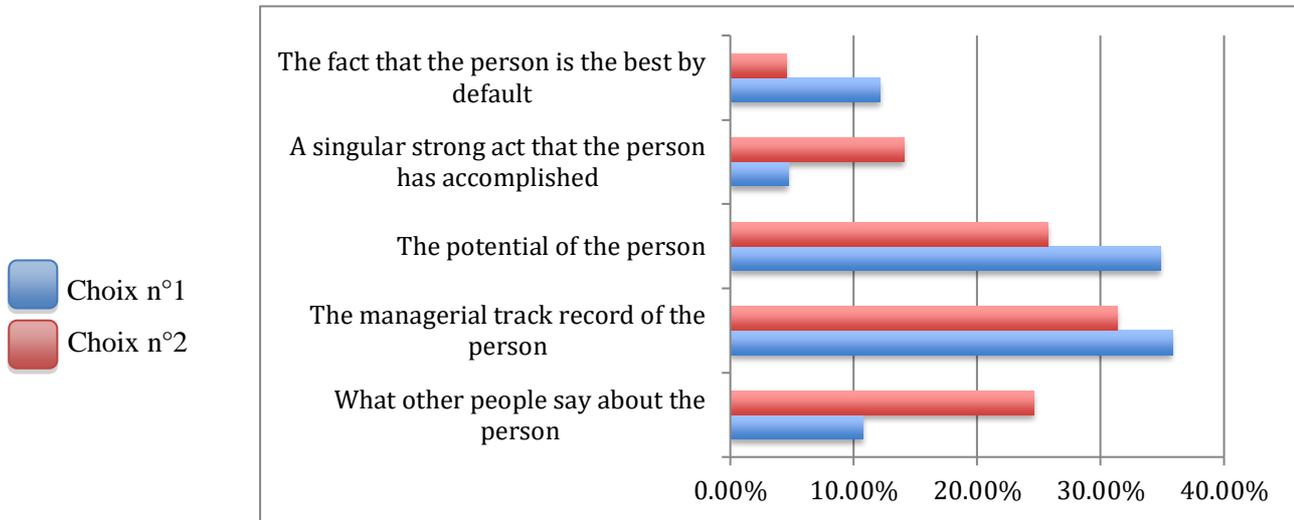
What other people say about the person	10,77%
The managerial track record of the person	35,82%
The potential of the person	34,85%
A singular strong act that the person has accomplished	4,69%
The fact that the person is the best by default	12,12%

En premier choix apparaît le **potentiel de la personne** (dont nous avons pu observer qu'il est en pratique relativement superposé à sa performance), et en second, son **histoire managériale** (qui peut correspondre à sa performance de « *leadership* » passée).

Les *réalisations significatives* qui étaient considérées dans une question antérieure par nos répondants comme critères « essentiels » de l'évaluation du potentiel constituent ici **moins de 5% des citations comme premier critère**, et se positionnent en quatrième position des réponses choisies (Cf. Figure 30 ci-après).

Ce que « des interlocuteurs peuvent dire de la personne » arrive majoritairement en troisième position, qui peut correspondre à l'expression du réseau en faveur de ce candidat est positionné en troisième ou quatrième position majoritairement. Le réseau apparaît donc comme une **condition nécessaire mais non suffisante**.

Figure 27 Ordre déclaratif des critères lors de la nomination exécutive



13.6.2 La décision finale aux mains d'un groupe restreint

Les 67 réponses à la question interrogeant sur les acteurs impliqués dans la nomination des sénior exécutifs sont en faveur d'une décision co-construite par les professionnels des ressources humaines et les haut-dirigeants, au sein d'un **groupe restreint (moins de cinq personnes)** dans lequel les supérieurs auront souvent l'impact le plus significatif.

Pour un quart de nos répondants, la décision finale sera officiellement celle d'un leader unique. Les professionnels des ressources humaines ne sont pas, d'après ces répondants, les principaux décideurs (3 réponses sur 67). Une minorité de **répondants (12%, n=8) considèrent qu'une personne est l'unique décideur de façon officieuse.**

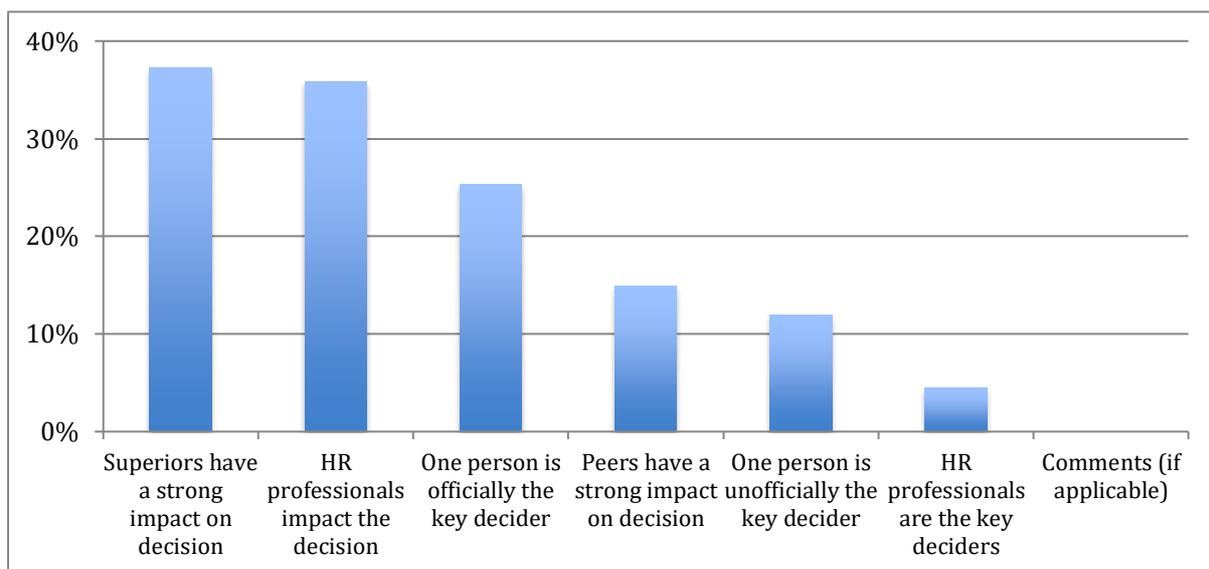


Figure 28: Based on your experience, which people in the organization will be involved in the final decision for a senior executive appointment? (select all that apply)

Le faible impact perçu des pairs (cité par 10 personnes) sur la décision était un résultat attendu. Mais cette « normalité » perçue d'une décision n'impliquant pas les pairs peut restreindre la capacité des organisations à former des équipes complémentaires et cohésives et en capacité de développer un **leadership partagé**.

C'est d'ailleurs ce que l'on peut lire dans les commentaires additionnels pour cette question :

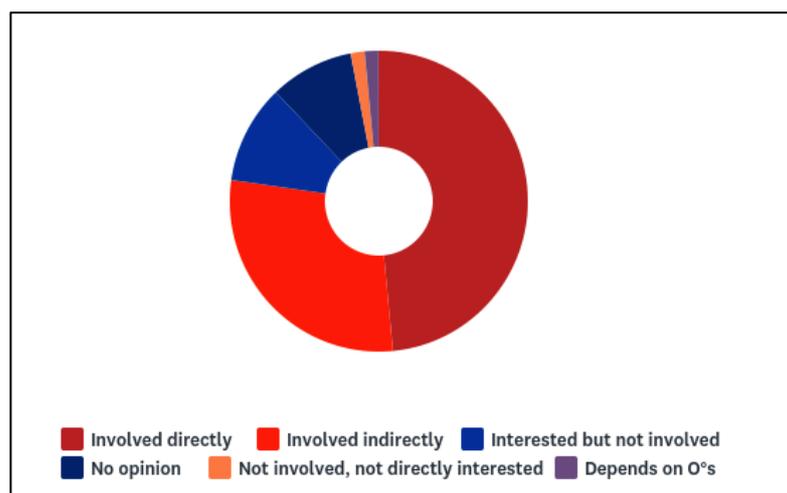
D'une part, le risque de **reproduction des profils** sélectionnés par le jeu des affinités électives : « *Without external help companies often get into a vicious cycle with regards to senior leaders as they often are mirrors of the CEO* ».

D'autre part, la **nécessaire « alchimie »** entre les acteurs de la dirigeance : « *The chemistry between people sometimes (or often) is not explainable which makes it irrational.* »

13.6.3 L'influence du board dans les processus de sélection

Nous avons posé la question plus spécifique de **l'influence du board** dans le processus de sélection. Les réponses sont à pondérer en fonction des structures organisationnelles et juridiques. Toutefois, l'implication directe (49%) ou indirecte (29%) du board est mentionnée par plus des trois quarts des répondants, ce qui ne renvoie pas à l'image du board « passif » rencontrée dans certaines publications ou prises de position.

Figure 29: Based on your experience, how is the board of directors influential on senior executive selection?



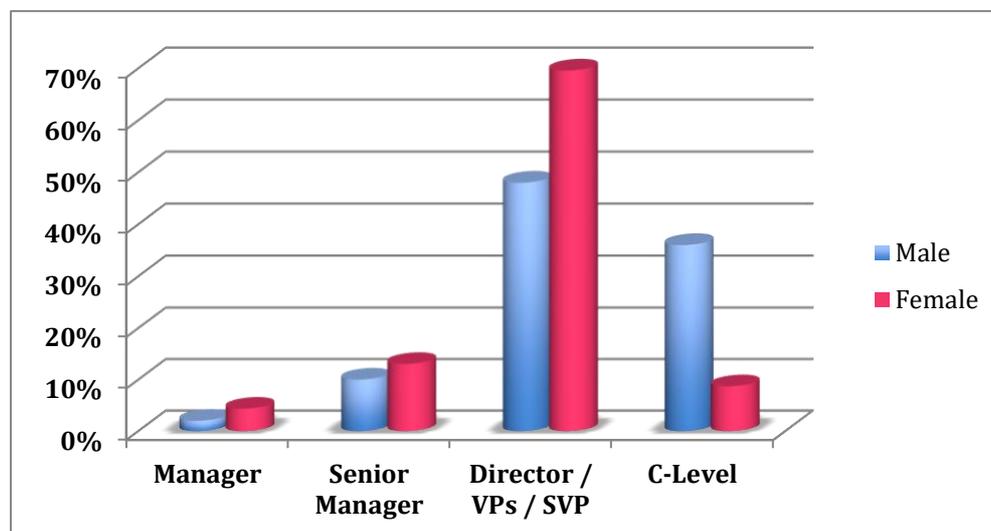
13.7 Une lecture différenciée des problématiques : le rôle du genre

13.7.1 Des profils de dirigeants différents

Nous avons vu que les dirigeantes sont moins représentées que les dirigeants dans notre échantillon, tout en reproduisant assez fidèlement les proportions observées dans les positions concernées dans le marché des dirigeants occidental. Bien que nous n'ayons pas conçu l'enquête dans cet objectif, nous avons cherché à identifier d'éventuels biais ou spécificités qui pourraient être liés au genre dans nos réponses. Peu de différences apparaissent, et c'est justement ce qui fait ressortir quelques points de contraste ; leur significativité statistique ne pouvant être affirmée, nous les présentons comme des pistes de réflexion.

Tout d'abord, la représentation graphique ci-après illustre la répartition différentielle entre les dirigeants homme et femmes aux niveau C (2 répondantes, contre 18 répondants). 70% de nos répondantes sont au niveau VP, SVP ou directeur, contre 48% de nos répondants. On peut lire cette représentation graphique comme un hasard de la sélection d'un échantillon de moins de 100 personnes ; on peut également y voir la représentation d'un plafond de verre, les dirigeantes ayant plus de difficulté à « passer » la dernière étape de la sélection.

Figure 30: Répartition des répondants féminins par fonction



Autre caractéristique de notre population de répondantes, **sa plus faible internationalisation** : 52% n'ont vécu et travaillé que dans un seul pays (le plus souvent la France) alors que les dirigeants masculins déclarent avoir travaillé dans au moins 2 pays pour 84% d'entre eux.

13.7.2 **Le leadership vu par les dirigeants féminins**

Il nous est apparu pertinent de mettre en lumière un contraste notable dans les réponses triées par genre.

Les réponses plus « balancées » quant à la nécessaire **superposition des notions de dirigeant et de leader** montrent une **nette surreprésentation des réponses de femmes**, qui constituent 42,8% des répondants ayant choisi une des trois dernières réponses (certains, cela dépend). Pour les deux femmes de niveau C, tous les dirigeants n'ont pas nécessairement à être des leaders.

Elles s'accordent sur l'attribut principal du leader ; **la qualité de visionnaire est la première citée par 50% (10 individus) des femmes** ; la seconde, **l'intelligence émotionnelle** (5 réponses), puis juste, agile (2), et généreux (1).

En contraste, chez les répondants masculins, c'est **l'intelligence émotionnelle** qui était choisie comme première qualité (36,7%, 18 répondants), la qualité de **visionnaire** apparaissant ensuite (30% et 15 répondants), l'agilité restant assez loin derrière (12,21 %, 6 répondants), suivi par la valeur de justice (4 répondants, 8%). Lorsque l'on examine les réponses des hommes de niveau C, l'intelligence émotionnelle est plus prégnante : **43,75% (7/16)** d'entre eux la citent en premier attribut du leader. La vision arrive toujours en seconde place avec **25% dans la population masculine**.

Les réponses des femmes dans les champs libres de notre enquête font moins souvent référence aux valeurs morales et spirituelles, mais plus à **l'intelligence émotionnelle et à l'empathie** ; elles ne citent jamais les « compétences cognitives ».

Ces deux tendances apparentes, toujours avec les *caveats* exprimés plus haut, nous apparaissent intéressantes à observer.

Tableau 16: Répartition des citations par genre

Proportions de citations	Femmes	Hommes
	N=56	N=134
Valeurs humaines & Spiritualité	11%	19%
Courage & Engagement personnel	13%	13%
Intelligence émotionnelle	16%	11%
Empathie	18%	7%
Vision	7%	10%
Coopération	11%	7%
Agilité et innovation	9%	8%
Général	7%	7%
<i>Leadership</i> transactionnel	5%	4%
Écoute	2%	4%
Communication	-	2%
Compétences cognitives	-	3%
Focus Client	-	1%
Gestion des talents	-	1%
Gestion du changement	-	1%

La lecture de ces résultats peut se faire en lien avec les travaux de Brescoll (2016) sur **l'incongruence entre le stéréotype d'expression émotionnels du genre féminin et celui du leader.**

Les femmes sont soumises à des règles culturelles implicites quant à l'expression « idéale » de leurs émotions, les « *emotional display rules* » étant spécifiques de genre au sein des sociétés humaines ; les règles d'expression émotionnelles du leader occidental sont typiquement plus masculines (plus restreintes, à la fois en intensité et en nombre et type d'émotions qu'il est acceptable d'exprimer, notamment).

Les femmes en position de *leadership* sont confrontées à une dissonance entre les **patterns** « **attendus** » vis-à-vis d'une part de leur rôle et d'autre part, de leur genre (les femmes sont « sensées exprimer plus d'émotions » en intensité et types).

Un second élément est qu'elles ne « ressentent » pas plus d'émotions mais les expriment plus, renforçant en cela le « *Master stereotype* » (Shields, 2002) selon lequel les « femmes sont plus émotionnelles », auquel adhère une immense majorité de la population occidentale.

Cette expression incongrue avec les attentes du milieu professionnel est considérée comme une source de tensions pour les femmes au double rôle de « femme et leader ». Dans l'observation courante, il n'est pas rare d'observer des femmes dirigeantes qui expriment des formes plus « masculines » de *leadership*, exprimant plus souvent et plus intensément des émotions ou comportements de colère ou d'agressivité.

Il est possible que ces mentions à l'intelligence émotionnelle et à l'empathie ne soient pas une découverte fortuite, mais une illustration des tensions de stéréotypes proposées par Brescoll, exprimant leur appétence « naturelle » pour intelligence émotionnelle et empathie, dont l'organisation et la société renvoie qu'elle n'est pas le pattern souhaitable chez un leader.

13.7.3 Le rôle perçu des réseaux dans l'irrationalité de la sélection

Une autre particularité des réponses féminines est la **plus forte tendance à identifier l'impact des réseaux informels** (61 % des réponses féminines contre 39% chez les hommes) comme un **vecteur dominant de l'irrationalité** dans les processus de nomination des exécutifs, plus que les hommes qui mentionnent en premier lieu l'influence des traits de personnalité (Illustration Figure 34). Ces réponses peuvent évoquer les contraintes ou difficultés que nous avons décrites pour les femmes dans notre première partie, à identifier ou utiliser les réseaux informels.

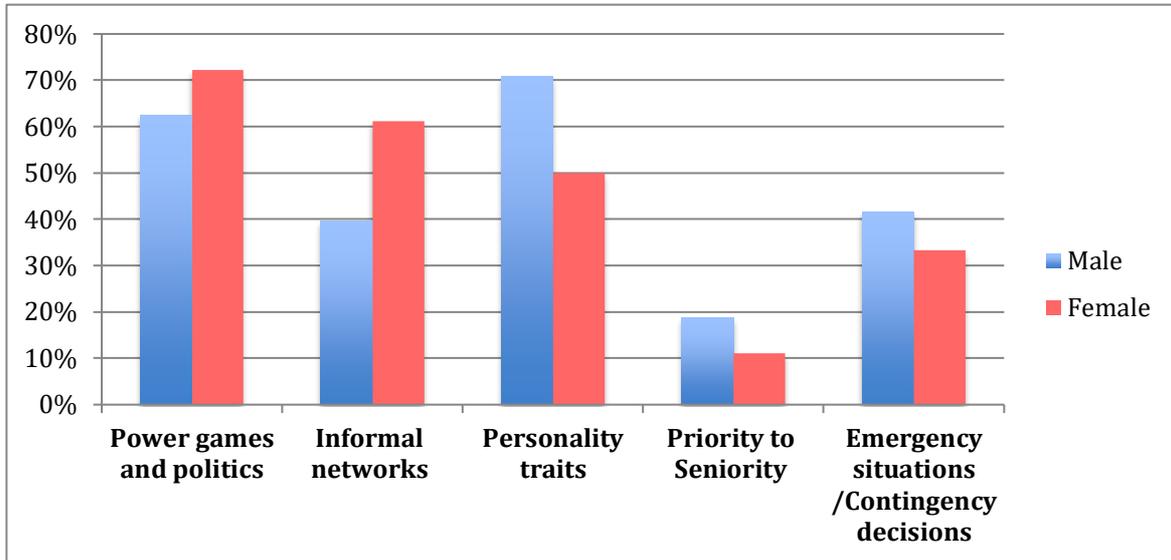
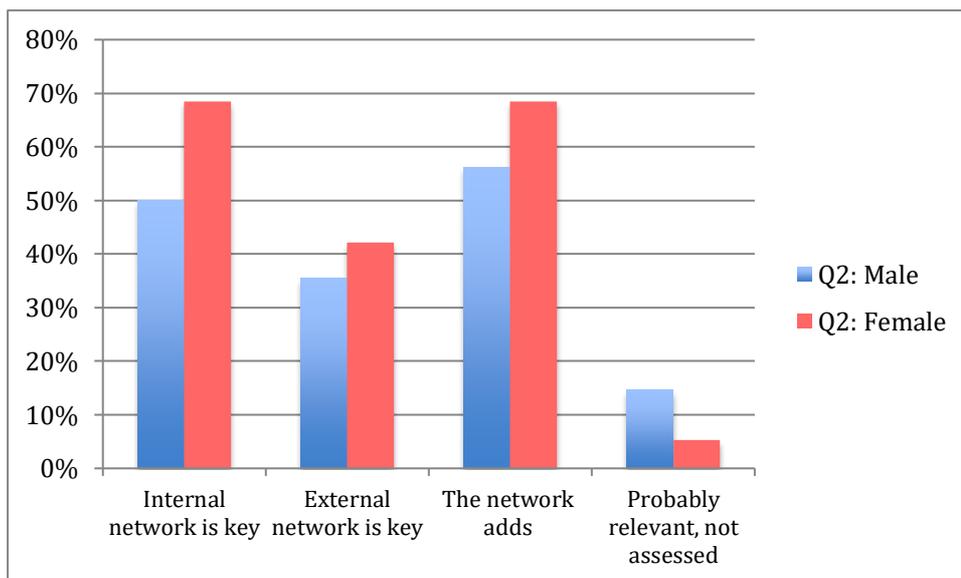


Figure 31: Les facteurs de l'irrationalité dans les processus de sélection, réponses par genre

On retrouve cette tendance dans la question interrogeant sur le rôle des réseaux dans la nomination des exécutifs, avec **près de 70% des femmes considérant que le réseau interne est clé, contre 50% des hommes.**

Figure 32: le rôle des réseaux, réponses par genre



Ces différences, tout en gardant à l'esprit les limites imposées par la taille de l'échantillon examiné, mettent en exergue plusieurs hypothèses ou constats formulés dans notre première partie :

- La **relative minorité des femmes** « passant » l'**ultime filtre de sélection** menant aux plus hauts niveaux de dirigeance
- La **difficulté perçue par celles-ci à intégrer les réseaux** qui peuvent apparaître masculins ou exclusifs
- Le **lien sous-jacent avec les stéréotypes sociaux ou sociétaux**, et le rôle des patterns d'expression émotionnels comme vecteurs facilitant, ou contraignant, l'accès aux postes de direction

14. VISIONS DE DIRIGEANTS ET D'EXPERTS SUR LES PROBLEMATIQUES

A l'issue de ce travail, il m'a semblé pertinent de solliciter le regard de dirigeants sur mes résultats et recommandations. Ces dirigeants possèdent tous une expertise et/ou une expérience vis-à-vis des thèmes abordés dans cette thèse. Dans un premier temps, je les ai sollicités pour réagir à ce travail de thèse. Je leur ai ensuite laissé le choix d'organiser une interview, ou de les laisser proposer un texte en réponse à des questions ciblées sur les champs de ce travail.

Nous avons recueilli les perspectives des dirigeants suivants :

- **M.X.**, Directeur des Ressources Humaines, entreprise cotée CAC 40
- **Eric Albrand**, CFO Groupe Mazars
- **Pierre-Marie Argouarc'h**, Directeur Relations Humaines et Transformation, FDJ
- **Richard Straub**, Fondateur et président, Peter Drucker Society
- **Maud Bailly**, Chief Digital Officer, AccorHotels
- **Gerald Karsenti**, Directeur général, SAP France
- **Michel Noir**, Président du conseil de surveillance, SBT Group
- **Barrie Watson**, Cofondateur et formateur, Belbin Work Model
- **Michel Davy de Virville**, Directeur honoraire du collège des Bernardins, secrétaire général de Renault

14.1 M.X.

Ce témoignage provient du DRH d'une société cotée du CAC 40 qui a souhaité préserver son anonymat. Son parcours très international s'est exclusivement déroulé dans le champ de la direction des ressources humaines, en Europe, Afrique, Amérique du Sud et Asie, dans les industries pétrolières puis de sécurité des données, pour le compte de grandes sociétés françaises. Il répond par écrit à la question suivante : qu'est ce qui construit l'irrationnel dans les processus de sélection des dirigeants des grandes entreprises françaises ?

Le témoignage de M.X. illustre certaines des formes d'irrationalité identifiées dans notre travail, notamment l'influence de *l'habitus* organisationnel, le pouvoir des jeux d'acteurs contrecarrant le déroulement de processus structurés, la place de la post-rationalisation et du discursif dans les processus de sélection, tout en évoquant les stéréotypes implicites de genre et d'âge.

« La littérature dominante sur la gestion de la performance postule une organisation parfaite, comme Adam Smith posait les bases d'un marché parfait : les acteurs n'ont pas d'histoire, le choix est objectivement gouverné, la rationalité triomphe au terme d'une sélection selon des critères pondérés et préétablis.

Et à la surface de ce que proposent les DRH, on retrouve cette volonté d'objectiver la performance et le potentiel, de dessiner un marché ouvert, mouvant, dynamique.

Systématiquement, de nouveaux profils nous seront demandés sur les plans de succession ; tranchant avec les usages - des femmes, des chinois, des brésiliens, des très jeunes, des cadres issues de fonctions éloignées. Un bon plan de succession s'aligne sur l'ambition géographique et démographique de la société, telle une vitrine présente l'idéal du magasin.

Cette ambition objective, et a-historique obère le caractère subjectif d'un choix qui ne sera opéré in fine que par une seule personne et un environnement marqué par une démographie à lente maturation, que l'on peut qualifier de « géologie » organisationnelle.

La géologie, ou étude des strates des managers accumulées année après année, décennies après décennies, au sein de groupes assez puissants pour offrir un confort au-dessus de la moyenne, et une myriade de positions à risques et exposition limités. De cet ordre géologique

découle une logique où la priorité va à l'ancienneté : la logique qui voudrait que la performance et le potentiel prévalent s'efface au profit d'un ordre de priorité basé sur l'ancienneté, donc l'âge.

Cette logique géologique, qui aboutira à la promotion des plus anciens, ne procède pas d'un choix conscient, mais d'un habitus. La justification sera basée sur l'expérience, la multiplicité des postes occupés, la loyauté, et en ultime recours sur un raisonnement circulaire : B ne peut être promu à la place de A, parce que B occupe un poste moins important que A ; ou parce que A a embauché B ; ou parce que A ne comprendrait pas et deviendrait un élément déstabilisateur. Dès lors la pratique devient tautologique : on promeut les plus anciens parce que l'on ne peut pas promouvoir aussi vite les plus jeunes.

Les démissions se concentrent alors sur les populations les plus jeunes, typiquement les métiers nouveaux, parmi ceux qui ont acquis une première expérience de management et réalisent que malgré un traitement et une attention privilégiés (ils font partie des plans de succession, avec les égards afférents), il leur faudra une décennie au moins pour atteindre leur objectif professionnel. Le hiatus se fait visible, depuis l'extérieur même des grands groupes : en parallèle d'une communication sur la diversité, et les promotions accélérées qu'elle induit, l'État-Major reste dominé par le management historique, qui compte deux à trois décennies de pratique au sein de l'entreprise, et prendra le temps nécessaire pour partir à la retraite - la gouvernance n'imposant pas d'âge limite. Exception sera faite sur des postes à forte exposition externe, tel que la Communication ou les relations Investisseurs.

Cette contradiction entre ambition et pratique constitue un facteur d'explication de la difficulté que rencontrent les grands groupes à promouvoir l'innovation, l'économie digitale, et à multiplier les tentatives infructueuses d'incubation de nouvelles technologies. L'accession rapide aux commandes des profils définis comme idéaux se heurte à une logique de valorisation de l'expérience. Si l'on veut jouer à Silicon Valley, il faut non seulement accepter une prise de risques, mais aussi accepter qu'un manager qui n'est pas tout à fait prêt peut être promu, et qu'il apprend en route. En parallèle à un discours exalté sur le sujet des, et aux, hauts potentiels, persistent des pratiques que j'oserai qualifier de gérontologiques.

La chance des entreprises de la nouvelle économie est de démarrer sans histoire ni démographie, et dont on s'étonne qu'elles aillent plus vite. Faut-il en conclure que les entreprises heureuses n'ont pas d'histoire ? »

14.2 Eric Albrand

Eric Albrand, actuel Chief Financial Officer de Mazars, fait partie de ces dirigeants qui se sont immédiatement manifesté comme intéressés par notre sujet de thèse. Son expérience de CFO dans divers groupes internationaux a été ponctuée d'anecdotes irrationnelles, dont il nous livre ici un exemple particulièrement saisissant, illustrant la puissance des liens de politique et de pouvoir ; des décisions en forme de « coups de poker » peuvent être en réalité des actes réfléchis, parfaitement rationnels dans le jeu d'acteurs, prenant en compte les apprentissages et expériences du passé, et l'anticipation des jeux de pouvoir à venir, comme dans le cas ci-après.

« En 1999, je suis CFO de la Seita. Un chasseur de têtes me contacte et me rencontre pour le job de CFO du Groupe Auchan. L'été arrivant, je suis contacté pour un premier rendez-vous avec Auchan, rendez-vous avec Gérard Mulliez, fondateur du Groupe et président du conseil de surveillance. Nous sommes tous les deux en vacances dans le Midi et nous nous rencontrons dans une auberge de sortie d'autoroute dans l'Estérel à 9 heures du matin.

L'entretien va durer 10 heures.

Tout y passe :

- *De mon cursus professionnel dans lequel il cherche plutôt à savoir ce sur quoi j'ai échoué et ce que j'ai fait de cet échec*
- *A nos histoires familiales qui nous permettent de découvrir qu'il a fait sa scolarité avec mon beau-père, que l'un était le cancre et l'autre le brillant élève, que l'un n'a pas fait d'études alors que l'autre a fréquenté les grandes écoles scientifiques parisiennes, que l'un a fait fortune et que l'autre a fini modestement*
- *A la religion*
- *Au rôle des femmes (il me parle du livre « les hommes viennent de Mars et les femmes de Vénus » et me l'offrira lors de notre rencontre suivante)*
- *De ses caissières millionnaires (en réalité il y en a une poignée)*

- *De l'avenir des hypermarchés (auquel je ne crois pas beaucoup et l'avenir me donnera raison)*
- *De sa succession*

Après 10 heures d'entretien, il me serre la main en me disant : « Eric, bienvenue dans le groupe Auchan, vous êtes son nouveau directeur financier. »

Mais... je n'aurai jamais le job.

Quelques semaines plus tard, je rencontre à Croix le président du Directoire, Christophe Dubrulle, et comprends vite qu'il a choisi l'autre candidat de la short list (qui fera un travail superbe dans les années suivantes) pour la simple raison qu'il ne veut pas être prisonnier du candidat de Gérard Mulliez. »

14.3 Maud Bailly

Maud Bailly est Chief Digital Officer de AccorHotels et membre du comité exécutif du groupe. Diplômée de l'École Normale Supérieure, de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration, elle a démarré sa carrière comme inspectrice des finances, puis rejoint la SNCF en 2011, où elle deviendra directrice des trains, en charge de l'animation du réseau et de la transformation du métier des contrôleurs et agents d'escale. Elle travaillera, avant de rejoindre AccorHotels, au sein du cabinet du Premier Ministre français comme chef du pôle économique, orchestrant la mise en œuvre de différentes grandes réformes de l'état. Elle enseigne le management public et les enjeux de la transformation digitale à l'IEP Paris. Nous lui avons posé la question suivante : quelle est la part de l'irrationnel dans les processus de sélection des dirigeants français ?

Son témoignage, peut illustrer la vision d'une dirigeante de la génération Y, celle pour qui le *leadership* réside non plus dans l'autorité ou l'expertise, mais dans l'inspiration, l'engagement et le partage, pour qui l'intelligence collective se construit d'abord à partir de profils diversifiés et complémentaires, illustrant les attentes de la génération qui a été parfois surnommée « la génération Q.E. ».

« J'aurais de prime abord tendance à sourire en entendant parler de la « part de l'irrationnel » dans la sélection des dirigeants. Comme si nous devions partir du postulat qu'il existe un « rationnel » présidant à un bon recrutement. Des diplômes prestigieux ? Une connaissance évidente du domaine ? Un CV solide et diversifié ? Une mobilité à l'international ? Des références de haut niveau ? Des hobbies laissant penser qu'on se trouve là face à une personne équilibrée - avec ce goût pour les danses médiévales ou la cuisine tibétaine laissant penser à un esprit vif et curieux ? Je trouve à vrai dire aussi triste qu'assommant de me dire qu'un bon recrutement repose sur une série de cases à cocher...

Sans doute y-a-t-il là une part de nécessaire réassurance - car il n'est de fait rien de plus difficile que de recruter quelqu'un. Et j'ai moi-même régulièrement recours à la précieuse expertise de chasseurs de tête, à des outils type assessments ou 360°, pour étayer une impression qui - aussi bonne soit-elle - n'en demeure pas moins fondée sur des entretiens de quelques heures... au mieux.

En sachant que si cette part de rationnel limite le risque, elle ne l'éteint pour autant jamais tout à fait. Nous avons tous été confrontés à des recrutements que nous pensions réussis et où le talent sélectionné a fini par révéler soit un autre visage que celui montré lors des entretiens, soit un moindre niveau de compétences ou de motivation, contre toute attente... rationnelle.

Alors, oui, si ce qu'on appelle « la part de l'irrationnel », c'est la capacité d'un manager, d'un recruteur, à convoquer d'autres types d'intelligences que celle de la raison - notamment l'intelligence relationnelle et émotionnelle, pour sélectionner ses dirigeants, non seulement cette part est salutaire, mais elle me semble surtout indispensable.

Et ce parce que à un certain niveau de responsabilité - puisqu'il est ici question de la sélection de « dirigeants » - le critère essentiel n'est pas tant la qualité en soi de la personne que sa capacité à s'intégrer et à interagir harmonieusement au sein d'un collectif.

Cette conviction a guidé la très grande majorité de mes recrutements de dirigeants. Car un dirigeant n'est pas un expert. J'attends de lui avant tout une capacité de leadership, de transformation, de révélation de talents, de création d'intelligence collective.

Il me paraît donc essentiel, au-delà des critères fondant un recrutement « rationnel », de réfléchir à la capacité du profil envisagé à interagir avec les dirigeants déjà en présence, à adhérer aux valeurs du groupe, à incarner un projet stratégique en cours. Car on ne recrute jamais dans l'absolu, mais toujours dans un contexte, dont le rationnel nous pousse précisément à sortir du « pur rationnel ».

S'y ajoute un élément peu valorisé en entreprise mais auquel je crois profondément : l'intuition. L'intuition est-elle l'opposé de la raison ? Je ne crois pas. Est-ce que je documente a posteriori, avec des faits rationnels, des décisions - dont des recrutements - que j'ai prise en suivant mon instinct, mes tripes, mon cœur ? oui, très souvent.

Est-ce que la plupart de ces recrutements ont été des succès ? Tous auront en tout cas été de sacrés paris - justement parce qu'ils ont suscité des commentaires, interrogations, doutes, de personnes ne les analysant qu'à la lumière de leur part de « rationnel ».

Mais je continue à m'accrocher à cette part de l'irrationnel, que je rebaptiserais volontiers, de manière beaucoup plus positive, en « part de l'émotionnel ».

Vu le temps consacré au travail, je dis toujours à mes équipes d'essayer d'être, dans leur activité professionnelle, le plus possible « sur leur fil » : c'est-à-dire en adéquation avec ce qu'elles aiment profondément - car on ne fait jamais aussi bien les choses qu'avec passion - et en profonde adéquation avec les valeurs de la personne pour qui elles travaillent.

Et cela va dans les deux sens !

Je privilégierai sans hésiter un profil peut-être moins compétent « rationnellement » sur le papier mais dont je me sens plus proche en termes de convictions managériales et de valeurs. Cette part d'irrationnel rejoint donc pour moi une « part de risque » qui est à mon sens aussi la marque première d'un leader : la capacité à oser, pour soi et pour les autres, à défier le pur rationnel, à pousser des profils inédits, en faisant confiance à une envie, une étincelle.

Le résultat de tels paris peut en outre se révéler extraordinaire : car faire confiance à quelqu'un, le pousser à saisir sa chance, à serrer son bonheur, à aller « vers son risque », selon cette citation qui m'est si chère de René Char, peut conduire à de véritables petits miracles.

De gens qui se démènent, engagés et loyaux, car souhaitant honorer la confiance qu'on leur a donné.

De gens qui se révèlent tout d'un coup, dès lors qu'on leur a permis de sortir des carcans justement « rationnels » qui les entravaient, qui les empêchaient - que ce soit par exemple un manque de connaissance dans un domaine, un manque de diplôme requis, etc...

Que dire, pour conclure, de ma profonde reconnaissance vis-à-vis de tous les recruteurs qui ont eu le courage de convoquer leur « part d'irrationnel » pour me donner ma chance ? Chef du pôle économique à Matignon après la SNCF ? Certains n'auront pas manqué de souligner le manque de « rationnel » à vouloir recruter une ancienne chef de gare au lieu d'un dirigeant ayant travaillé non pas 4, mais 20 ans au Ministère des Finances...

Dans ce contexte, je ne remercierai jamais assez Sébastien Bazin, CEO d'AccorHotels, d'avoir énergiquement battu en brèche mes propres doutes quant au caractère peu « rationnel » de vouloir me recruter comme sa Chief Digital Officer : j'étais trop jeune pour être à un Comex, je ne savais pas coder en JavaScript, et en plus, je n'avais jamais dirigé un hôtel... Je lui opposais donc ma propre « part de rationnel » à penser que je ne serais pas à la hauteur...

Et je me souviendrai longtemps de notre échange où il m'a dit qu'il ne me recrutait pas pour cela, que tout ceci était secondaire, que j'aurais bien le temps d'apprendre, mais qu'en revanche il me recrutait avec une intuition, une vision, une conviction : celle que je pouvais, par mon profil, l'aider à porter la formidable vague de transformation dans laquelle il avait lancé AccorHotels. Cette « part de l'irrationnel » aura donc donné une toute autre trajectoire à mon propre chemin, autant qu'elle m'aura appris une sacrée leçon de management.

Je m'applique donc plus que jamais le devoir d'offrir, à mon tour, cette chance, aux dirigeants que je recrute, de sortir des sentiers battus du rationnel, de là « où on les attend », au-delà des cases, des normes, des trajectoires faussement linéaires... pour les aider à pleinement devenir qui ils sont. »

14.4 Pierre-Marie Argouarc'h

Pierre Marie Argouarc'h porte l'histoire d'une famille militaire. Il a mené sa carrière dans le civil, tout en conservant le statut d'officier de réserve. Après un cursus en droit, il obtient son DESS en Management des Ressources Humaines à la Sorbonne. Il entre à la FDJ en 2008, après avoir passé 3 années dans le groupe Intermarché et 15 ans chez Generali, successivement Directeur des Ressources Humaines, Directeur du Développement et DRH / communication. Il est aujourd'hui directeur des Relations Humaines et de la transformation Groupe FDJ, et Président d'honneur du mouvement génération RH.

Il raconte comment il est devenu le DRH de La Française Des Jeux, dans une forme d'entretien informel qui peut évoquer l'« *Airplane interview* » de Jack Welch, où le lieu de contrôle interne et le sentiment d'auto-efficacité du futur dirigeant ont prévalu sur la rationalité des présupposés ou des méthodes de sélection.

« Je me trouvais alors non pas numéro un, mais numéro deux des ressources humaines dans l'entreprise. La revue, organisée avec le CEO et le numéro 1 de l'époque, était consacrée aux cas spécifiques de quelques personnes, dont le directeur de la R&D, alors proche de l'âge de la retraite. Un personnage difficile, colérique, et dont l'inconstance et les accès d'injustice minait le travail des équipes, pour un sujet R&D se trouvant au cœur de nos compétences. Je pris la parole en premier sur son cas, et exprimait clairement mes réserves et recommandations. Sa présence dans l'entreprise était désormais, au-delà du coût financier, un frein au développement des activités. Les démarches entreprises jusqu'à présent n'avaient donné aucun résultat, et nous nous trouvions manifestement face à quelqu'un qui ne se remettrait pas en question. Ma recommandation de lui proposer une sortie avantageuse fut accueillie par le silence interminable de mes deux interlocuteurs. Quand finalement le DRH prit la parole, ce fut pour dire sur un ton nonchalant « Non, il est dans la boîte depuis 25 ans, finalement il en a fait des choses... on ne va pas le lâcher... » Le CEO acquiesça, et la discussion s'arrêta là. Il est toujours dans l'entreprise, et génère toujours autant de sujets.

A 30 ans, en 1990, j'étais Responsable Ressources Humaines d'une compagnie d'assurances de 1500 personnes. Après les départs successifs du DRH de l'entité vers un autre Société et de son adjoint en retraite, le Président du Groupe m'a annoncé qu'il ne pouvait me nommer DRH

car j'étais trop jeune et qu'il lançait une chasse pour recruter un DRH plus « mature ». Ayant compris, j'ai refait mon cv et le temps de trouver un nouveau job, je me suis investi pendant un an dans un grand chantier de fusion de Société avec tout un processus d'information/consultation et de négociation sociale pour un plan de départ volontaire associé à cette fusion. Durant toute une année, ce Président de 65 ans m'a vu me démener pour vendre et faire adhérer à ce projet de fusion. Un jour le Président m'a invité à venir dans son bureau. « Argouarc'h, j'hésite à vous nommer DRH, je ne veux pas d'un DRH en culotte courte ! »

J'ai répondu du tac au tac, « Monsieur, les généraux de Napoléon qui ont fait plier l'Europe n'avaient pas trente ans ! »

Tout sourire, il m'a répondu : « oui, mais Napoléon les nommait généraux ou maréchaux de France, quand ils revenaient vivants d'Austerlitz ! »

Sans me départir, j'ai relancé : « Cela fait un an que je reviens « vivant » du Comité central d'entreprise avec des avis favorables sur le projet de fusion de Société. »

J'ai eu le poste, J'ai été nommé DRH à 30 ans et ce Président m'a longtemps appelé son « DRH en culotte courte. »

14.5 Richard Straub

Ancien cadre exécutif chez IBM, et Directeur des Relations Entreprises à l'EFMD, Richard Drucker préside depuis 2008 le Global Peter Drucker Forum basé à Vienne, ville natale de Peter Drucker. Professeurs, chercheurs et consultants du monde entier, y sont réunis pour prolonger la réflexion de Peter Drucker sur les enjeux du *leadership* moderne, forum qui connaît désormais des localisations additionnelles sous des formats plus courts, à la construction desquels nous avons eu l'honneur de participer. Il a proposé de partager son point de vue sur notre sujet.

Richard a assisté à l'émergence dans les très grandes entreprises de la structuration des processus de sélection et de la professionnalisation de la planification de la succession. Il relève notamment l'asymétrie, de compétences et/ou de rationalités, entre les experts des ressources humaines et les managers amenés à évaluer leurs collaborateurs, la problématique de

l'expérience dans la construction de cette compétence. Il propose également une vision contrastée des paramètres influençant les processus « structurés » conduisant aux niveaux exécutifs, et ceux - plus politiques- qui régissent le dernier niveau de sélection.

“Thinking back on my own experience in internal selection processes at IBM, I think I must have been totally irrational, because I was no good at it. I’m better now. But at the time, on an upward curve in mid-career, I realized I was completely unprepared for the selection process. So, the way I approached it was totally unprofessional - I mean not just irrational, unprofessional. Then gradually I learnt to better use the systems.

As a general observation, I’d say that the selection of leaders is one of the corporate areas of excellence - in contrast to the public sector, with all that political influence, or NGOs, where there are ideological and sector stakes, and so on.

It’s far from perfect, but I think it’s one of the areas where companies are trying to develop more objective and fairer criteria. They try. They have people whose sole responsibility is the executive team - understanding their background and experience, what they’re bringing to the table, different aspects of their performance. Of course, I’m not saying their processes are perfect or close to it, but companies do try to be systematic. They have real experts who own the system, and if it doesn’t work they change it, they adapt it. They care.

Speaking from personal experience as a manager at IBM, when I tried to promote an executive and the HR person responsible for the executive resource programme said “no, he’s not on our list and we don’t want to make him an executive”, my first reaction was anger. But a year later I concluded she was totally right. And I must say that at the end of the day that HR person had something. She was good. She told me she knew everything about the people she was responsible for - she tried to understand their lives as a whole; not just the business part of it, but also what mattered in their private lives. For her, it was about continuity and stability of leadership, essentially.

You might be surprised, as I’m otherwise often quite critical of these processes. But when I think about the areas where corporations over time have broadly demonstrated excellence, the processes for identifying leadership resources are clearly one.

An example is the top leadership team in the IBM group where I was, a group with 60 000 people in distribution. Every year the executive vice president led a two-day retreat with all his top execs where they went through the list of top leaders, and had a discussion in a round of 15-20 people, of course with HR leaders involved, one by one, through the whole list.

For people with huge responsibilities and no time, spending a full two days on this was a massive investment. During the year, a lot of talent discussion went on in addition between the sections. It was taken extremely seriously. I don't believe IBM was an exception; It was the same at GE, in Intel, in all big companies. Looking back, I think IBM was part of a larger corporate movement that concluded "we must really invest in this".

A key observation is that compared with how companies do it, the way political leaders are selected would be a total nightmare. It basically demonstrates all the mistakes in the book: leaders are selected by parties which have no clue how to do it, driven by daily politics and power plays; in most cases those selected possess only a fraction of the competence or experience needed for the job. They are chosen because they have a high media profile or public image, regardless of their capabilities. They just don't have the right experience. In fact, the whole process of selecting, developing and equipping leaders to switch between roles is entirely counterproductive. Regarding charismatic leaders, Drucker made it very clear that one of the biggest dangers in leadership was the blend strong charisma with a high level of toxicity. The 21st century brought us Mussolini, Hitler, Mao, Stalin and others. They seduce, manipulate and use people, which caused havoc for hundreds of millions of innocent people.

It may be another question when it comes to the selection of top leaders, because then it becomes political. The board is involved, which it is not always in its competence, consultancies come in, and that turns it into a completely different process.

Of course, it's not the same with lower-level management appointments, because the selection process is much less thorough. You can't spend the same amount of time and effort as you would on choosing C-level appointees and executives.

But the point is that if you get appointments right at C-level, by definition it has a positive impact on the whole management chain."

14.6 Gérard Karsenti

Gérald Karsenti est un leader « apprenant » ; Docteur diplômé de l'Institut de Sciences Politiques de Paris, il est également titulaire de quatre masters. Il a construit sa carrière sans restreindre son champ d'expertise aux filtres de son éducation, dans les sociétés de service informatique les plus respectées ; cette agilité et cette ouverture peuvent être ce qui a contribué à sa reconnaissance unanime comme l'un des dirigeants français « qui comptent ». Il a occupé des fonctions de dirigeance au sein de différentes entités et pays, chez IBM, Cap Gemini, Oracle, et HP France, avant sa nomination dans ses fonctions actuelles de directeur général SAP France. Parmi de nombreuses distinctions, Gérald a été nommé en 2013 par le Cercle du *Leadership* pour le titre de « Leader de l'année » et élevé au grade de Chevalier dans l'ordre national de la Légion d'honneur dans le contingent du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il pratique et enseigne le *leadership*, est actif dans les cercles de réflexion du champ. Il a publié en 2017 son cinquième livre, 'Leaders du troisième type', qui a remporté le prix du management 2017.

La question que nous lui avons posée est la suivante : qu'est ce qui manque au leader des entreprises françaises aujourd'hui ?

« Je vais répondre en m'appuyant sur l'approche que j'ai proposée dans mon dernier ouvrage, que j'ai basée sur les trois types libidinaux principaux de Sigmund Freud.

Ce cadre a été initialement transposé aux types de leadership par Michael Maccoby de l'université de Harvard au début des années 80. Il considérait que seul le leader narcissique possède la personnalité « type » du leader. J'ai repris sa théorie, 10 ans après avoir suivi ses enseignements à Oxford, tout en n'adoptant pas tout à fait la même ligne de pensée.

La plupart des leaders actuellement en poste sont des profils narcissiques dominants. Si le narcissisme est une caractéristique quasiment indispensable au leadership, elle ne doit pas, à mes yeux, être une dimension dominante.

Les caractéristiques des leaders d'hier ne sont pas celles dont on aura besoin demain, et certaines caractéristiques auxquelles on n'accordait aucune importance dans le passé vont devenir extrêmement importantes. Cela rejoint les éléments de ta recherche, dans le sens d'une

évolution d'un leader « du premier type » narcissique dominant, le leader du deuxième type se développant vers le narcissico-érotique, jusqu'au troisième type, où la dimension érotique prend le dessus sur la dimension narcissique, menant à un type érotico-narcissique.

Des trois types freudiens, le type obsessionnel a typiquement le moins de chances d'être un leader, puisqu'il a plutôt un profil de technicien, qui a besoin d'être respecté pour sa compétence. L'obsessionnel se préoccupe essentiellement du contenu et ne sera jamais aussi bien que sur son terrain d'expertise. Il présentera typiquement des comportements de micro-management, une vision excessivement centrée sur les détails, et ne constitue pas le meilleur leader.

L'érotique ressent avant tout le besoin d'être aimé. Il fera tout le nécessaire pour développer autour de lui un environnement où le bien être est le maître-mot, propice au développement individuel, mais qui peut construire une relation avec les collaborateurs potentiellement malsaine, mettant en œuvre une forme de harcèlement plus ou moins conscient.

Le narcissique, lui, a besoin d'être admiré. La grande qualité du leader narcissique, c'est sa capacité à se montrer charmeur, à être un excellent communicant, à se fixer des objectifs ambitieux. L'un de traits sombres, est de ne pas toujours savoir s'imposer de limites : pour le narcissique, ce qui s'applique aux autres ne s'applique pas nécessairement à lui. Souvent, les défauts sont dissimulés derrière des traits très sympathiques, des comportements d'affabilité, alors que le narcissique est au fond centré sur lui, sa carrière et son épanouissement personnel, sans chercher à développer les autres, tout en expliquant que les autres sont extrêmement importants pour lui.

On comprend bien qu'il faut une balance de la sélection, balance qui a longtemps penché vers la dimension narcissique, mais qui devra s'inverser demain en faveur d'une fibre narcissique -présente et indispensable- mais dominée par la dimension érotique.

Le profil du dirigeant érotico-narcissique, dont je pense que le monde des dirigeants a besoin demain, est celui du leader qui sait se faire respecter, reste tourné vers les résultats de l'entreprise, mais intègre des dimensions rares dans le leadership d'aujourd'hui ou d'hier. C'est quelqu'un qui saura accompagner le changement, en faisant évoluer les équipes avec un sens humain, de l'écoute, et de la bienveillance. Pourvu d'une intelligence émotionnelle très

développée, il a appris à se connaître et se maîtriser. Ces dirigeants démontrent intelligence sociale et empathie, créent autour d'eux un tissu relationnel. Ce leader de demain possède également une forme d'intelligence collective : il sait assembler les savoirs et compétences pour délivrer la meilleure valeur ajoutée à l'entreprise. Cela part d'un principe fondamental : il accepte que seul, il ne peut pas mener ses missions à bien.

En contraste, le narcissique dominant à la tête des entreprises françaises depuis 3 ou 4 décennies, à quelques exceptions près, se représente fondamentalement - sans le verbaliser - comme omniscient et omnipotent, et « au-dessus » de la masse ; il ne se connaît et ne se maîtrise pas toujours très bien, comme l'actualité en témoigne avec régularité.

Dans le monde d'aujourd'hui, le dirigeant doit être capable de saisir toutes les opportunités. Celui qui n'est pas en mesure de dépasser l'idée que seule sa pensée a de l'importance, pourra manquer des virages fondamentaux pour l'entreprise qu'il dirige. Il ne saura pas, par ailleurs, développer ses collaborateurs, puisqu'il ne prend pas soin des gens autour de lui.

La dernière intelligence, au-delà de l'intelligence émotionnelle et collective dont doit être équipé le leader, est une forme d'intelligence créative ; c'est cette capacité à être dans la rupture, à rechercher de nouvelles façons d'innover, à se remettre en question. Cette qualité complète l'intelligence collective et permet à l'innovation d'émerger de la diversité et de la combinaison de points de vue variés.

Au fond, lorsque l'on parle avec les acteurs du terrain, tout le monde est unanime : l'intelligence émotionnelle ou relationnelle sont aussi importantes, voire plus, que l'intelligence logico-mathématique. Dans la réalité, on continue à sélectionner les leaders sur des critères d'intelligence logico-mathématique, les leaders CAC 40 ou SBF 120 venant pour leur majorité de grandes écoles, qui ont effectué ce screening. Ces profils ont commencé à changer. Typiquement des leaders comme Jean-Dominique Sénard, Président de Michelin, représentent les leaders de demain. Il ajoute aux qualités que nous avons citées la qualité fondamentale qu'est l'humilité, qui implique l'ouverture aux points de vue des autres.

Il reste à rappeler une qualité fondamentale et intemporelle du dirigeant. On peut voir évoluer la nature du leadership, mais à tout moment les hommes, depuis la nuit des temps, ont eu besoin de s'organiser autour d'un guide : quel que soit son style, le rôle fondamental du leader reste

avant tout celui de prendre des décisions. Il nous faut sélectionner pour demain des leaders qui acceptent la contradiction et le débat, mais conservent la capacité à décider.

Les patrons français en place aujourd'hui sont tous brillants, il n'y a aucun doute sur ce sujet ; mais leurs profils ont été adaptés à une époque désormais révolue. Les leaders que l'on a sélectionnés correspondent à ceux que l'on recherchait dans l'après-guerre, des ingénieurs qui ont pris le pouvoir dans une France où il fallait reconstruire l'économie, suivis de profils plus financiers restant très similaires, souvent des ingénieurs titulaires de MBAs.

Depuis quelques années, on observe une évolution qui redonne du poids à la créativité, d'abord dans les start-ups ou au sein de noyaux dans les grandes entreprises. C'est sans doute l'indication que le profil du dirigeant va progressivement évoluer. Si on se projette dans les deux prochaines décennies, on peut imaginer qu'il va falloir sélectionner d'autres leaders, plus modernes et plus créatifs dans leur stratégie et mode de management, courageux et capable de mettre en place les changements liés à l'émergence des nouvelles technologies. Un dirigeant qui ne possède pas une réelle maîtrise du digital n'aura aucune chance alors que l'intelligence artificielle et le digital vont bouleverser les modèles des entreprises de demain. Cela pourra redonner du poids à un profil hybride, les créatifs en capacité de comprendre la technologie : aucune industrie ne peut s'affranchir de la réflexion sur l'impact du digital, alors que la fiction d'hier est progressivement rattrapée par la réalité de notre quotidien. »

Le leader « du troisième type » décrit par Gérard Karsenti est en fait implicitement un leader du quatrième type, celui de la quatrième révolution industrielle : ses valeurs sont alignées avec les besoins exprimés par les nouvelles générations, ses compétences incluent la maîtrise des nouvelles technologies, ses pratiques managériales sont adaptées aux conditions liées à l'économie de la connaissance. Ce leader « du troisième type » décrit par Karsenti apparaît assez proche du leader transcendant de Kofman.

14.7 Michel Noir

Michel Noir a construit plusieurs courbes, au sens où Charles Handy décrit la vie (professionnelle) des individus comme des organisations comme une suite de « second curves ».

La première courbe de Michel Noir fut publique et politique, comme ministre et maire de la ville de Lyon. Après l'obtention de deux doctorats en Sciences de l'éducation et Psychologie Cognitive, il crée Scientific Brain Training, entreprise dont les activités étaient initialement focalisées sur l'entraînement cérébral dans des contextes pathologiques ou dégénératifs.

Pressentant que ces outils construits pour l'évaluation des compétences cognitives peuvent être pertinents dans celle du potentiel des managers, il acquiert plusieurs entreprises du domaine, applique son expertise en sciences de la cognition et crée notamment ArnavA, société de conseil spécialisée dans la réalisation d'*assessment centers*, qui deviendra un acteur majeur de l'évaluation des dirigeants en France.

A ce titre, je souhaitais recueillir sa réaction à différentes questions soulevées par mon sujet. Michel, expérimenté comme dirigeant politique, dirigeant, gouvernant, mais aussi comme expert de la sélection exécutive, évoque spontanément tous les sujets qui font le cœur de notre travail : la difficulté à prévoir les comportements et la valeur du déclaratif, notamment lors d'entretiens ; les biais culturels ou individuels impactant les processus de sélection ; les ancrés et filtres cognitifs et le piège de l'expertise ; l'importance de l'intelligence collective ou partagée dans la performance de l'équipe dirigeante ; la place de l'humilité ou des passages de *leadership* dans le développement du dirigeant ; la part différenciée du savoir, du savoir-faire, du savoir-évoluer dans la performance, ou encore le rôle majeur des neurosciences dans la progression du champ de recherche.

« - *Quelle est la part d'irrationnel dans les processus de sélection des dirigeants ?*

J'identifie deux grands éléments de biais majeurs dans les processus de sélection.

Le premier, c'est que le déclaratif a beaucoup d'insuffisances ; quand le processus repose exclusivement sur un entretien, ce que déclare l'autre ne correspond pas forcément à ce qu'il fera en action. Ce biais est considérable : le déclaratif est très peu fiable dans le recrutement de dirigeants. L'intelligence d'un dirigeant le conduit à orienter ce qu'il déclare en fonction de ce qu'il projette être nécessaire dans le cahier des charges et l'environnement du poste pour lequel il est candidat. C'est irrationnel parce qu'est irrationnel ce qui ne correspond pas à la réalité de l'homme en action. Celui qui dirige va prendre des décisions : suis-je, au moment du recrutement, capable de regarder comment il agira et décidera en situation ? De ce point

de vue, il est indispensable de compléter l'entretien déclaratif par l'examen du dirigeant en train de décider, en situation d'action.

Le deuxième terrain de risques possibles est tout ce qui touche à tous les biais auquel l'humain est en partie soumis. Si je souhaite recruter un dirigeant, je dois être attentif aux influences latentes de tout ce qui correspond, dans ses valeurs et pratiques, à des éléments importants pour moi, à ce qui fait que je suis confronté à un tableau très homothétique avec le mien. En tant que recruteur, je dois pouvoir par ma formation, écarter ou diminuer l'impact de ces biais d'appartenance ou d'identification. Cela peut correspondre à des valeurs, une école, un réseau, un loisir, une passion, par exemple. Bien sûr, s'il « faut » recruter dans un type spécifique de réseaux, on se trouve dans l'optimum de l'irrationalité.

- Comment répondre à ces biais pour optimiser la sélection ?

Une illustration pratique peut être ce que nous avons mis en place dans une grande banque, pour décider des futurs n°1 de filiales. Dans les processus de sélection avait lieu un processus très lourd d'entretiens, notamment avec une consultante externe psychologue. Il s'avérait qu'un sur deux était refusé en comité de nomination. Cela a amené ces dirigeants à rechercher un processus plus centré sur les décisions exécutives. Nous avons construit un assessment center avec 13 mises en situations, intégrant un questionnaire de traits de personnalité, mais surtout centré sur « l'exécutif en action ». Cela a donné un dispositif beaucoup plus pertinent pour les nominations ultérieures. Le dossier d'assessment center présenté au comité de nomination par le DRH permet aux dirigeants de travailler sur une grille de compétences managériales observées dans les situations proposées, éclairant sur « l'exécutif dans une situation ».

Concernant cette observation des traits exécutifs, peut se présenter un double écueil : les exécutifs peuvent considérer qu'ils ont déjà démontré leurs capacités, et se montrer réticents à des dispositifs d'assessment. Le président lui-même peut considérer délicat d'imposer le processus à des pairs, ce même s'il est lui-même le primus inter pares. Finalement, l'irrationalité tient en partie à la capacité à accepter l'objectivation des process.

L'objectivation, à partir d'un certain niveau, se confronte au feeling ; sauf que le « feeling » ce n'est pas très scientifique, alors que l'objectivation l'est.

C'est l'expérience qui oriente vers ce type de processus. Celui qui s'est trompé à plusieurs reprises et en a subi les conséquences sur les plans économiques, humains et financiers recherche une méthode réduisant la probabilité de se tromper. Les assessment centers pour ces populations se développent de plus en plus, à la mesure des échecs de nomination au poste de numéro un. Par contre les mises en situation doivent être spécifiques, et tenir compte du niveau de responsabilité. Il y a désormais dans les Comex, une acceptation croissante des processus d'évaluation. Ils ont pris conscience des risques, et préfèrent objectiver, de plus en plus, des éléments difficiles à évaluer autrement, comme les volets Soi et Autrui, une dualité entre capacité décisionnelle et mise en œuvre, et tous les critères de l'action du dirigeant.

- Quelle est l'importance de la puissance cognitive dans l'efficacité du dirigeant ?

La puissance de l'unité centrale, la valeur intrinsèque des processeurs cognitifs, est importante, mais il faut en regarder la valeur appliquée. Certains ingénieurs brillants battent tous les records des tests cognitifs de hauts potentiels ; cependant il faut examiner comment cette valeur de haut potentiel s'applique dans les situations où l'Homme agit et décide. Là, on peut assister à de véritables catastrophes sur le plan relationnel, des difficultés à remettre en cause une analyse ou une décision, et tous les biais « pathologiques » de l'expertise. « Je suis expert, ne discutez pas mon point de vue. »

On peut se trouver face à des individus qui ne captent aucun signal faible, qui ne considèrent pas que le territoire du ressenti, ou de l'autre, soit important. C'est une chose d'avoir des processeurs qui fonctionnent bien, c'est une autre d'en disposer lorsque je suis en situation de décider. Les tests de « learning agility » peuvent renseigner sur certains points du cognitif, et évaluer l'agilité à transformer les variables pour optimiser la prise de décision, c'est à dire valider que la capacité d'apprentissage est préservée. L'expert, ou celui qui a longtemps travaillé dans un champ fonctionnel ou disciplinaire, peut-être moins agile par rapport aux points de vue différents ou nouveaux dans son domaine. D'ailleurs, on observe que l'innovation est souvent introduite à côté et non au sein des champs d'expertise.

- La place des diplômés d'élite dans la sélection française est-elle en train d'évoluer ?

Il y a des exemples forts qui montrent qu'il ne suffit pas d'être issu des meilleures écoles pour réussir, tristement illustré par l'exemple d'un groupe dans lequel la cécité culturelle aux aspects humains a conduit à 28 suicides. Bien sûr, il y a des biais de sélection en faveur des diplômés, le carnet d'adresse d'un inspecteur des finances fait partie de la pathologie française, même si ça n'a aucun sens. De ce point de vue comme sur d'autres plan, les choses évoluent très doucement dans le pays ; La capacité de changement en France est modérée. Dans les jeunes générations, les écoles sont ouvertes à l'international et envoient les étudiants à l'étranger, ce qui sera clé dans notre capacité à changer. En est témoin l'image que les jeunes diplômés ont des entreprises : les entreprises les plus attractives sont celles qui sont les plus ouvertes à l'international, et pas nécessairement celles qui comptent le plus d'énarques ou de polytechniciens. C'est un des aspects importants du leadership : les jeunes générations ne fonctionnent plus du tout dans un schéma de management excessivement hiérarchique ; les entreprises qui ne remettent pas en question leurs modes de management perdront toute attractivité pour les jeunes talents.

- Quelle peut-être la place du volet spirituel ou émotionnel dans la « bonne » dirigeance ?

A côté du potentiel cognitif, il y a tout le volet qui concerne un domaine important, l'humilité du dirigeant, qui peut conduire 1/ à se poser des questions sur des aspects auxquels il n'avait pas pensé parce agissant trop vite ou 2/ Certains aspects de la mise en œuvre et la façon dont les gens s'approprient la vision et la mettent en œuvre. Un dirigeant qui n'est pas capable de se poser ces questions et les intégrer dans ses décisions ne sera pas un « bon » dirigeant.

Certaines recherches ont montré que les dirigeants qui réussissent le mieux sont ceux qui se posent une ou deux questions de plus avant leur décision. C'est un élément difficile à objectiver dans le processus de recrutement : la personne est-elle capable de se questionner, de prendre en compte des points de vue différents ? Certains exercices permettent de le regarder ce point précis.

Il vaut mieux parler d'une équipe dirigeante dans les grands groupes. Elle sera d'autant plus efficace qu'elle sera composée d'individus ouverts, et capables de questionner les collègues et d'aider les pairs à s'interroger sur leurs points de vue. Pour construire l'intelligence

collective, il faut être capable de poser plus de questions, y compris des questions hors expertise, et enrichir les points de vue individuels et collectifs. Le volet qui sous-tend tout ceci est le volet « intelligence relationnelle » au sein de l'équipe, en fabriquant de la capacité d'altérité. Ici également, le recruteur est en partie aveugle si dans le processus de sélection il ne retient que ce que l'autre déclare sur la façon dont il fonctionne avec les autres.

C'est en situation de crise ou de tension que l'on peut réellement observer l'interférence du bloc émotionnel dans le volet décisionnel. Un questionnaire de personnalité est trop loin de l'action. Les exemples de réalisations probantes apportent un éclairage souvent utile, mais pas suffisant.

C'est pour ça que dans les formations exécutives, les activités ne consistent pas à interviewer, mais à mettre des gens en équipe, et leur donner une tâche collaborative du type : « Débrouillez-vous, on doit vous retrouver demain matin à 35 kilomètres d'ici ». Regarder si quelqu'un est capable d'emmener un bataillon à l'assaut en laissant le moins de morts possibles est une chose ; c'est autre chose que de regarder s'il est capable de réguler les points de vue dans une situation complexe, et exprimer un portefeuille diversifié de modalités d'action.

La montée en pouvoir implique la croissance du nombre de décisions à prendre, l'accélération de la vitesse de décision, et donc la réduction du temps et du champ d'investigation. Le pouvoir conduit à décider vite et trop vite, en faisant abstraction de toute une série de clignotants dans le champ décisionnel, signaux de l'extérieur qui peuvent avoir de l'importance : liés aux éléments humains, relationnels, à des variables exogènes (marché, produit, concurrents) sur lesquels je passe trop vite : c'est le syndrome Nokia, dont les dirigeants n'ont pas pris en compte les signaux de la concurrence, ou ceux issus des équipes R&D, conduisant l'entreprise hors marché en deux ou trois ans.

L'humilité permet de se poser les questions avant de décider. Elle nécessite d'avoir le courage de ralentir. Ce qui nourrit le plus, c'est la disponibilité à entendre des points de vue différents. L'humilité est le point médian entre les cercles « Moi » et « Autrui ». Il faut que les deux cercles se rapprochent et se recouvrent suffisamment, pour gérer le fonctionnement de soi avec autrui.

C'est ce que j'essaye de faire découvrir aux dirigeants : la meilleure façon d'être un bon dirigeant, c'est de prendre en compte la part d'autrui ; ce n'est pas seulement de la philosophie, même si beaucoup de philosophes ont dit que la vie consiste à libérer la part d'autrui en soi. Cela correspond à des valeurs profondes ; mais en termes d'efficience pour le dirigeant, c'est la meilleure façon de développer l'intelligence collective, et c'est sur ce point qu'il faut travailler.

Pour avoir des résultats, il faut s'occuper des équipes, puisque ce sont elles qui génèrent les résultats. L'équipe ne fonctionne que dans la mesure où ce qui se passe entre le dirigeant et l'équipe a de l'importance.

Aujourd'hui un grand groupe sur deux a abandonné le classique entretien annuel d'évaluation, se tournant de plus en plus vers la pratique des 360°, pour observer les facettes du fonctionnement en équipe. C'est bien plus enrichissant que d'examiner une liste de réalisations individuelle ; la manière dont on est perçu par l'autre est beaucoup plus riche que le déclaratif, qui n'est ni pertinent, ni suffisant.

- Quel est la place de l'échec, ou des « passages » de leadership dans la construction du dirigeant ?

Pour faire grandir les dirigeants, le premier critère est de changer périodiquement, pour éviter l'installation dans les routines, la diminution de l'écoute et de la capacité à capter des signaux et se remettre en cause. Longtemps en fonction, on utilise les mêmes schémas au quotidien : « routine kills skillness ». C'est le piège de l'expertise.

Celui qui n'a pas connu d'échec sera moins bon dirigeant. C'est pour ça que les fonds finançant les start-ups seront plus facilement convaincu par un fondateur qui a retenu et grandit des échecs précédents, et qui se présente comme « vacciné » pour certaines des dimensions clés de la réussite d'une innovation.

Dans la sélection d'un dirigeant, au cours de l'entretien, on peut chercher à détecter des situations où il y a eu une forme d'échec à gérer, et comprendre comment il les a traités. On détecte ainsi s'il sait être dans l'humain, s'il en parle avec authenticité, s'il peut revisiter une situation comme un échec partiel et démontrer une capacité à se remettre en cause. Dans cette étape, il est essentiel de sentir le niveau d'authenticité de l'histoire, qui permet de mesurer le

« qui-vive » du dirigeant. Un dirigeant sur le « qui-vive » possède cette capacité à se poser une ou deux questions de plus, à élever son niveau d'exigence au niveau optimal. Trop sur le qui-vive, il devient vecteur de stress en retardant les décisions, en doutant, ou en reculant parce qu'il n'a pas envie de prendre de décisions. Insuffisamment, il va trop vite et ne s'ouvre pas à des informations complémentaires.

- Qu'est ce qui peut porter les prochaines étapes du progrès pour ces problématiques?

Les neurosciences ont fait de grands progrès ces dernières années, avec des champs considérables d'investigation sur le leadership, domaine où les progrès scientifiques commencent à être intégrés. Il y a 4-5 ans, la première chaire a été créée en Neurosciences et Management aux États-Unis, et de nombreuses autres ont suivi. De plus en plus de publications et revues sont consacrées à ce domaine, à l'image des études faites en neurosciences sur les « I » ou « We » leaders, ou tout récemment la publication par Science d'une étude examinant les variables de la responsabilité assumée dans la décision, et ses soubassements neurobiologiques⁵⁷. Les neurosciences apparaissent comme une voie particulièrement prometteuse pour ce champ du leadership et ses fondements cognitifs. »

14.8 Barrie Watson

Barrie Watson possède une vaste expérience internationale dans les domaines de la stratégie RH, la sélection et le management de la performance des équipes exécutives. Coauteur du « WorkSet facilitator toolkit » avec Meredith Belbin, il a développé à ses côtés le « Belbin Work Role model ». Il est directeur de Belbin Associates UK et anime des formations et certifications Belbin à l'échelle internationale. Il est également auteur du « Team Facilitator Toolkit », et consultant pour la production BBC d'outils vidéo de formation au management.

Le quotidien de Barrie Watson est l'organisation et l'optimisation de la coopération de dirigeants aux profils et rôles complémentaires dans l'équipe. La question que nous lui avons

⁵⁷ « Computational and neurobiological foundations of leadership decisions »

posée est la suivante : peut-on encore sélectionner individuellement des leaders amenés à travailler en équipe ?

Son témoignage propose d'articuler deux problématiques différenciées autour de notre sujet : d'une part, la nécessaire agilité situationnelle du leader, qui doit se faire entre un *leadership* de type charismatique qu'il nomme « Solo » et l'*Enablership*, terme qu'il a lui-même proposé, pour un style de *Leadership* qui se rapproche du *servant leadership*, le leader se trouvant en situation de faciliter et soutenir la performance de ses suiveurs. D'autre part, il propose que la majorité des processus de sélection s'établissent en fonction de critères **d'éligibilité** – sélectionnant des compétences ou expertises qui pourraient être transmises ou acquises-, alors que la sélection gagnerait à se faire sur des critères d'adéquation (« *suitability* ») des profils personnels, tout particulièrement à l'heure où la performance doit être construite en mettant en œuvre un *leadership* partagé.

“I would like to proceed to address this question by breaking it down into two parts. First to consider the topic of Shared Leadership, and secondly to explore how well is executive selection supporting the process of finding the right type of leaders.

The problem with engaging in discussion about Leadership or the notion of Shared Leadership is that it is likely to be, at best, unfulfilling and, more likely, totally unproductive. Well maybe the discussion itself may prove to be useful if it provokes discussion on the subject and reveals the difficulty of trying to arrive at a common definitive conclusion.

The reason for me holding this view is that the term Leadership cannot consistently be applied in a generic way to cover the broad range of contextually sensitive roles of a Leader. My contention is that before meaningful discussion can take place, it is necessary to define the actual role of the Leader rather than adopting a generic definition. This involves clarifying the job or role requirements in a defined context at a specific time. Adopting the term Shared Leadership goes some way in helping with this by providing pointer as to the required role or style of the leader but it is implicit rather than specific and this does not go far enough in defining what is expected of a leader in a specific situation.

For example, the role of a leader could be to take a control of a group of disparate people who are in a dire situation and lead them to better things. Alternatively, it may be to co-ordinate the contributions of highly able people who are not contributing in a coherent way.

From these two examples it can be seen that a different Leadership approach would be required for each. This illustrates the danger of using a generic definition or a philosophical approach to defining what makes the ideal leader.

Having made this point I have to say that I generally support the concept of a Shared rather than a Solo Leadership approach. This is best illustrated by the fact that I have actively promoted the concept of organisations placing higher emphasis on Enablership⁵⁸ rather than Leadership.

The important thing to bear in mind though is that while Enablership is more about getting the best out of others and therefore to be generally applauded I am absolutely certain that it must not be adopted as a total panacea to suit all situations.

The truth is that in any given situation a mix of Enablership, and Solo Leadership is likely to be required. The actual proportion of each approach will vary though to suit the contextual influences prevailing at the time.

So, in conclusion I am of the view that it is important when defining the Leadership style required it should be based on the situational circumstances. This could include considering any changes being planned for the future culture of an organisation but it should not be driven solely by an idealist philosophy.

Having made the above observations, I would now like to move on to reflect on how well executive selection is supporting process of finding the right type of leaders.

In trying to answer this question I must admit that my experience of working with those in executive selection is very limited. I have quite extensive experience of working with the

⁵⁸ Le terme *Enablership* a été proposé par Barrie Watson pour contraster un style de *leadership* contrôlant et celui de leaders occupant une position d'autorité, tout en donnant la priorité à l'accompagnement de la performance des subordonnés sans privilégier leur propre agenda ou autopromotion.

executives and leaders who have been selected though. The context of my comments and observations therefore should take my limited perspective into consideration.

So, what insights can I offer? I think the best I can do is to proffer some bullet points as follows:

- *My experience is that many people move up the promotional ladder to attain an executive leadership position because they have managed a function or process well. They have therefore gained admiration and stood out from others and become strong promotion candidates.*
- *Their personal skills, qualifications and attributes may not make them well placed to perform well in a role requiring a shared or coordinated leadership role. The rationale being that their natural characteristics, the qualities that led to their personal success embraced a more a self-focused directive style.*
- *Really good people managers do not always stand out from the crowd despite having the great respect of the people they manage and they may therefore be overlooked.*
- *There is a natural generic tendency among humans towards followership and leadership, particularly in times of difficulty or strife. Heroes are sought and feted and this promotes solo leadership.*
- *Selection processes usually place more emphasis on Eligibility factors such as skills, qualifications, experience and past achievements. It is the Suitability factors, personal attributes, self-awareness and high emotional intelligence though that are likely to be better predictors of performance when it comes to getting the best out of others. This being particularly true when a shared of inclusive, consultative leadership style is required.*
- *Any shortcomings in the Eligibility factors can usually be addressed by providing appropriate training and development whereas any gap in the Suitability factors are far more difficult to address as they require behavioural re-engineering. This is frequently overlooked when selecting people.*

In conclusion I would therefore say that the failure to fully embrace the importance of finding Suitable people with the right personal attributes is likely to be a major impediment to selecting people who are well equipped to perform well in a Shared Leadership role when the main selection criteria is based on Eligibility.

14.9 Michel Davy De Virville

Directeur honoraire du Collège des Bernardins, et ancien secrétaire général de Renault, Michel Davy De Virville fait partie de ces rares grands patrons français qui ont construit leur carrière à la fois sur le terrain public et privé au plus haut niveau, sans avoir côtoyé les bancs des écoles d'élite françaises. Michel Davy de Virville a examiné les conditions de la performance économique et organisationnelle en France, aussi bien dans ses fonctions de conseiller ministériel, que sur le terrain comme directeur des ressources humaines ; sa carrière lui a permis d'embrasser la diversité des approches qui construisent la performance, sur les plans culturel, juridique, institutionnel et organisationnel.

Nous lui avons proposé de commenter le rôle de la spiritualité dans la compétence du dirigeant. Il propose de définir la spiritualité comme la capacité à articuler les équilibres subtils entre confiance en soi et en l'autre, entre liberté individuelle et engagement personnel, et à accepter le risque ou l'échec avec bienveillance, pour soi comme pour les autres.

« Multiples sont les fonctions du dirigeant : il doit veiller à la fraîcheur de la stratégie, à l'équilibre de la gestion, au choix éclairé des collaborateurs, mais sans aucun doute il doit être un catalyseur de la performance.

Or, aucun projet ne saurait atteindre sa véritable performance si les personnes qui le composent ne mobilisent pas ce qui fait précisément d'eux des personnes : leur liberté, leur mémoire, leur intelligence et leur volonté. Pas de performance sans veiller inlassablement à quelques fondamentaux : l'engagement des uns et des autres qui suppose de la liberté, la confiance, fruit de la cohérence entre parole et actes et la construction de la légitimité de chacun.

Chaque organisation, chaque projet, chacun d'entre nous doit trouver sa culture et son identité : il n'existe pas de prêt à porter en la matière. Pour autant, cette diversité, cette adaptation au spécifique, n'est possible que parce qu'il existe un noyau organisé de comportements fondamentaux qui se décline dans les particularités de nos organisations.

La pratique continue de ces fondamentaux est indispensable pour assurer la performance, à l'image du chef d'orchestre, qui ne produit aucun son mais sans lequel l'orchestre ne peut

parvenir à l'excellence de la sonorité. Nous le faisons déjà tous, de façon plus ou moins parfaite ou imparfaite, tout comme nous bougeons, nous respirons, nous pensons, nous rêvons...

Et pourtant... comment ne pas reconnaître, quelles que soient la qualité de l'organisation, des personnes ou l'excellence du professionnalisme, que la performance est un combat toujours renouvelé contre la démotivation, le doute, le soupçon ou l'envie. Mais, comment ne pas évoquer aussi la joie de l'engagement partagé, l'efficacité de la confiance.

Pourquoi ce sous-investissement ? Au premier chef, parce que nous doutons de la possibilité de miser sur la confiance, nous manquons de confiance dans la confiance et, à première vue nous n'avons pas tort : si nous examinons lucidement ce que nous faisons, nous constatons en effet très vite que nous sommes prompts à parler et plus lents à agir, que nous nous irritons contre les dysfonctionnements plutôt que d'articuler la ruse et la candeur apte à les déjouer, que nous aimons la réciprocité quand elle nous est favorable, que nous répugnons à nous mettre en risque et que nous sommes prompts à censurer l'échec, que nous aimons le pouvoir et prions peu la contestation, etcetera...

Le dirigeant doit être stratège, gestionnaire, fin recruteur ; mais s'il n'a pas la sensibilité aux fondamentaux qui animent les libertés de chacun en leur permettant de converger, il ne pourra atteindre l'excellence en faisant de ces fondamentaux un outil crédible pour l'action. En effet, notre manque de confiance en nous-même n'est pas infondé, il tient en particulier à ce que nous ne percevons pas notre action comme les autres la perçoivent, nous manquons de lucidité. Quand il s'agit de nous-même, nous manquons du discernement dont nous pensons faire preuve à l'égard d'autrui. En ce sens, oui, on peut l'affirmer, le cœur de la compétence du dirigeant c'est sa capacité d'attention à l'énergie spirituelle qui anime son organisation. »

14.10 Perspectives : l'irrationnel désirable

Un premier élément marquant de ces témoignages est le fait qu'aucun d'entre eux ne se hasarde à soutenir l'idée d'une « rationalité intrinsèque » des processus de sélection des dirigeants ; tous convergent vers l'idée d'une irrationalité assumée, sinon souhaitée.

Cette conclusion est d'un intérêt majeur à ce stade de mon travail de thèse. En effet, parmi l'ensemble des facteurs d'irrationalité identifiés dans mon travail de l'état de l'art académique comme dans ma recherche empirique, il y a un facteur à côté duquel je suis passée et qui pourtant peut avoir un poids considérable : la **désirabilité de l'irrationnel**.

Dans la lignée de mon propre *habitus* culturel, marqué par un raisonnement logico-mathématique, je me suis attachée à focaliser mon travail sur les aspects « opérationnels et transactionnels » des processus de sélection, cherchant à détecter, comprendre ou illustrer la construction de l'irrationalité en scrutant méthodiquement les étapes, processus et outils utilisés.

Cette perspective ne peut représenter le fonctionnement d'un système au sein duquel l'irrationalité réside autant dans le déroulé opératoire que dans la rationalité des acteurs, et dans l'interaction entre les deux.

Hors, la rationalité limitée exprimée par nos dirigeants n'apparaît pas alignée avec la vision du dirigeant qui a fondé ces systèmes de sélection.

Ces témoignages contrastent l'idéaltype du leader de la quatrième révolution industrielle, avec ceux des seconde et troisième révolutions industrielles, qui endossaient des fonctions comparables, dans des entités de dimensions différentes.

L'ensemble de ces témoignages dresse un portrait modernisé du *leadership*, plus intégratif et plus attentif à ce qui construit la performance des hommes, non plus comme « ressources » mais comme individus rationnels et irrationnels, libres d'exprimer talent, créativité ou engagement, sous la dépendance des qualités de « chef d'orchestre » des dirigeants.

Ils proposent une vision du « nouveau » dirigeant, pratiquant le *leadership* partagé, et culturellement spécifique ; des leaders bienveillants, ouverts aux signaux faibles de l'environnement, attentifs au développement des collaborateurs et capables de remettre leur propre point de vue en question en laissant s'épanouir et s'exprimer l'intelligence collective. Ils mettent également en avant le rôle du développement pour le dirigeant et de sa capacité à se réinventer, tout en illustrant que les hasards, les coups de poker, et choix en apparence

irrationnels peuvent être des coups de génie, pour l'entreprise comme pour le dirigeant sélectionné.

Ces témoignages appuient l'idée que **la prochaine génération de dirigeants doit être « autre chose » et non « plus de la même chose » au sens de Watzlawick**. Alors que les systèmes de détection et de sélection ne se sont pas encore transformés, cette transition peut être accompagnée, catalysée ou réalisée par la part d'irrationnel qu'ils ménagent.

Pour ces dirigeants, et singulièrement pour ces dirigeants français, **l'irrationnel apparaît ainsi désirable, et cela sans doute cela peut-il participer à établir, ou soutenir, une « stratégie de maintien » d'une part significative de l'irrationnel dans les processus de sélection des futurs dirigeants**, dont l'expression pourra précisément permettre l'évolution « naturelle » des pratiques pour réaligner les moyens aux objectifs de la sélection.

15. PROLONGEMENTS OPERATIONNELS DE LA RECHERCHE

L'irrationnel des processus de sélection s'inscrit dans une combinaison d'incongruences multiples, des moyens aux fins, des attentes aux résultats, ou encore entre les visions des différents acteurs de l'entreprise. Cette étude met en exergue de grands sujets qui pourraient contribuer à la réflexion entourant l'évolution des processus de sélection des futurs dirigeants français.

Si ceux-ci ont déjà entamé une transformation, de grands champs restent inexplorés, ou au contraire, certaines « habitudes » et présupposés semblent immuables, alors même que l'environnement d'action s'est transformé. Nous proposons ci-après, humblement, quelques pistes possibles de réflexion pour les professionnels concernés par la sélection des dirigeants, tout en rappelant que les processus de sélection sont, et doivent rester, très liés à la culture et à la stratégie de l'organisation concernée.

Ces propositions répondent aux « irrationalités » que nous avons relevées, au cours de notre étude bibliographique et empirique, et qui nous semble contraindre, plus ou moins directement, la capacité des processus de sélection à identifier les futurs dirigeants.

15.1 Réinventer la gestion des talents

15.1.1 Assumer et actionner la désirabilité de l'irrationnel

Une part d'irrationnel apparaît à la fois inévitable, et souhaitable, dans les processus de sélection des futurs dirigeants.

Elle tient d'abord à la combinaison des acteurs humains, aux interactions et jeux entre acteurs ou entre acteurs et systèmes, à la nature essentiellement immatérielle, émotionnelle et spirituelle de l'engagement des individus. Une part d'irrationalité provient également des contraintes différenciées de temporalité entre la détection, la préparation et la nomination des futurs leaders. L'idéal rationnel qui impliquerait la préparation d'un contingent de leaders prêts à prendre le relais, détenant toutes les compétences nécessaires, au moment voulu, n'est plus rationnel, ou réaliste dans un monde mouvant.

La rationalité des agents et acteurs humains est limitée ; ce qui implique que les systèmes qui les mettent en mouvement pour les processus de détection ou de sélection ne peuvent prétendre qu'à une forme « **d'irrationalité limitée** ».

Ce contexte appelle à une certaine humilité, à la prise de recul par rapport aux méthodes, outils ou procédures, acceptant la part d'irrationalité, cherchant à en extraire le meilleur, et à en limiter les effets délétères. Le **dirigeant des ressources humaines est au cœur de la compréhension de cette part d'irrationalité**. Il devra se prémunir de la tendance à percevoir ou promouvoir un jeu à somme nulle où seule la part de rationalité serait justifiée et justifiable. Au contraire, une pensée intégrative lui permettra d'incorporer la part d'irrationalité comme un paramètre de la sélection, utilisable et valorisable dans ses dimensions bénéfiques.

Le dirigeant des ressources humaines doit effectuer une transition similaire à celle décrite pour nos futurs dirigeants, se positionnant dans un *leadership* inspirationnel et authentique, prenant en compte la diversité des parties prenantes, l'apport des outils digitaux ; il devra diriger avec agilité, se positionner dans un processus continu d'apprentissage, et opérer dans un écosystème agile d'acteurs articulé autour du *leadership* partagé.

Ces conditions apparaissent indispensables pour assurer l'évolution des processus de sélection des futurs dirigeants vers une adéquation meilleure, que l'on pourrait qualifier de plus rationnelle, par rapport aux enjeux de demain.

15.1.2 Renforcer l'intégration des enjeux de ressources humaines et de terrain au sein d'un écosystème élargi

Nous avons relevé, à la fois dans l'étude bibliographique et l'étude empirique, l'imparfaite cohérence entre les attentes formulées par les dirigeants, les besoins convoqués par le marché, et les modalités de détection des talents dans les entreprises pour les futurs dirigeants.

Pour ne citer qu'eux, des attributs comme la **structure des réseaux** du dirigeant, la capacité à exprimer et mettre en œuvre une **orientation client**, à agir avec **agilité**, la capacité à **apprendre**, apparaissent critiques et sont encore assez peu valorisés comme attributs ou enjeux des processus de sélection.

Les dimensions **d'intelligence émotionnelle et de spiritualité** sont également inégalement valorisées dans les processus de sélection, alors même qu'ils sont identifiables comme éléments clés du succès du futur dirigeant.

Enfin, le **virage vers le leadership partagé** invite à transformer les processus dans le sens de la **détection d'équipes, et non plus d'individus**, de *spiky* leaders agiles et complémentaires, et non plus de leaders charismatiques omnipotents.

Pour répondre à ces enjeux, les professionnels des ressources humaines pourraient réinventer le schéma et les standards de détection qui fondent les processus de sélection.

Les comités talents qui sont la norme dans les processus de sélection, ou encore les centres d'évaluation, utilisés dans plus de la moitié des entreprises de notre échantillon, ne semblent pas toujours à même de détecter efficacement le potentiel de *leadership*, ou d'identifier des leaders « différents ». Ces « bastions de rationalité » structurés n'empêchent ni ne facilitent les hasards heureux ; nos répondants décrivent souvent leurs choix de sélection « malgré » et non pas « grâce » aux outils mis en place par la sélection : les jeux d'acteurs, de pouvoir, et les interactions informelles prennent le pas sur les procédures rationnelles normées. Au final les décisions de sélection, et d'autant plus au plus haut niveau, semblent échapper, au moins en partie, à leurs experts.

La mise en œuvre d'un leadership réellement, continûment, et opérationnellement, partagé entre les professionnels des ressources humaines et les dirigeants exécutifs de l'entreprise apparaît comme la meilleure réponse à cette relative déconnection. Notre expérience nous montre qu'elle n'est pas toujours la règle en dépit des discours convenus et l'avènement du HR « *Business Partner* » valorisant dans la pratique la responsabilité plus que la coopération.

Cela peut nécessiter de réinventer les cycles et pré-supposés de la définition et de la détection du *leadership* au sein de l'organisation, de réévaluer les outils à la lumière de la recherche récente, tout en examinant l'application pratique de ceux-ci sur le terrain et dans le contexte spécifique de l'entreprise : les processus décisionnels doivent articuler avec une perspective plus intégrative les enjeux stratégiques, ceux du recrutement et de la sélection, ceux de la succession exécutive, et du développement.

Seule la mise en œuvre d'un *leadership* partagé permettra d'intégrer les enjeux du terrain et du développement des hommes pour mieux répondre aux risques de succession.

Sur le terrain, alors que les managers sont amenés à endosser le rôle de managers ou détecteurs des talents, ils **doivent pour être parties prenantes de la mise en œuvre des stratégies RH, bénéficier des formations appropriées** pour identifier et comprendre leurs propres filtres et biais, les effets de halos, les risques inhérents à la décision de sélection.

Pour répondre à ces enjeux, des sociétés comme Gemalto articulent des expériences développementales entre département RH et terrain, permettant de lier solidement les enjeux et perspectives.

Par ailleurs, au-delà de la réflexion sur la nature même des procédés, leur évolution avec la transformation organisationnelle et l'évolution de l'environnement compétitif est un point critique. Les directeurs des ressources humaines créeraient une valeur bien supérieure pour l'organisation en réinvestissant le rôle comme **prospectivistes des talents**, en travaillant de façon plus opératoire avec les décideurs stratégiques de l'entreprise pour définir, sélectionner, développer les talents qui construiront le succès de demain.

15.1.3 Penser des processus de gestion des talents agiles

Notre étude semble indiquer que **nous sélectionnons les leaders de demain avec les filtres d'hier**, générant des tensions entre les temporalités de l'identification, de la sélection, de la nomination des dirigeants avec celles de l'évolution rapide de l'environnement.

La gestion des ressources humaines en général, des talents en particulier, peut apparaître comme relativement figée, recouvrant une réalité opératoire relevant de procédures normées, partagées par la plupart des entreprises.

En caricaturant à l'extrême, ces procédures peuvent évoquer l'image des premières années du champ de la gestion de projet, avant l'avènement des méthodes agiles : partition des étapes et des acteurs, établissement d'un cahier des charges (la fiche de poste, la grille de *leadership*), mise en œuvre de procédures structurées par des acteurs organisés en silos (recrutement, *talent*

reviews, entretiens, pays, départements,...), l'ensemble bâtissant des processus complexes et longs qui mènent à un résultat déconnecté de la réalité extemporanée.

Les acteurs de la sélection compensent - et invalident- la « rationalité » structurelle via les jeux d'acteurs, les liens de pouvoirs, le rôle des réseaux, cette désirabilité implicite de l'irrationnel, qui interfère avec les règles et module les résultats à toutes les phases de la sélection.

Les acteurs du pilotage des ressources humaines pourraient **s'inspirer des méthodes agiles** pour mieux répondre aux besoins futurs de sélection des futurs dirigeants, en renforçant à la fois flexibilité, réactivité et évolutivité des processus. Le développement, la sélection, la planification de la succession, doivent être intégrés dans une perspective plus intégrative.

Cette dimension constitue à nos yeux le réel challenge pour transformer le positionnement des ressources humaines, comme acteur de la prospective et non plus comme agent de la mise en œuvre d'une vision souvent rétrospective des critères de sélection du dirigeant.

La GPEC conçue pour répondre aux différents risques de succession ne peut plus s'appuyer sur des risques prévisibles et parfaitement objectivables ; **la construction de processus normatifs empêche la réinterprétation créative des carrières, générant paradoxes et contraintes irrationnels à l'échelle des individus comme de l'organisation.** La centralisation des processus dans l'organisation conduit à des révisions majeures épisodiques qui ne laissent plus la place à l'innovation ou au test de nouvelles options ; le droit à l'erreur en matière de sélection ne semble pas exister pas en France ; les processus rationalisent ou post-rationalisent les choix de sélection, mais sont focalisés sur des données d'éligibilité actuelle, en omettant trop souvent la dimension d'adéquation aux spécificités des challenges futurs.

Le modèle agile permet la définition continue de nouveaux buts ; ce qui apparaît impossible dans le cadre de la sélection des futurs dirigeants tient à la croyance qu'un potentiel est, ou n'est pas. La capacité à orienter le développement du dirigeant, à le nourrir et à affiner son portefeuille d'actions est une autre réponse. Les processus de sélection pour les futurs dirigeants ne devraient pas être développés en parallèle, mais en coordination avec les processus de développement, et accompagnés des conditions effectives du développement. Les gestionnaires des carrières des dirigeants deviennent ainsi des fournisseurs de prototypes de

missions à visée de développement, de dirigeants presque prêts, et de moyens de coaching, de détection des compétences, de développement des capacités d'apprentissage.

La prospective des talents et la sélection des dirigeants doivent intégrer des buts déterminés en amont, mais aussi accepter la construction de scénarios, en intégrant des phases d'expérimentation et des modalités d'évaluation libérées d'une vision excessivement adéquationniste prédéfinie.

La gestion des talents doit adopter des dimensions plus idiosyncrasiques, et maintenir son agilité et sa réactivité au même rythme que l'entreprise et l'environnement évoluent. Les outils digitaux seront le catalyseur de ces changements, en fournissant des socles statistiques à la prospection et des supports technologiques à l'intégration des données.

15.1.4 Rattraper les progrès technologiques

Le champ des ressources humaines en France ne s'est pas encore emparé de tous les progrès générés par le développement des nouvelles technologies. L'enjeu juridico-légal, le manque de recul sur des nouvelles techniques peuvent certes inviter à une certaine frilosité.

Pourtant les acteurs des ressources humaines gagneraient à explorer des champs innovants, dimensionnés comme des prototypes de développement futurs, testés en parallèle des méthodes usuelles de l'organisation. Moins coûteuses et risquées qu'une mise en œuvre globale, des phases de prototypage permettraient de constituer de nouvelles bases de savoirs et de pratiques, progressivement, pour repenser les processus dans le contexte unique d'une organisation donnée, au sein non plus de départements autonomes, mais d'écosystèmes ouverts de spécialistes des talents et de leur détection.

Le champ du *People Analytics*, le traitement de grandes quantités de données, peuvent apporter des réponses créatives et agiles à la question de la « *suitability* » organisationnelle soulevée par Barrie Watson. C'est par exemple cela même que Google mesure avec la « *Googliness* ». Cette dimension d'analyse de la culture organisationnelle, de son évolution en lien avec les données stratégiques sectorielles, du terrain compétitif des talents, de la capacité à promouvoir et les développer, doit construire la légitimité de l'action des ressources humaines comme agent incontournable du progrès organisationnel.

Elle doit intégrer avec une audace accrue les outils émergents, en acceptant que la mise en œuvre se fasse par itération et essais-erreur, en maîtrisant les risques de la mise en œuvre par le prototypage intelligemment dimensionné. L'intelligence artificielle, le *machine learning*, les *Big data*, les neurosciences, sont autant de « nouvelles » sciences à même de nourrir la réflexion des professionnels sur la gestion des talents individuels et collectifs.

Seule une forme d'innovation ouverte, réalisant la collaboration dynamique des départements RH avec des acteurs externes, sous un format agile, peut permettre de progresser au rythme des progrès technologiques : les professionnels des ressources humaines, comme les dirigeants, **doivent devenir des intégrateurs de la technologie dans leur domaine**, se donnant pour objectif non pas de créer, mais de détecter et de sélectionner les outils de demain pour former ces écosystèmes de compétences.

Un élément est considérablement important dans le cadre de cette mise en œuvre. Traditionnellement, les outils d'identification des talents nécessitaient la **démarche active** des candidats face à des séries de tests et d'exercices. Les progrès technologiques ont permis de développer des capacités massives en traitement, analyse, agrégation de données, créant de nouvelles opportunités applicatives (Davenport, Barth & Bean, George, Hass & Pentland, cités par Howland).

Différentes sources de *Big data* ont été utilisées pour prédire ou analyser les performances d'individus, et d'équipes : **analyse de données biologiques individuelles** (Yang et al, 2013, Bo et al, 2013), des **interactions via des capteurs sensori-moteurs** (Kim, McFee, Olguin, Waber, Pentland, 2012, Pahl-Wostl et al, 2013), **techniques de reconnaissance vocale et faciale** (Wang et al, 2012) l'analyse **du rythme et pattern des interactions** (Banerjee et Rudnicky, 2004); la **voix** (Paradiso et al, 2010).

Le quotidien se déroulant désormais en grande partie en ligne, **l'utilisation des données, indices et traces d'activités individuelles permettent de collecter de grandes quantités de données sur la réputation, les préférences, les valeurs et le profil psychologique des individus**. Les données internes de l'entreprise, comme les contenus des emails, les données des objets connectés, les patterns d'échange (rythmes, temps de réponses, ...) peuvent être riches en enseignement. Les traces des comportements virtuels et les métadonnées (nombre

d'appels, durée, rythme) des smart phones, peuvent, **sans action volontaire de l'utilisateur**, permettre de construire une description assez fine de l'utilisateur.

Cette évolution implique que **les outils de *profiling* pourraient être quasiment invisibles**, les *assessments* opérant sous forme d'algorithmes intégrés à des activités réelles ou virtuelles. De nombreuses études ont vu le jour sur les corrélations entre les contenus publiés ou partagés sur Facebook et/ou LinkedIn, et des profils de « compétences » ou « personnalités » (Kolinski, Talentbin, Entelo). L'utilisation de logiciels d'analyse textuelle, appliquée aux publications, a permis notamment de lier des patterns de publications à des profils de personnalité (IBM Watson, Crystal Knows).

L'utilisation du *People Analytics*, et celle des données issues des objets connectés, présentent un immense potentiel, tout en **soulevant des questions éthiques majeures**. Il est souhaitable que le développement de ces méthodes, désormais avéré sur le terrain professionnel, soit accompagné du suivi scientifique adéquat.

Si le renouvellement des outils apparaît souhaitable et légitime, il ne peut s'appuyer sur des méthodes relevant exclusivement des **sciences du traitement des données** ; le *spécialiste du traitement des données* possède une compétence qui doit s'articuler avec celles des psychologues et psychologues des organisations pour répondre avec adéquation aux **challenges individuels, organisationnels et éthiques** de la sélection.

15.1.5 Développer le lien entre sélection et développement

Nous avons établi lors de notre recherche théorique, et confirmé par l'étude empirique et les témoignages de nos répondants, le rôle majeur, et sans doute croissant, de la « formation », ou plutôt du développement, des leaders tout au long de leur trajectoire professionnelle. La « formation continue » et les processus de nomination n'ont plus vocation à être dissociés dans le monde des travailleurs du savoir.

L'apprentissage pour le futur dirigeant ne peut se faire qu'en « marchant », à la fois sur le plan de l'efficacité d'apprentissage, mais aussi au regard du contenu de celui-ci, au rythme des progrès et transformations contextuelles. Ce développement doit être continu, mesuré,

accompagné et sécurisé. Il permet d'actualiser les enjeux de la sélection, de mieux qualifier son objet, d'individualiser les parcours aux profils spécifiques des futurs dirigeants.

La **continuité et l'intégration de l'ensemble des processus de développement et de sélection**, devra répondre dynamiquement aux besoins de l'organisation et des hommes. Le rôle des acteurs de la nomination n'est finalement plus de « détecter et nommer », mais **d'évaluer les risques, d'optimiser les écarts entre compétences détenues et nécessaires, de façonner l'expérience de développement des talents** et son accompagnement pour optimiser l'apprentissage, de planifier à l'échelle globale des mobilités qui ne sont plus seulement verticales ou fonctionnelles.

Le **succès de la sélection devient progressivement indissociable de celui du développement**, et nécessite la formation et la coordination de tous les acteurs, pour la détection, la sélection et l'accompagnement, coordination que seuls les professionnels des ressources humaines sont à même de piloter.

L'évitement des déraillements doit constituer le dernier enjeu, après la définition des axes de développement de l'individu, des moyens pour l'accompagner, et les modalités de la mesure du progrès.

Les dimensions de passage de *leadership*, les *crucibles*, les étapes de développement de la spiritualité du dirigeant, doivent faire partie de ce suivi et nécessitent à la fois l'exploration, la réflexion, et l'application au contexte spécifique de l'organisation.

Les outils informatiques modernes permettront de documenter ces processus et faciliter l'intégration entre les territoires fonctionnels ou géographiques. La formation des différents intervenants est la condition sine qua non de cette forme de « délocalisation fonctionnelle » du développement : tout manager devient coach et doit veiller au bon déroulement des nominations développementales. C'est ce que l'entreprise Metro a par exemple mis en œuvre, en déployant des formations de coaching développées spécifiquement au sein de l'organisation, depuis et par le niveau C, jusqu'au middle management, créant une culture commune de développement, d'accompagnement et de feedback.

15.1.6 Maitriser le risque d'inférence des filtres du passé

Les professionnels des ressources humaines sont confrontés à une équation insoluble : **prévoir aujourd'hui les compétences et qualités du leader de demain, alors même que l'unique certitude est que ce « demain » sera différent.**

Une autre certitude doit pourtant peser de tout son poids : les modèles du futur ne peuvent être « plus de la même chose ».

La tendance à reproduire les élites organisationnelles n'est pas irrationnelle, mais elle constitue sans aucun doute un frein à la capacité d'innover des organisations. Les professionnels des ressources humaines doivent faire évoluer les capacités organisationnelles à sélectionner des profils différents, comme les femmes ou les profils atypiques. Ce qui semble une évidence n'est pas en pratique mis en œuvre de façon systématique ; alors que les pratiques et enjeux du *leadership* évoluent, la réinvention des présupposés théoriques, conceptuels et implicites du *leadership* ne se fait pas au même rythme, et nous avons pu observer que la démographie des dirigeants des entreprises françaises n'évolue pas en conséquence.

Nous avons décrit les « nouveaux » attributs du leader de demain : ceux-ci gagneraient à être examinés à l'aune des critères de succès et de sélection par chaque organisation, pour construire une nouvelle rationalité, permettant l'intégration de « nouveaux » profils de futurs dirigeants, détachés des héritages et succès du passé.

Les inévitables résistances ne peuvent trouver qu'une réponse pédagogique. Le DRH se transforme, non seulement en chef d'orchestre des processus de sélection, mais en coach et leader d'opinion pour les équipes à même de réaliser ces étapes de sélection sur le terrain. C'est la capacité à définir, analyser et communiquer les enjeux d'une sélection efficace pour demain qui assureront le succès de la transformation des processus.

15.1.7 Jouer un rôle pédagogique intégrateur pour la prospective des talents

Nous avons eu l'occasion à plusieurs reprises de percevoir le décalage entre les processus créés, ceux effectivement mis en œuvre, et ceux connus ou valorisés par les acteurs du terrain.

Les processus de sélection des dirigeants n'échappent pas aux fossés de la communication décrits par Parasuraman, Zeithaml & Beery en 1985 : **si la capacité à s'auto-examiner est critique pour les dirigeants, elle l'est aussi pour ceux qui les sélectionnent**. La communication aux parties prenantes de la sélection doit répondre à l'envergure d'un écosystème élargi. Les DRH, en plus de coachs, doivent devenir les agents de promotion du talent et des talents.

Les praticiens des ressources humaines, gagneraient, au-delà des process, à renforcer une communication pédagogique continue et large auprès des acteurs organisationnels.

Communication, qui, en lien avec notre premier point, doit être ouverte, multidimensionnelle, et réciproque ; elle nécessite de s'appuyer sur des moyens plus modernes et transparents, instantanés et agiles, pour répondre aux besoins des nouvelles générations de dirigeants.

C'est ce qu'a mis en place, par exemple, la société Kering avec l'outil *Workday*. Cet outil digital réalise une cartographie dynamique des compétences, permettant à tout collaborateur d'identifier les acteurs de la sélection, les étapes et critères, de se saisir des opportunités à l'échelle globale, via une interface ergonomique sur support mobile.

Le clivage entre ressources humaines et terrain apparaît de plus en plus problématique dans un contexte où les processus doivent évoluer avec agilité. La détection de ces clivages pourrait s'appuyer sur le modèle des fossés pour identifier et minorer les sources d'incompréhension- ou d'irrationalité perçue - dans les processus de sélection des dirigeants. Ce modèle peut guider une forme d'audit des pratiques de sélection en intégrant les rationalités limitées à chaque étape des procédures établies, en limitant l'accumulation de « fossés » générateurs d'incongruences entre besoins de l'entreprise et résultats perçus de la sélection.

Minorer le fossé de compréhension : les attentes perçues par les acteurs de la sélection sont-elles bien celles exprimées par les parties prenantes ? Toutes les parties prenantes ont-elles été consultées ? La dimension de temporalité, celle de la spécificité culturelle ont-elles été prises

en compte ? Comment la communication s'établit-elle pour assurer l'alignement stratégique de la sélection avec les besoins organisationnels ?

Réduire le fossé de planification : la retranscription effectuée avec la grille de compétences, de *leadership*, les processus ou outils de sélection est-elle en accord avec la définition des attentes ? Comment peut-elle évoluer avec l'évolution de celles-ci ? Existe-t-il une boucle de rétroaction efficace pour identifier dynamiquement les changements nécessaires ? Les procédures sont-elles adaptées à tous les environnements culturels et géographiques ?

Limiter le fossé de prestation : la détection effective se fait-elle selon les critères établis ? Écarte-t-elle certaines populations ? Les moyens et méthodes de mesure sont-ils adéquats, valides, et spécifiques de ce que l'on souhaite détecter ou mesurer ? Les acteurs de la sélection sont-ils formés et outillés en fonction des contextes (niveau de détection, culture locale, formation aux outils...) Comment les progrès techniques ou scientifiques sont-ils incorporés ? Qui en est en charge de cette veille technique ou technologique ?

Comblent le Fossé de communication : les parties prenantes ont-elles connaissance des outils, modalités et concepts mobilisés durant les processus de sélection ? L'information circule-t-elle dans l'entreprise pour informer sur la notion de talents et son importance ? Les antécédents et résultats des processus de sélection sont-ils compris par ceux qui y font appel, recruteurs et recrutés, ou le résultat est-il accueilli comme une modalité binaire oui/non sans fondement structurel ?

Nous avons eu l'occasion d'observer la survenue ou l'expression de l'ensemble de ces fossés au cours de notre étude : la communication solide, élargie, pédagogique et multidimensionnelle est l'un des enjeux des progrès des pratiques de sélection.

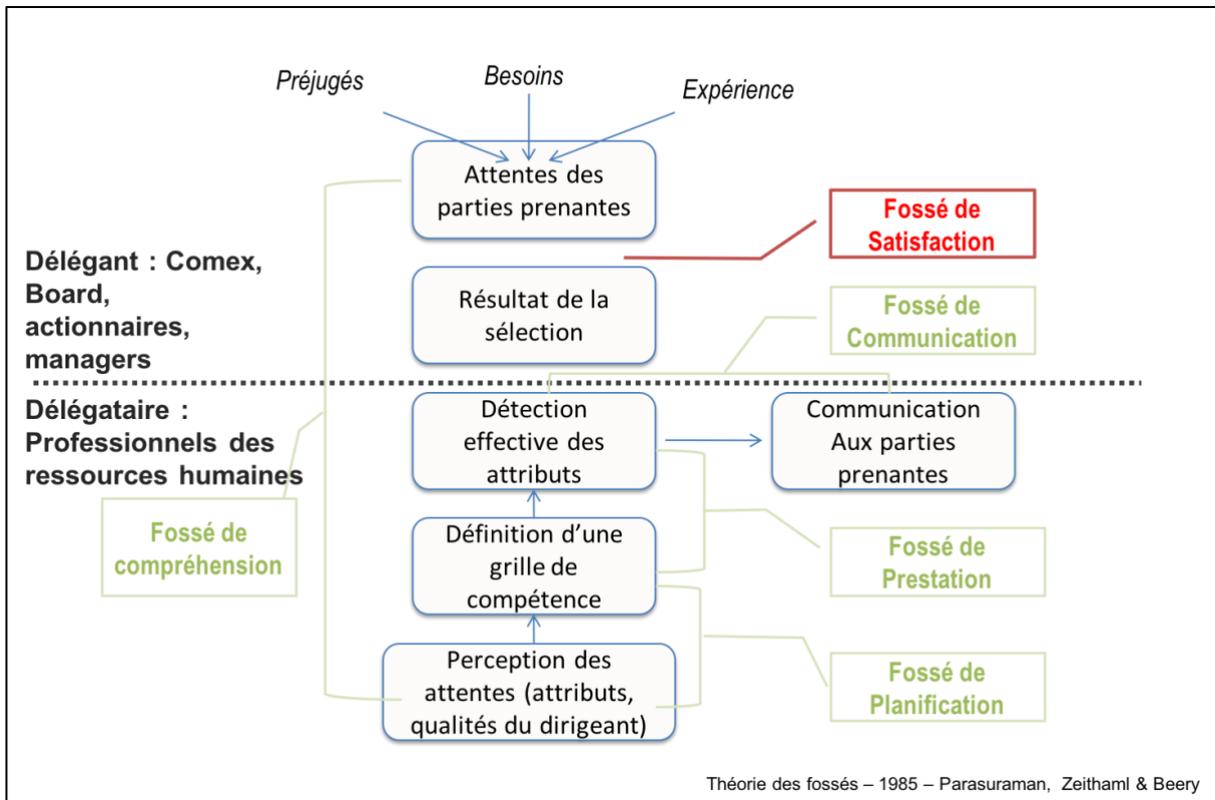


Figure 33: le modèle des fossés appliqué à la sélection des futurs dirigeants

15.1.8 Le *leadership* partagé : réduire le fossé entre mythe et réalité

Les pratiques d'évaluation doivent se structurer pour répondre au besoin de sélectionner des équipes de dirigeants aux profils complémentaires, et faciliter l'installation et l'efficacité du *leadership* partagé. Si des outils comme les évaluations 360, ou l'outil Belbin permettent de qualifier les rôles et complémentarités, ils sont inégalement exploités dans les processus de sélection et gagneraient à être valorisés.

Les professionnels qui souhaitent bénéficier des apports de l'intelligence collective modification des processus, la création d'indicateurs solides, l'intégration des enjeux du *leadership*. Des moyens modernes et agiles peuvent être utilisés pour mesurer la capacité à créer ce *leadership* partagé, à l'image des licornes ou des « *High Five* » que les collaborateurs d'entreprises comme Medium peuvent adresser aux personnes avec qui ils ont expérimenté une collaboration de qualité (métrique participant au système d'évaluation et de rémunération). Ici

encore, la prise de risque mesurée exploitant des outils émergents permettra de documenter les applications et leviers uniques du *leadership* partagé au sein d'une culture organisationnelle donnée.

15.2 Transformer les centres d'évaluation

Notre étude semble indiquer que les centres d'évaluation ne parviennent pas, en France à remplir leurs promesses, malgré de très bonnes performances de prédictibilité et une adoption tardive mais significative. Les arguments financiers sont sans poids, comme le formule Michel Noir, face aux coûts de l'erreur de succession ; c'est une autre dimension qui doit être modifiée pour redonner leur crédibilité à ces outils.

15.2.1 Repenser l'évaluation des attributs du succès futurs

L'*assessment center* d'aujourd'hui doit évaluer les critères de succès du dirigeant de demain. Hors, nos résultats semblent indiquer que les centres d'évaluation ne se sont pas renouvelés, ni dans les modalités et mesures utilisées, ni dans les attributs perçus comme constitutifs du *leadership* de demain.

Le leader du troisième type de Gérard Karsenti, le leader transcendant de Fred Kofman, le leader spirituel de Michel Davy de Virville, le leader atypique de Maud Bailly ne seront typiquement pas détectés par les *assessment centers* « classiques », ce d'autant plus que la tendance est à la lecture de résultats « globaux » et non de l'examen des sous-dimensions de performance.

En relation avec l'évolution du *leadership*, les praticiens des *assessment centers* gagneraient, pour restaurer leur pertinence, à faire évoluer différents sujets, parmi lesquels :

- La création d'*assessment centers* incluant l'évaluation du leader, mais aussi du ***leadership partagé*** au sein d'une équipe pour prédire des performances individuelles et collectives.
- L'évaluation des **compétences futures** - et non passées- des leaders : les dimensions de **gestion des réseaux**, à la fois cristallisé et fluide ; une mise en situation impliquant

la recherche de **relais d'influence, l'identification des parties prenantes clés autour de l'entreprise** est tout à fait réalisable en respectant les bonnes pratiques.

- Une meilleure prise en charge de la dimension d'intelligence – ou de compétence-émotionnelle, de connaissance de soi, de sentiment d'auto-efficacité, de spiritualité, d'authenticité en s'appuyant sur des cadres clairs et explicités
- La mesure des dimensions **d'agilité**, à la fois dans les rôles endossés (*leadership* et *followership*) et dans l'agilité d'apprentissage en s'appuyant sur les progrès des neurosciences.
- L'évaluation de la capacité à **comprendre et naviguer les environnements stratégiques vus par leur application digitale**, examen trop souvent limité à la création de sites de ventes en ligne, ou de dématérialisation des processus.

Ces recommandations peuvent être également appliquées à d'autres moyens et outils de sélection, comme les questionnaires 360°.

15.2.2 Lier l'utilisation des *assessments* au développement exécutif

Les centres d'évaluation fournissent un effet « miroir » sur lequel le professionnel expérimenté peut capitaliser. Bien conçus y compris dans leur dimension de feedback, ils **peuvent permettre à un manager expérimenter de réexaminer ses schémas cognitifs**, identifier les points sur lesquels il n'a pas suffisamment progressé, ou les filtres altérant sa capacité à innover. Notre expérience de praticien nous a montré l'impact majeur que peut revêtir le diagnostic d'un *assessment* sur l'évolution d'un dirigeant, y compris à des étapes avancées de carrière.

Nous avons établi, à la fois sur le terrain conceptuel et sur le terrain empirique, que la connaissance de soi et le développement de la spiritualité sont des enjeux cruciaux pour le développement du dirigeant. Les centres d'évaluation sont typiquement les outils qui peuvent initier cette connaissance de soi, à la condition toutefois d'être menés en accord avec les données acquises de la science et les bonnes pratiques. Le choix des opérateurs (observateurs, spécialistes de psychométrie, acteurs) des centres d'évaluation et de leur formation est notamment un point de vigilance qui nous est souvent apparu sous-investi, et que les professionnels du secteur gagneraient à examiner avec plus d'intensité.

L'intégration de la sélection est du développement dans les *assessment centers* est contraire aux bonnes pratiques décrites par les référents du domaine. Nous assumons toutefois une position plus contrastée, considérant que la sélection et le développement ne peuvent être dissociés alors même que le véritable enjeu de la sélection devient celui de la capacité à faire progresser, et détecter les dirigeants qui sauront progresser.

15.2.1 Exploiter la valeur ajoutée des outils digitaux

En France, la révolution digitale n'a pas encore réellement transformé les centres d'évaluation. Nous avons émis diverses hypothèses sur la capacité du progrès technologique à améliorer les pratiques d'*assessment*. Les avancées sont trop timides, alors même qu'outre atlantique comme en Chine, les innovations technologiques transforment peu à peu les modèles.

La capacité des prestataires de centre d'évaluation à collaborer avec des spécialistes du digital, à coopérer pour créer une nouvelle donne, est sans doute l'une des limites à cette évolution, les spécialités étant fortement compartimentées en France. Les initiatives qu'il nous a été donné d'observer sont presque toujours internes aux entreprises de prestation, et n'articulent pas le meilleur des compétences de chacun : ici aussi, la coopération d'acteurs aux savoirs complémentaires apparaît comme la meilleure voie vers une réelle disruption du modèle.

15.3 Mieux préparer les dirigeants et futurs dirigeants

15.3.1 Les dirigeants face à leur succession

Les dirigeants qui s'engagent dans la générativité doivent être en mesure de remettre en question leur vision du *leadership*, et notamment la libérer des critères de succès du passé, l'enrichir des paramètres de la nouvelle dirigeance.

Pour les dirigeants et futurs dirigeants, le succès se construira à partir de la capacité à porter et communiquer une vision, à se développer par l'expérience, à rechercher activement et continuellement les expériences de développement, le feedback des pairs, et à porter un regard bienveillant sur les échecs. La transformation des critères de sélection ne peut s'opérer que par

l'exemplarité du sommet, qui doit endosser activement ses rôles de modèle, de coach, et de contributeur.

Dans le cadre d'une meilleure intégration des processus de sélection des futurs dirigeants, les dirigeants en place doivent être au cœur, au-delà des apports discursifs, de la définition et de la coordination des efforts de sélection. Ils doivent accompagner, stimuler et nourrir la politique de transformation des filtres de sélection avec une vision terrain, prospective et stratégique du périmètre d'action de l'entreprise, en se faisant le maillon et le porte-parole emblématique d'une équipe de *leadership* partagé préparant la sélection des « futurs dirigeants ».

15.3.2 Les écoles d'élite et acteurs de la formation des dirigeants

Nous avons pu lire le poids fondamental de l'éducation dans la formation des schémas cognitifs, des modalités de pensée, des réseaux de dirigeance, et indirectement des filtres de sélection. L'irrationalité actuelle peut être que l'on sélectionne des profils aux compétences logico-mathématiques pour diriger des hommes qui demandent avant tout empathie, inspiration, et intelligence émotionnelle.

Nous plaçons au sommet des grandes entreprises françaises des penseurs rationnels scientifiques, sceptiques et précautionneux face aux risques, pour diriger dans un monde changeant, imprévisible et incertain, nécessitant agilité et flexibilité.

Le fossé entre les besoins et les nominations est à son paroxysme en confrontant des penseurs rationnels à l'irrationalité des acteurs, dans un environnement imprévisible où les besoins majoritairement exprimés relèvent de l'empathie et de l'intelligence émotionnelle.

La transformation nécessaire des filtres et *habitus* de l'éducation française dépasse largement le cadre de réflexion de ce travail. Nous ne proposons ici qu'une piste, tout au mieux, de réflexion généraliste, étant donné les liens forts de notre sujet avec la sélection initiale des futurs dirigeants, bien en amont de leur entrée dans l'entreprise.

Les concours actuels d'entrée aux écoles d'élite sélectionnent-ils des futurs dirigeants agiles, en situation de diriger avec intelligence émotionnelle, en capacité de se remettre en question et

de coordonner les points de vue d'une équipe pluridisciplinaire ? Ces futurs dirigeants seront-ils sélectionnés en imaginant leur capacité à se développer, à atteindre des niveaux de spiritualité compatibles avec l'exercice de « l'art royal » bénéfique à l'entreprise et à toutes ses parties prenantes ?

Si non, doit-on faire évoluer les critères d'admission de ces concours, ou se donner les moyens de la transformation des enseignements ? Dans tous les cas, si les écoles d'élite restent le premier filtre de l'accès à la haute dirigeance française, elles doivent réévaluer leur capacité à former les dirigeants de demain. L'ouverture des décideurs à s'extraire de l'*habitus* historique et culturel, sera sans doute l'un des leviers de la transformation.

Les acteurs de l'éducation doivent assumer la part de l'irrationnel, dans ses dimensions émotionnelles et spirituelles comme paramètres d'action du leader ; dans ses dimensions contextuelles pour les préparer au chaos créé par les transformations environnementales et disruptions technologiques.

Bien au-delà même des écoles d'élite, c'est tout un présupposé d'éducation à la française qui pourrait être questionné. Il est indispensable de repenser la part donnée à l'agilité, à la créativité, à l'autonomie, à la capacité à influencer, à communiquer, à se montrer ouvert. C'est très tôt dans l'éducation que se formeront la capacité à accepter l'échec, la tendance à collaborer et coopérer, à identifier les sources de savoirs et les intégrer sans opérer de silos exclusifs.

Sur le plan du développement personnel, l'école française ne s'attache pas à valoriser la part d'irrationnel incluse dans les succès collectifs et individuels, la capacité à gérer son destin professionnel, la constitution du sentiment d'auto-efficacité, l'image précoce du leader ou de l'organisation, le rôle de l'échec dans l'apprentissage. Cette part est pourtant largement constitutive de l'efficacité des dirigeants, et bien au-delà, des hommes qu'elle éduque.

L'adéquation des compétences des futurs dirigeants sera solidement conditionnée par la capacité des acteurs de l'éducation à comprendre, intégrer et transmettre les nouvelles « règles du jeu » contextuelles et organisationnelles. Le renouvellement des modèles, des enseignements, l'intégration des enjeux du *leadership* partagé, restent encore, à notre

connaissance, incomplètement pris en charge par les écoles pratiquant la formation des futurs dirigeants, et plus largement par le système éducatif séculaire.

15.4 Extension des champs de recherche

Notre étude est loin de couvrir la richesse et la complexité de la part de l'irrationalité dans les processus de sélection des dirigeants.

Notre étude exploratoire a permis de dégager des idées, intuitions ou d'identifier des paradoxes qui peuvent constituer des pistes de recherche attrayantes, qui nous sont apparues encore peu exploitées par la recherche.

Cette partie traite des extensions possibles de cette thèse, en contraste des prolongements opérationnels dans les environnements professionnels (partie précédente), sans tenir compte des champs effectifs de mise en œuvre ultérieure de ce qui constitue, au plus, un ensemble de pistes de réflexion identifiées au fil de nos recherches, tout en étant loin de prétendre à une exhaustivité.

15.4.1 Mieux comprendre et documenter la spiritualité du dirigeant

Le rôle croissant de la dimension de spiritualité apparaît comme une dimension forte de notre travail. Peu de chercheurs l'ont documenté sur le terrain. Si la spiritualité est l'un des enjeux du *leadership* de demain, il serait pertinent de mieux documenter les enjeux et indicateurs du développement spirituel appliqué au dirigeant, sans doute en adoptant une perspective multidisciplinaire, ce d'autant que les entreprises s'emparent des sujets dans le cadre de la détection ou du développement de leurs futurs dirigeants.

Dans une perspective proche, nous n'avons pas identifié d'études **liant l'organization-based-self-esteem, les locus d'attribution et le sentiment d'auto-efficacité**. Étant donné le rôle fondamental de ces paramètres dans l'efficacité et la latitude du dirigeant, il apparaît que les liens entre ces notions gagneraient à être explorés notamment via des études empiriques longitudinales.

15.4.2 Exploiter les outils digitaux pour mieux définir et analyser les niveaux « micro » et « méso » de la dirigeance

Nous n'avons pas identifié d'étude d'envergure **utilisant les données d'outils de Big Data pour examiner les profils, compétences et réseaux des dirigeants français** ; L'utilisation de LinkedIn pour réaliser une étude d'envergure apparaît comme une piste très séduisante ; la richesse des données collectées permettrait sans doute de dégager des conclusions éclairantes sur ce qui fait le réseau, le succès et la carrière des dirigeants français.

De même il serait intéressant de combiner l'analyse des données recueillies sur une triade performance organisationnelle- engagement - profil du dirigeant : certains outils comme *Glassdoor*, ou même les données d'engagement recueillies par les entreprises, pourraient être traitées en relation avec les profils des dirigeants en place sur la période.

Nous trouverions sans doute de nouveaux paramètres du succès de la dirigeance ; cela permettrait notamment d'examiner le poids relatif de l'histoire d'éducation de l'équipe dirigeante, ou l'efficacité « opératoire » des écoles à former les futurs dirigeants. Ce type de recherche permettrait notamment de répondre à la question posée par l'un de nos témoignages : « Faut-il conclure que les entreprises heureuses n'ont pas d'histoire ? ».

15.4.3 Documenter et qualifier l'agilité d'apprentissage et d'action

L'agilité nous est apparue comme un des éléments fondamentaux du succès de la dirigeance future, à la fois dans l'agilité d'action et de rôles, comme pour l'agilité d'apprentissage, le « savoir-évoluer ». Une piste de recherche pourrait combiner les acquis de la psychologie, des neurosciences, des sciences de l'éducation, pour mieux définir les paramètres des deux grands types d'agilité que nous avons rencontrés, sans réellement parvenir à circonscrire les notions : l'agilité comportementale ou cognitive, l'agilité d'apprentissage.

Ce type d'apport permettrait de nourrir les processus de sélection en qualifiant plus précisément les critères d'évaluation de l'agilité, les outils de formation et de développement, et sans doute d'inspirer des progrès de méthodologie ou des apports de contenu pédagogique dépassant le simple scope des futurs dirigeants.

15.4.4 Appuyer les pratiques de préparation et de suivi des nominations à objectif de développement

A ce jour, et à notre connaissance, seul le *Center for Creative Leadership* a réellement mené des recherches avancées combinant terrain et théorie sur les conditions de succès des nominations de dirigeants « presque prêts ».

L'enjeu pour les entreprises comme pour les individus est réel, et nécessite de notre point de vue une prise en charge plus intense par les spécialistes des disciplines concernées. Des recherches de terrain pourraient permettre d'affiner les conditions de réussite de ces expériences, les paramètres de leur sélection, celles de la préparation des futurs dirigeants pour limiter les risques de déraillement, et optimiser les expériences en comprenant et qualifiant les transitions qui peuvent ou doivent s'opérer durant les nominations.

15.4.5 Continuer à explorer les paramètres du *leadership* partagé

Le *leadership* partagé est déjà un terrain d'exploration de la recherche académique. Si ses conditions d'installation et de succès ont déjà fait l'objet de nombreuses publications ; pourtant de multiples questions restent à explorer. Les développements ultérieurs de la recherche pourraient s'intéresser à la formation précoce de ce modèle. Ils pourraient également identifier les leviers de leur installation dans le cadre du développement des leaders déjà en place, ou explorer les barrières culturelles ou cognitives à son installation et/ou son efficacité. Les *spiky leaders* décrits par l'étude de Mc Kinsey n'ont pas fait, à notre connaissance, l'objet de recherches spécifiques. L'exploration des caractéristiques de ces leaders, de leur capacité à s'intégrer dans une équipe exécutive, des conditions de cette intégration et de l'efficacité collective pourraient constituer un champ complémentaire de la recherche sur le *leadership* partagé.

15.4.6 Examiner la réalité opérationnelle des 360° et centres d'évaluation

La pratique des évaluations 360° comporte des limites en termes de *design* et de mise en œuvre que les acteurs organisationnels doivent prendre en compte pour en extraire des données de qualité. Des recherches ultérieures pourraient observer la façon dont ces outils sont créés,

utilisés et traités, et proposer des recommandations pour une meilleure mise en œuvre. Notre expérience du terrain est en effet que la pratique s'écarte souvent des conditions optimales de leur réalisation, réduisant la valeur ajoutée d'un outil relativement chronophage et onéreux.

15.4.7 Documenter les processus de sélection interculturels

Si le champ de l'interculturalité est désormais ancien et bien documenté, peu de chercheurs se sont réellement consacrés à la dimension interculturelle de la sélection des futurs dirigeants français, et les données d'internationalisation du marché français des dirigeants indiquent des voies de progrès possibles. Des recherches ultérieures pourraient examiner les paramètres de sélection et de succès pour les entreprises françaises, de dirigeants internationaux, dans la lignée du travail récent proposé par Suleiman, Bournois et Jaïdi dans leurs recherches sur *La Prouesse française*.

15.4.8 Valider les modèles proposés à partir de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies

L'intelligence artificielle et ses applications peuvent transformer le futur des processus de sélection en général. Le recours aux pseudosciences n'est pas une nouveauté dans le champ des ressources humaines, où la recherche à la « balle d'argent » a conduit au développement de méthodes commerciales plus ou moins scientifiques. Le dimensionnement de l'impact des outils digitaux, les faibles barrières d'entrée pour des acteurs non experts du domaine dans un territoire encore relativement vierge d'initiatives accroît le risque de « plus d'irrationnel » dans le choix disponible d'outils. La rationalité, et l'attention limitée des acteurs dans un monde complexe amènera à adopter facilement ce qui est « simple et rapide » et prend l'apparence d'une solution « plus rationnelle ». Le développement massif de ces outils par des entreprises digitales - et non des spécialistes des ressources humaines - s'accompagne de limites éthiques que les acteurs académiques doivent accompagner. Une piste de recherche pour les chercheurs du domaine pourrait alors être de **suivre et valider les initiatives issues des nouvelles technologies, préférentiellement en combinant les expertises en sciences des données, en gestion des ressources humaines et psycho- sociologie pour dessiner les outils et processus de demain.**

Les champs de l'application de notre recherche sont presque infinis : si nous avons privilégié ceux liés à la sélection des futurs dirigeants par les chercheurs en Sciences de gestion, un autre pan de recherche apparaît très prometteur, en lien avec notre dernier point : celui liés à la compréhension des styles, antécédents, et paramètres du *leadership*, qui gagnera très vite, et sans doute massivement, des progrès des neurosciences et de l'imagerie cérébrale, en lien avec les progrès et l'effet de levier de l'intelligence artificielle. La naissance de la discipline du « *Neuro-leadership* » en est le premier témoin.

16. CONCLUSION

« Les simples ont quelque chose de plus que les docteurs, qui souvent se perdent à la recherche des lois les plus générales. Ils ont l'intuition de l'individuel ».

Umberto Eco.

A l'issue de ce travail de recherche, on peut se placer dans une perspective pessimiste, et dresser un constat alarmant : les filtres, outils et moyens de sélection des populations de dirigeants de demain sont définis par la rationalité et *l'habitus* d'hier. La réalité opérationnelle semble éloignée des enjeux de la sélection de leaders performants, au profit de profils normés et de mimétismes issus d'une « rationalité limitée » commune.

A contrario, une vision optimiste pourrait s'appuyer sur les nombreux exemples illustrant que lorsque le rationnel ne tient pas ses promesses, les acteurs et systèmes prennent le relais avec une part d'irrationnel plus ou moins explicite, reconstituant « naturellement » l'alignement des résultats de la sélection avec les besoins organisationnels selon une logique « d'irrationalité limitée désirable ».

Aucun de ces deux constats n'est intégralement juste ou faux. La réalité se nourrit de combinaisons de hasards, façonnant l'esthétique et le destin organisationnel selon des interactions complexes et multidimensionnelles, intéressant tout à la fois l'héritage individuel, organisationnel, sociétal, culturel, cognitif et social, et s'articulant au cours de jeux d'acteurs extemporanés, mais jamais détachés d'une temporalité continue.

L'irrationnel revêt ainsi trois dimensions complémentaires au cours des processus de sélection : les irrationalités et rationalités limitées des acteurs, le chaos et les hasards systémiques, les temporalités multiples et a-synchronicités de la sélection.

Chaque élément constitutif des processus de détection peut être décrit comme « irrationnel ». La notion de dirigeant, celles de potentiel ou de talent sont apparues floues. Les filtres et pratiques de sélection ne s'inspirent pas de la « réalité de la réalité » contextuelle mais d'un passé perçu et post-rationalisé. La globalisation et la féminisation des territoires d'action ont

été sans effet sur les profils de dirigeants encore essentiellement masculins et français. La sélection des plus hauts niveaux de direction des entreprises françaises n'est pas une décision liée à l'identification rationnelle de compétences, mais le résultat d'une succession de jeux dans les systèmes et sous-systèmes. La part d'irrationnel apparaît majeure dans la définition même du *leadership*, dans ses dimensions spirituelles et émotionnelles, part que les académiques eux-mêmes peinent à décrire, tout en entendant les implications essentielles dictées par l'expérience de terrain.

Les outils « rationnels » de la sélection sont utilisés en dehors de leur contexte d'application, écartés des facteurs de choix, ou sélectionnés pour leur capacité à rationaliser des décisions d'acteurs. Les critères de sélection des futurs dirigeants sont issus des normes de la performance passée sans anticiper les critères de performance future, n'évoluant pas au rythme ou en adéquation avec l'écosystème culturel. Même lorsque les processus se déroulent selon un schéma d'implémentation optimal, ils restent soumis à la rationalité limitée et la surcharge cognitive des derniers décideurs. Les grandes entreprises françaises ont répondu aux enjeux de la guerre des talents par une forme de mimétisme, cherchant à établir des processus « plus rationnels »

Mais la sélection ne peut être normalisée puisqu'une partie importante des enjeux sont essentiellement non rationnels ou a minima non rationalisables : l'intelligence émotionnelle, le développement spirituel, l'agilité, le *savoir-évoluer*, la spécificité des motivations, interactions ou jeux d'acteurs. Le dirigeant « n'est » pas, il devient, et se développe ; il porte une histoire qui conditionne et façonne chaque étape de ce développement, sans le contraindre complètement tout en lui étant totalement personnelle.

C'est là tout le savoir du simple et son avantage sur le docteur. L'intuition de l'individuel, non du générique.

Épilogue : du surhomme au leader transcendant

J'infère le titre de ma véritable conclusion d'un ouvrage d'Umberto Eco, « *De Superman Au Surhomme* », à la fois en hommage à un autre de ses ouvrages qui m'a beaucoup inspirée pour écrire cette thèse (« *Comment écrire sa thèse ?* », paru en traduction française en 2016 chez Flammarion) mais aussi dans l'esprit de synthétiser mon travail dans un souci d'ouverture et de prolongements possibles.

Le titre de l'ouvrage d'Eco recouvre une réalité certaine de la représentation du leader et des qualités qu'il fallait chercher chez ceux qui aspiraient à le devenir dans la seconde moitié du vingtième siècle, autrement dit à l'ère moderne du management et de l'homme organisationnel décrit par Drucker. Le mythe du superman de l'organisation conduisait inévitablement à rechercher des surhommes pour les diriger, ce qui en soi était particulièrement irrationnel.

A l'issue de mon travail de recherche, il m'apparaît clairement que l'ensemble des construits managériaux avait conduit, de la manière la plus informelle à la plus structurée- les *assessment centers* - à établir des déterminants du *leadership* appuyés sur une lecture dévoyée du concept Nietzscheen du « surhomme », en quelque sorte une version « augmentée », dirait-on aujourd'hui, du leader omniscient et omnipotent en situation critique.

Les exégètes de Nietzsche ont détourné une idée plus subtile et stoïcienne qui correspond mieux à ce que j'ai décrit, dans la suite de Kofman, comme le leader transcendant.

Nietzsche a construit son œuvre, avant de sombrer dans la folie, cette forme ultime d'irrationalité, sur quatre postulats qui décrivent le contexte d'avènement du leader transcendant pour surpasser Superman :

- Le crépuscule des idoles, autrement dit la disparition de Dieux qui avaient existé mais n'ont pas survécu ; le premier attribut du leader transcendant est d'affronter cette post-rationalité, le dépassement de modèles anciens autrefois efficaces - ce qui légitimait leur statut rationnel - et la nécessité d'inventer une autre réalité et de lui donner un sens nouveau, « irrationnel » aux yeux des anciens.
- L'absence d'alternative à la réalité chaotique, dionysiaque ; il n'existe pas de monde parfait, apollinien où un ordre tout rationnel règnerait. Le leader transcendant n'est pas un prophète d'un monde virtuel, il donne du sens au monde qui nous est donné.
- La non-linéarité du temps, qui est en réalité cyclique et nous fait revivre sans cesse des choses semblables sous des atours différents ; le leader transcendant permet d'affronter sereinement ces cycles, ces « éternels retours », ce qui conduit à devoir amortir le tragique des transformations en aimant le destin des organisations.
- Cet amor fati nécessite une puissance narrative d'un genre nouveau, et une capacité à diffuser de la gaieté dans la professionnalisation croissante et les transformations des organisations.

Aucun de ces quatre éléments ne saurait se ranger aisément dans la catégorie « rationnel ». Et aucun d'entre eux ne saurait aisément être mesuré « rationnellement ».

A la recherche de la part de l'irrationnel dans les processus de sélection des dirigeants des grandes entreprises françaises, j'ai, sans chercher à aboutir à cette conclusion, identifié une cristallisation positive des irrationalités dans la figure émergente du leader transcendant. Mais l'acte ultime de cette thèse ne sera pas de recréer une figure rationnelle à partir de l'objectivation des irrationalités.

Et pour paraphraser une dernière fois Eco, le chercheur essaie d'échapper aux interprétations, non pas nécessairement parce qu'il n'y en a pas, mais parce qu'il y en a peut-être plusieurs et qu'il ne veut pas arrêter ses lecteurs sur une seule.

17. ANNEXES

Annexe I. [Résultats Etude Church et Rotolo, grille synthétique traduite \(2015\)](#)

FACTEUR	HAUTS POTENTIELS	EXECUTIFS SENIOR
Compétences de <i>Leadership</i>	75%	75%
Connaissance de soi (Self-awareness)	52%	58%
Motivation/Ambition	52%	53%
Caractéristiques de personnalité	50%	51%
Agilité/capacité d'apprentissage	56%	51%
Compétences cognitives	52%	47%
Impact exécutif (Executive presence)	27%	41%
Valeurs	44%	44%
Communication (Verbal/communication skills)	40%	39%
Résilience	27%	36%
Engagement	27%	31%
Compétences techniques & métier (Functional/Technical skills)	31%	25%

Figure 34: Grille synthétique des résultats de l'étude Church, Rotolo, traduit de l'anglais

Annexe II. Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copie d'écran 1/9)

Leaders selection & appointment

Part I - Your link to the subject

Thank you for contributing to my PhD research "The Irrational part in Leaders' selection & appointment processes". All information collected will be used through statistical processing of data, respecting each respondent's answers privacy. Confidentiality of individual responses is guaranteed. They will not be used for any purpose other than the research done by Delphine Paulet.

Please feel free to contact delphine@tedxaix.com if you would like to have additional information, receive research results, or discuss the topics involved.

1. Your Profile

First Name

Last Name

Your Job title

2. Gender

Male

Female

Other

3. Your position in your organization :

Other (please specify)

4. What is your interest in this topic?

As a top executive, interested in leadership practices and development in my organization

As a Human Resources professional

As high-potential engaged in a leadership programme

As an academic specialized in management & leadership

As a consultant or a coach in management & leadership

As a journalist or columnist

As a student

As a researcher

Other : please specify

Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copies d'écran 2/9)

5. You: (Select all that apply)

- Are currently in a position to appoint leaders / executives
- Have had to appoint leaders / executives in your career
- Have studied the subject of leader succession, onboarding, assessment
- None of those

6. In how many countries have you lived & worked?

- 1
- 1-5
- 5-10
- More than 10

7. Your organization profile (Select all that apply)

- Personal company, consultant
- Small & medium company < 500 employees
- 500 - 5000 employees
- 5000-50 000 employees
- > 50 000 employees
- Privately owned
- Family owned company
- Publicly listed company

Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copies d'écran 3/9)

Leaders selection & appointment

Part 11- Your definition of a leader

8. Should top executives and senior management be leaders?

- All of them
- Most of them
- Some of them
- There should be only one leader in a top management team
- It depends on organizations and situations
- They should be able to be leaders or followers, depending on situations
- Experts are the exception : they do not always need to be leaders

9. Primarily, a leader must be (only one answer) :

- Fair
- Visionary
- Expert
- Selective
- Generous
- Emotionally intelligent
- Loyal
- Agile
- Excellent public speaker
- Other (specify) :

10. What three main attributes do you - personally- feel top leaders are missing in organizations?

Attribute 1

Attribute 2

Attribute 3

Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copies d'écran 4/9)

Leaders selection & appointment

Part III - Identifying leaders

11. Among these qualities, which top qualities would you consider to be the most important for executive success in your organisation?

- Leading Employees
- Balancing Personal Life and Work
- Participative Management
- Resourcefulness
- Compassion and Sensitivity
- Change Management
- Being a Quick Study
- Confronting Problem Employees
- Doing Whatever It Takes
- Putting People at Ease
- Building and Mending Relationships
- Straightforwardness and Composure
- Career Management
- Differences Matter
- Decisiveness
- Self-Awareness
- Public Speaking skills

Other (please specify)

12. Has your company defined a Leadership reference grid or matrix for expected qualities/components of Leadership behaviour?

- Yes, renewed less than 5 years ago
- Yes, used for more than 5 years
- No
- I don't know

Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copies d'écran 5/9)

13. From your experience, the best system to spot leadership potential is (multiple answers possible) :

- Periodic and reported assessment of performance
- Analysis of key achievements
- Self assessment reviewed by peers
- Review committees
- Multiple sources feedback (360° & alike)
- Informal interviews
- Assessment centers
- Formal interviews, structured interviews

Other (please specify)

14. How efficient do you feel organizations are, in general, in identifying the right leaders/ executives?

- Not efficient
- Poor, most of the time
- Quite efficient
- Highly efficient

15. How efficient do you feel your own organization is in identifying the right leaders/executives?

- Not efficient
- Poor, most of the time
- Quite efficient
- Highly efficient
- Not applicable

16. If, after conducting a review of a person significant people think of as a potential leader, you find out 50% of the interviewees think that s/he is a star and 50% think s/he is an absolute no-go, what do you decide?

- Go for deeper analysis
- Eliminate the candidate
- Entrust the candidate

Other (specify) :

Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copies d'écran 6/9/)

17. In your view, selecting leaders is a game of irrationality (chance, bias, ...)

- Absolutely not
- True, and it's something we have to live with
- True, and it is something that has to be corrected by more objective mechanisms
- True, and it is a good thing

18. Where would you say irrationality acts the most in the selection/nomination processes for senior executive level? (Select all that apply)

- Power games and politics
- Informal networks (Grandes Ecoles, communities, ...)
- Over-valued personality traits : charisma, extraversion, communication skills...
- Underlying priority to Seniority in career advancement
- Emergency situations /Contingency decisions

Comments (if applicable)

19. Please rank the following items in order of importance when it comes to selecting a senior executive

⋮	▾	What other people say about the person
⋮	▾	The managerial track record of the person
⋮	▾	The potential of the person
⋮	▾	A singular strong act that the person has accomplished
⋮	▾	The fact that the person is the best by default

20. How important is the network of a senior executive in the decision process for his/her appointment? (select all that apply)

- The internal network is key
- The external network is key
- The network adds to other characteristics
- The network is probably relevant but not assessed
- The network is irrelevant

Other/ Comments (please specify)

Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copies d'écran 7/9)

21. How important is the emotional intelligence of a senior executive in the decision process for his/her nomination?

- The emotional intelligence is key and taken into account as such
- The emotional intelligence is key but not assessed
- The emotional intelligence adds to other characteristics
- The emotional intelligence is probably relevant but not assessed
- Emotional intelligence is irrelevant
- I am not familiar with the concept of emotional intelligence

22. Based on your experience, which people in the organization will be involved in the final decision for a senior executive appointment ? (select all that apply)

- One person is officially the key decider
- One person is unofficially the key decider
- A small group of people (<5) make the decision
- Peers have a strong impact on decision
- Superiors have a strong impact on decision
- HR professionals are the key deciders
- HR professionals impact the decision

Comments (if applicable)

23. Based on your experience, how is the board of directors influential on senior executive selection?

- Not involved, not directly interested
- Interested but not involved
- Involved through indirect actions
- Involved directly
- No opinion
- Comments (if applicable)

Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copies d'écran 8/9)

Leaders selection & appointment

Part IV - A special focus on your organization practices

24. Approximately what percentage of the total population does your high-potential pool represent currently?

- 1-9%
- 10-15%
- 16-25%
- 26-50%%
- >50%
- I don't know

25. Which of the following statements best characterize your high potential (HP) program and practices?

- Reactive** : HP employees identified via ad hoc processes and without clear criteria. No target HP development
- Inconsistent** : HP identification criteria exist but inconsistently implemented. HP development varies and is determined largely by managers. Limited executive engagement and planning for critical positions. No integration of HP strategy with other talent processes.
- Standardized** : HP identification consistently implemented. HP strategy integrated with select talent processes. Moderate executive engagement. Short term planning for critical positions. Transparency of HP status is inconsistent.
- Transparent** : HP development implemented consistently across entreprise. Long term planning for critical positions. HP strategy fully integrated with all talent processes. Business impact of program measured. HP talent visible and shared across entreprise. High transition support is prevalent.

26. Does your organisation inform top talent and high potential employees regarding their status?

- Yes
- No
- I do not know

27. Do your organization use assessment centers for leaders identification or selection?

- Yes
- No
- I do not know

28. For which profiles of your organization do you use assesments centers? (Select all that apply)

- Senior Executives
- Middle managers
- Senior Hires
- Early career professionals
- High-potential/ fast track employees
- Individual contributors

Questionnaire Survey Monkey en ligne, support d'enquête (copies d'écran 9/9)

29. For what purpose are assessments used for High Potentials and Senior Executives profiles?

	High potentials	Senior executives
Internal job placement and staffing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
External recruitment and selection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification of potential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confirmation of potential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Succession planning, long term (over 3 years)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Succession planning, short term (< 3 years)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Development needs identification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Self initiated/ad hoc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Which of the following factors are measured in your assessment suite? (Select all that apply)

- Cognitive skills (e.g., strategic thinking, complexity)
- Engagement
- Functional/Technical Skills (including business knowledge)
- Leadership Competencies (e.g., inspiring and developing others)
- Learning (e.g., ability, agility, orientation)
- Motivation (e.g., career ambition, drive, risk taking)
- Personality (e.g., conscientiousness, extraversion)
- Resilience
- Self awareness
- Values demonstration
- Verbal/Communication Skills
- Professional Network
- Emotional intelligence

Other (specify) :

[Annexe III. Le manifeste du programme Next MBA, rédigé par son Advisory board \(1/2\)](#)

Our vision of *leadership* - 6 critical dimensions for the **Next** leader

We are at the dawn of a radical transformation in *leadership*. In light of mega-trends influenced by accelerating rates of connectivity, access to information, and transparency, as well as new generations who think, work, buy and value differently, the limits of the current *leadership* model are manifest. Status quo is thus not an option in this context: the next leader must be equipped differently. Through this MBA, we prepare leaders for tomorrow, to be agile and insightful in 5 key dimensions beyond the basic capabilities.

1/ UNDERSTANDING | Multidisciplinary agile:

New codes require agile mind-set and a superior openness to experience the world through a holistic view. This experience comes from exposure to new cultures in motion, and from a more multi-angle way at looking at things as well.

While by definition in-house programs confront only people from the same corporation, we need to expand the ecosystem of participants to other organizations, but also to other ways of thinking.

2/ POSTURE | Shared *Leadership*:

The all-star leader, a well-rounded, solitary visionary, who masters each aspect of the business, is the model of the past. In today's complexity, the next leader cannot lead alone, but as part of a community of leaders, taking the lead in one area, following in the next.

Achieving results within complex systems and large-scale actions requires leaders to develop talents and to grow leaders.

3/ PERSPECTIVE | Multiple time-horizons and spaces:

The ability to project and manage the business over different time-horizons – 1-year budgeting process, engaging 3-year investments while anticipating 5-year market trends – is both increasingly important and difficult.

At the same time, managing the global/local distribution of operations is vitally important. Technological advances continue to raise questions for Executive Boards about the business model itself, and in particular, which activities to centralize, or delocalize. The Next Leader needs to demonstrate agility in considering such diverse time---horizons and geographic multi-polarity.

[\(suite\) Manifeste du programme Next MBA, rédigé par son Advisory board \(2/2\)](#)

4/ INNOVATION | Key lever for business development & reinvention:

Innovation drives growth. Today, innovation and digital solutions are a key lever in reinventing value chains and generating top-line value through the creation of new products, services, or even novel customer experiences.

However, innovation by nature is neither efficient nor risk-averse, which makes it hard to implement in corporate organizations today. The Next Leader needs to know how to stimulate innovation within teams, and what it takes to develop an innovation culture.

5/ SUSTAINABILITY | Driving long-term stakeholder value:

A leader is confronted by contradictory objectives (short vs long, global vs local, profit vs value, my company vs society, shareholders vs employees), which create dilemmas that are often difficult to resolve.

Within the program, the Next Leader takes a value-based approach to *leadership*, with the aim of building up the company to leave it better for the next generation.

6/ FOCUS or attitude | Customer Obsession:

Market power has shifted to a globalized community of informed, connected and demanding customers. The Next Leader promotes customer experience and fosters customer relations through a proactive attitude, leveraging new technologies & smart data to build real-time customer knowledge. S/He includes the customer as a key stakeholder throughout services and products lifecycle, starting from ideation to experience renewal, going beyond the obvious, designing an agile and creative cooperation.

Annexe IV. Les membres de l'advisory board du Next MBA

Michel FENDER	Professor, Chairman of the board	
Michèle AMIEL	Executive Vice President & DGA	Danone
David SCHAJER	VP Talent Management Talent Management	Alstom
Veronique ROUZAUD	SVP Human Resources	Areva
Igor BASTON	Director of Training	Areva
Catherine FAVREAU	Corporate Learning Director	Auchan
Anne-Juliette HERMANT	Head of Global Learning	Axa Group
David ARNERA	Deputy Director Learning for Development	L'Oréal
Franck BODIKIAN	Group HR Director	Manpower
Dominique PEPIN	Corporate Training & Development	Saint-Gobain Group
Olivier HEROUT	Deputy Group HR	Engie
Ewa BRANDT	Group Talent & Development Director	Eurazeo
Gilles BETTHAEUSER	Président	Colliers International
Anne-Pascale GUEDON	Vice-President Finance Engineering	Airbus
Stephen SHIELDS	Director of Global Employer Relationships	Acca
Sébastien LAUVERGNE	International Management Academy Director	Altran
Christophe MARTEL	Executive Director of EMEA	C.E.B.
Mickaël OHANA	Chief executive Officer	CrossKnowledge
Gaëlle PELLERIN	Head of Talent Leadership Development	Lacoste
Richard STRAUB	Head of Global Peter Drucker Forum	GPDF/IBM
Junko TAKAGI	Professor	ESSEC
Santiago INIGUEZ	Dean Business School, AMBA Advisory Board	IE Madrid
Jakob HAESLER	CEO & founder	TinyClues
Gilles COCHEVELOU	VP Training, Education and University	Total Group

Annexe V. Liste des entreprises et organisations représentées par les répondants⁵⁹

Ailancy Casablanca	Albea	
Altran	Immochan	
Auchan	Kering	
Axa	L'Oréal	
Banque transatlantique	LCL	
Bayer	Manpower	n=4
BPI	Mazars	
Centric Software	McKinsey France	
Colliers	Microsoft France	
Crédit Agricole	OnePoint	
Econocom	OscarH	
Emma Duez	PitneyBowes	
ENA	Pôle Emploi	
FdJ	Rolfhagen	
Galleries Lafayette	Saint Gobain	n=7
Gavin SA	SBT Group	n=2
Géralto	Université Aix Marseille	
Harvard Business Review	Vimelio	
HR Futures	Virbac	
Hutchinson		

⁵⁹ Au moment de la réponse à notre enquête.

Annexe VI. Lexique des principaux termes anglophones et abréviations utilisés

Accelerated Solution Environnement

Environnement d'entraînement ou de formation à la prise de décision rapide avec accès instantané à toute information ou indicateur nécessaire, comparable à un cockpit ; utilisé pour la prise de décision individuelle ou collective.

A behavioral theory of the firm

Une théorie comportementale de l'entreprise (Cyert, March, 1963)

Ability model

Modèle aptitudes

Advisory Board

Comité de conseil, comité pédagogique.

Airplane interviews

Littéralement, les « entretiens dans l'avion », entretiens légendaires dans l'histoire de la succession exécutive chez GE.

Anything, anytime, anywhere, any device

« N'importe quoi, n'importe quand, partout, sur tout support ». Utilisé pour décrire l'émergence d'un mode de consommation « en temps réel » caractérisant les nouvelles générations et la révolution numérique.

A players, best players

Les joueurs de première catégorie, les meilleurs éléments.

BCG

Boston Consulting Group ; cabinet international de conseil en stratégie créé en 1963.

Behavioural checklists

Littéralement, liste de comportements à cocher, grilles ou listes utilisées pour effectuer des observations comportementales.

Boundaryless organization

Organisation décrite par Welch pour figurer la collaboration sans limiter les interactions ou projets à des unités de fonctions ou de géographies.

Bright traits, Dark traits

Les traits clairs ou sombres de la personnalité : considérés comme facilitant ou altérant l'émergence ou l'efficacité du *leadership*.

Business units

Unités stratégiques de l'entreprise

Big data

Agrégation de grandes quantités de données numériques.

Board

Conseil de surveillance, d'administration dans les organisations ou entreprises.

Business model

Modèle économique de l'entreprise.

Business schools

Écoles de commerce, écoles de management

Case-based knowledge

Savoir accumulé sur la base de cas pratiques issus de l'expérience professionnelle.

Creating People Advantage

Enquête annuelle réalisée par BCG sur les facteurs de performance et de création de valeur liée à la gestion des ressources humaines.

Creative thinking

Décrit un mode de fonctionnement, de pensée, créatifs.

CRM (Crew Resource Management)

La gestion des ressources de l'équipage, ensemble de procédures de formation utilisées dans le milieu de l'aviation pour limiter les erreurs humaines et notamment les risques liés à une communication interpersonnelle déficiente.

C-suite

L'ensemble de l'équipe des niveau C : CEO, CLO, CFO, ...

CEO (Chief Executive Officer)

Directeur Général, N°1 exécutif.

CLO (Chief learning officer)

Responsable de l'apprentissage et de la formation dans l'entreprise

Change agent

Agent de changement

CFO, Chief Finance Officer

Directeur Général en charge des finances

Chief HR Officer, DRH

Directeur Général des ressources humaines

Chief Talent Officer

Directeur Général en charge des talents

Compliance

Soumission, acceptation de la règle ou de la tâche

Core competencies

Compétences clés de l'entreprise, définies par Kotter

Corporate

Relatif aux activités de groupe, de siège d'entreprise. Corporate Universities : Universités d'entreprise

Crucibles

Littéralement les creusets, bols dans lesquels on transforme le plomb en or. Utilisé par extension pour décrire les situations adverses et incidents, ou passages, qui révèlent les leaders.

Customer Relationship Management

Gestion des relations avec les clients

Customer focus

Centralité de l'approche des décisions et priorités par la perspective client

Data mining

Collecte de données, en particulier dans les systèmes d'information.

Dean

Doyen, Directeur d'une institution académique

Development centre

Centre d'évaluation destiné à développer les dirigeants, sans ambition ou sanction d'évaluation

Diversity gap

Inégalité professionnelle liée à la diversité souvent mais pas exclusivement concentrée sur l'inégalité professionnelle des genres

Dynamic capabilities

"Capacités dynamiques", agilité de reconfiguration d'une organisation.

Empowerment

Subsidiarité, délégation de pouvoir souvent associée à un accompagnement relationnel. Traduit depuis 2018 par « empuissantement »

European Foundation of Management Development

Fondation européenne de promotion du management, basée à Bruxelles

Deep collaboration

« Collaboration profonde », promue par Steve Jobs comme une méthode collaborative et non séquentielle s'affranchissant des silos fonctionnels pour réaliser une coopération à tous les stades de développement de produit

(P)DG

(Président) Directeur Général

ECI : Emotional Creativity Inventory/Index

Inventaire "intelligence émotionnelle" administré au format 360°, ou auto-évaluation (Goleman)

EM Lyon

École de Management de Lyon.

Emotional quotient inventory (EQ-i)

Inventaire de "quotient émotionnel" ; questionnaire auto-administré ou format 360°, disponible en ligne (Reuven Bar-On)

Emotional literacy, emotional fitness, depth and alchemy

Termes utilisés selon les auteurs comme aptitudes ou compétences de l'intelligence émotionnelle :
« grammaire, adaptabilité, alchimie, profondeur » émotionnelles

E-reputation

Réputation « en ligne » appréciable par l'empreinte numérique (nombre, pertinence, visibilité, crédibilité des articles, références et recommandations disponibles en ligne)

Escalating collaboration - Escalation constructive

Escalade collaborative - méthode de gestion du conflit promue par Fred Kofman - les étapes d'un conflit irrésolu se résolvent par escalades successives fondées sur le dialogue, l'écoute et une attitude constructive, facilitées par le n+1

(Leadership) Evolutionary Theory

Théorie évolutionniste- le champ disciplinaire reliant l'histoire de l'évolution humaine aux fondements et caractéristiques du *leadership*.

Executive

Exécutif, haut manager, employé à haut niveau de responsabilité au sein de l'entreprise.

Executive leadership development

Développement du *leadership* exécutif

Experience trap

Le « piège de l'expérience », biais psychologique résultant des expériences ou expertises accumulées qui construit des filtres mentaux pour l'accès à, ou le traitement de, l'information.

Expert talent pool

Réserve de talents experts dans un domaine

Failure award

Le trophée de l'échec créé par la direction GE pour récompenser les initiatives brillantes qui ont échoué.

Fallen dominoes effect

L'effet dominos, effet de cascade d'évènements ou d'actions dont la survenance est liée et consécutive dans le temps.

FFM (five factors model)

Également appelé modèle des Big Five, modèle OCEAN, ou Modèle des cinq facteurs - Taxonomie de personnalité psychologique (Ouverture à l'expérience, Conscience, Extraversion, Agréabilité, Nervosité)

Forecasting, forecast

Activité de prévisions (ressources, budget, scénarios stratégiques, ...)

Free riders

Employés ou acteurs à la tendance individualiste, ne privilégiant pas les intérêts collectifs dans l'action qu'ils mènent et/ou dans les objectifs qu'ils se fixent.

FTSE 100

L'indice FTSE 100 (également FTSE, ou « footsie ») est un indice boursier des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées cotées à la bourse de Londres : Financial Times Stock Exchange.

Fullerton longitudinal study

Étude de longue durée ayant débuté en 1979 examinant les trajectoires développementales de 130 sujets depuis leur petite enfance (nés en 1978)

GAFA

Acronyme utilisé pour décrire les “Nouvelles” entreprises géantes mondiales basées sur l’économie numérique : Google, Amazon, Facebook, Apple, parfois élargies aux GAFA-M (Microsoft) ou géants du Web (incluant LinkedIn, Airbnb, Alibaba, Tencent,...)

Gallup

L’organisation Gallup est une société de recherche et de consultation américaine dont l’expertise est concentrée sur les pratiques de management, la gestion des ressources humaines et les statistiques. Gallup publie chaque année une évaluation de l’engagement des salariés incluant un échantillon.

Gamification

Néologisme désignant l’utilisation de mécaniques et signaux issus d’activités ludiques, et notamment de jeux vidéo, pour des actions ou applications qui ne sont pas à l’origine des jeux (évaluations, formation, questionnaires et tests)

Garbage can

Le modèle du *garbage can model* (connu également comme modèle de la poubelle, ou de la corbeille) décrit par March, Cohen et Olsen en 1972 la prise de décision chaotique dans les organisations de type « anarchies organisées ».

Global leadership and talent index (GLTI)

Index d’évaluation des pratiques de management des talents et de *leadership* en 6 domaines, créé par Boston Consulting Group, à partir d’une enquête auprès de 1260 CEO et directeurs des ressources humaines.

GM

General Manager, directeur général d’une unité fonctionnelle ou géographique pour une entreprise globale.

Great man theory

La théorie du grand homme, ou le *leadership* de type héroïque. Née au 19^e siècle sous l’impulsion des travaux de Thomas Carlyle.

Gut choices, Gut feeling

Prises de décisions intuitives, instinctives, littéralement « viscérales », basées sur des « sensations » somatiques plus ou moins conscientes.

HEC Paris

École des hautes études commerciales, école de commerce d’élite basée en région parisienne.

Headquarters (HQ)

Quartiers généraux, siège mondial de l’entreprise

High potentials / “Hauts potentiels”

Hauts potentiels, groupe d’employés détectés comme ayant le potentiel à devenir de futurs dirigeants

Inputs/outputs

Entrées/ résultats sortants relatives à un projet ou un individu donné (de données, de temps dédié, de résultats).

Integrative thinking

Capacité à synthétiser, et réunir, des éléments de modèles contradictoires, en créant une “troisième voie” supérieure aux deux options initiales (Martin)

Interlocking / interlocks

“Emboitements” ; terme utilisé pour décrire les liens entre entreprises et administrateurs réalisés par des actionnariats ou responsabilité d’administration croisées.

ISO 26000

Norme de l’Organisation internationale de normalisation (ISO) relative à la responsabilité sociétale des entreprises, publiée depuis 2010.

Ivy league

L’Ivy League est un groupe de huit universités privées du Nord-Est des États-Unis, considérées comme les plus anciennes et les plus prestigieuses du pays.

Université Yale, Université de Harvard, Université Cornell, Columbia, Université Brown, Dartmouth College, université de Pennsylvanie, Université de Princeton

Job shadowing

Programme d’apprentissage en cours d’emploi, de développement de carrière et de développement, réalisant un jumelage d’un poste de travail donné pour faciliter l’apprentissage d’un employé dans l’« ombre » et sous la supervision d’un pair affecté au même poste

Knowing whom

Le “qui connaître”, traduisant la détention d’un réseau de personnalités reconnues pour une expertise ou une visibilité dans un domaine donné.

Knowledge joint-venture

Association d’entreprise établie pour la co-crédation de savoirs et de données.

Knowledge workers

Travailleurs du savoir

LARGEPA

Laboratoire de recherche en sciences de gestion de l’université Panthéon-Assas.

Leadership development, Leadership development programme

Activités de développement du *leadership*

Learnability, learning agility

Termes utilisés pour décrire l’aptitude, la capacité, le potentiel ou l’agilité d’apprentissage à une étape donnée.

LEAS: levels of emotional awareness scale

Niveaux de conscience émotionnelle

Machine learning

Apprentissage automatique ou apprentissage statistique, par un ordinateur à partir de données traitées par l'intelligence artificielle.

Managerial fit

Adéquation, affinité avec la culture managériale d'une organisation donnée.

Managing partner

Associé partenaire, dirigeant dans les Sociétés de Services professionnels, comme Mazars.

MBA full time

Programme MBA à temps complet

Meaning revolution

La révolution du sens donné

Mentoring

Acte, processus de conseil et accompagnement par ou en tant que mentor.

Middle managers

Managers de niveau intermédiaire (managers de managers, le plus souvent non exécutifs)

MMPI

Minnesota Multiphasic Inventory, test psychométrique pour les personnalités adultes normale et pathologique

MLQ

Questionnaire Multifactor *Leadership*, inventaire construit par Avolio et Bass dans le but d'évaluer les styles de *leadership*.

MSCEIT

Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test.
Questionnaire d'aptitude, de Mayer Salovey et Caruso.

Networking

Capacité à former et entretenir les réseaux de relations

Non obvious development moves

Mobilités de fonction ou de job à visée de développement, non évidentes (transversales, latérales,...)

OCDE

Organisation de coopération et de Développement Économique (36 pays membres)

On the job training

Formation sur le terrain professionnel

One-start societies

Terme utilisé par Charles Handy pour décrire les sociétés occidentales dans lesquelles le diplôme initial est déterminant pour le destin professionnel : « un seul essai ».

OBSE: organizational-based-self-esteem, organization-based-self-esteem

Forme d'estime de soi basée sur les messages envoyés par l'organisation d'appartenance et la croyance en sa capacité à contribuer au destin organisationnel

OST

Organisation Scientifique du Travail

Out-group, In-Group

Sous-groupes de collaborateurs constitués par le manager dans les premières étapes de sa prise de fonction selon la théorie LMX (Leader Member Exchange)

Peer-feedback

Appréciation et retour sur expérience formulées par les pairs

People centric, process-centric

Focalisé, centré sur les aspects humains ou les aspects procéduraux de la performance ou du projet

People review

Revue de personnel, revêtant selon les entreprises des procédures diverses : comités de nomination, comité talents,...

Pilab

People & Innovation Lab, Google

PISA

Programme international pour le suivi des acquis des élèves

PME (SME en anglais)

Petites et moyennes entreprises

Profiling vocal

Collecte et traitement d'informations permettant la création d'un profil d'identité vocale pour une personne donnée

Resourcefulness

Ingéniosité, débrouillardise

Resources investigator

L'un des rôles définis par le modèle de Belbin : le promoteur, qui fournit des connaissances et veille à ce que les idées formulées puissent se transposer dans le monde extérieur.

Response-ability

Capacité à répondre, à être autonome et responsable dans l'action face à l'adversité ou aux challenges (Kofman)

Reverse mentoring

Système de mentoring dans lequel le profil Junior est le mentor du profil plus sénior ; classiquement utilisé pour le transfert de compétences liées aux « nouvelles technologies » et outils numériques

Roles models

Personnalités, modèles de réalisation exemplaires

Self-assessment

Auto-évaluation

Self-efficacy belief

Sentiment d'auto-efficacité (Bandura 1977)

Senior executive

Exécutif sénior

Servant leader

Leader "servant", leader au service de la performance de ses suiveurs.

Shared leadership

Leadership partagé

Short list

Liste « courte », finale, sélectionnant les derniers candidats, supposés les meilleurs, dans un tournoi

Silver bullet

Balle d'argent : en recrutement et détection des talents, l'indicateur unique qui permettrait de détecter à coup sûr un profil rare, le « détecteur miracle ».

Small Data

Données à l'échelle micro, individuelle, détaillée, en contraste avec les Big Data

Snowball learner

Personne apprenante, présentant une capacité significative à apprendre rapidement, en « boule de neige », en cascade auto-accélérée

"Spiky" leaders

Leaders au profil de compétences asymétrique, "saillant", présentant des forces rares pour une à trois compétences (significativement plus élevées que la majorité d'une population comparable) et des faiblesses ou normalités sur d'autres compétences. (Mc Kinsey)

Stack-ranking

Dispositif de gestion et promotion des ressources humaines réalisant un classement des salariés par niveau de performance.

Stretch assignments

Promotions réalisant des "étirements", nominations pour lesquelles le candidat n'est pas compétent ou expérimenté à 100%.

Talentship

Terme parfois utilisé pour décrire les activités de la gestion des talents

The making of managers

« La fabrique des managers », titre original du livre de Charles Handy

Think tank

Groupe de réflexion produisant des études sur des thématiques d'expertise choisies.

Thought leader

Leader d'opinion

TMMS

Trait Meta-Mood Scale, auto-évaluation de l'IE créée en 1995 par Salovey et ses collègues.

Top management team (TMT), top managers

Équipe dirigeante, managers du niveau le plus élevé de l'entreprise

VUCA

Acronyme utilisé pour décrire l'environnement économique et opératoire des entreprises, issu du vocabulaire militaire, décrivant volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté du monde actuel.

Web scraping

Technique informatique permettant d'extraire des textes ou informations à partir de données issues d'internet.

Zero sum game

Jeu à somme nulle : où la somme des gains de tous les joueurs est égale à 0, le gain de l'un des joueurs impliquant nécessairement une perte pour l'autre.

Zeitgeist

Le Zeitgeist est une notion issue du champ philosophique allemand (Herder 1769) signifiant « l'esprit du temps », au sens d' « esprit de l'époque », signifiant le climat, *l'habitus* intellectuel et culturel d'une époque donnée.

Annexe VII. Etudes disponibles

Etudes du Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council.

- (2003) Translating business strategy into talent strategy practice: executive talent growth review.
- (2004) Using emotional intelligence and learning assessments to build a top-tier executive team - fact brief.
- (2006) The impact of cognitive ability on leadership ability. (2006).
- (2006) Recruiting from a global talent pool.
- (2009) Benchmarking high potential definitions of ten global organizations.
- (2014) High potential Talent : a view from inside the Leadership pipeline.
- (2017) Six ways to fix performance management.

Autorité des marchés financiers. (2015). Rapport 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées. Paris.

Batty R, Gager S, Sittig A. LinkedIn Talent Solutions 2015. Insights for the modern recruiter on what talent wants around the world. 34 p.

Castillon, S., Du Boually, E., & Sangle-Ferriere, M. (2007). *Enquête par Mazars, Finca et Russell Reynolds Associates.* Gouvernance : Les comités des conseils du CAC 40 : Etat des lieux.

Church, A. H., & Waclawski, J. (2010). Take the Pepsi challenge: talent development at Pepsico. In r. Silzer & b. E. Dowell (eds.), *strategy-driven talent management: a leadership imperative (pp. 617-640)*, San francisco: jossey-bass.

Hagemann, B., & Mattone, J. (2012). 2011/2012 Trends in executive development : a benchmark report. Oklahoma city, Pearson Research.

Strack, R., Caye, J.-M., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Tamboto, E., Von Der Linden, C., Jauregui, J. (2014). **Creating people advantage 2014-2015:** How to set up great HR functions: connect, prioritize, impact. **Boston Consulting Group.** <https://www.bcg.com/fr-fr/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage.aspx>

Competencies that Generate Growth- Return on Leadership.

<https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1513691205>

OECD. (2016). Conference on improving women's access to leadership. <https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Women-Leadership-2016-Report.pdf>

18. BIBLIOGRAPHIE

Une bibliographie de thèse ne peut être exhaustive ; les choix de recherche, pour ne pas dire les hasards de celle-ci, conduisent à une forme de rationalité limitée, ne constituant jamais une approche strictement scientifique. Les sujets qui environnent notre thèse sont multiples et peuvent être traités au travers de disciplines et perspectives diverses ; ils articulent des théories à la fois anciennes et en cours de renouvellement, comme le champ des théories de la décision, ou celui de la gouvernance des organisations. Ils s’ancrent dans les théories issues de la recherche en sciences de gestion, mais s’enrichissent également de l’examen des pratiques opérationnelles. Notre bibliographie s’est constituée donc à la fois de publications académiques, séminales comme récentes, mais aussi des études empiriques effectuées par les meilleurs cabinets de conseil ou de partage de bonnes pratiques.

Adams, D. (2011). Using Assessments for High potential Identification. *Employment relations today*, online publishing Wiley DOI 10.1002.

Alchian, A. A. (1965). The basis of some recent advances in the theory of management of the firm. *The Journal of Industrial Economics*, 30-41.

Allan, B. V. (2014). Going behind the curtain with a BluePrint for Leadership Potential : an Integrated Framework for Identifying High potential Talent. *People and Strategy* 36(4),51-58.

Allredge, M. E., & Nilan, K. J. (2000). 3M’S leadership competency model: An internally developed solution. *Human Resource Management*, 39(2-3), 133-145.

Allemand, I. (2012). Influence de la structure de propriété sur les caractéristiques des dirigeants : le cas des sociétés cotées françaises. *Gestion 2000*, 31-43.

Allgood, S., & Farrell, K. A. (2003). The match between CEO and firm the match between CEO and firm. *The Journal of BusinessJournal of Business*, 76(2), 317-341.

Andert, D. (2011). Alternating Leadership as a Proactive Organizational Intervention: Addressing the Needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. vol. 8(4), 67-83.

Antonakis, J. (2003). Why “Emotional Intelligence” does not predict leadership effectiveness: a comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 355-361.

Antonakis J. On why “emotional intelligence” will not predict effectiveness beyond IQ or the “Big Five”: an extension and rejoinder. *International Journal of Organizational Analysis*, 12(2), 171-182.

Antonakis, J., & Dietz, J. (2010). Emotional Intelligence: on definitions, neuroscience, and marshmallows. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 165-170.

Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm-40 Years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.

Armstrong, S. (2005). Postgraduate management education in the UK : Lessons from or lessons for the U.S. model ? *Academy of Management Learning and Education*, 4(2), 229-234.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.

Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., & Huy, Q. N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175-189.

Atkins, P. W. B., & Wood, R. E. (2002). Self-versus others’ ratings as predictors of assessment center. *Personnel Psychology*, 55(4), 871-904.

Atwater, L. E., Waldman, D. A., & Brett, J. F. (2002). Understanding and optimizing multisource feedback. *Human Resource Management*, 41(2), 193-208.

Baker, S., Choi, S. J., & Gulati, G. M. (2006). The rat race as an information-forcing device. *Indiana Law Journal*. vol: 81 pp: 53-82.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*. 37(2),122-147.

Bank, J., Crandell, S., Goff, M., Ramesh, A., & Sokol, M. (2009). Executive selection: Yes, we can do better. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 151-154.

Barker, R. A. (2001). The nature of *leadership*. *Human Relations* 54(4), 469-494.

Barner, R. (2000). Talent wars in the executive suite: Six trends shaping recruitment. *The Futurist*, 34(3), 35-41.

Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-brown, A. L., Amy, E., Colbert, A.E. (2007). The moderating role of top management: implications for real team and working groups. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.

- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F. R., & Sonnenfeld, J. A.** (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Baudelot M., & Bertin-Mourot B** (1997). Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir. Paris: L'Harmattan. 158 p.
- Bazerman, M. A. X. H., & Schoorman, F. D.** (1983). A limited rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review*, 8(2), 206-217.
- Beaty, J. C., Cleveland, J. N., & Murphy, K. R.** (2001). The relation between personality and contextual performance in "strong" versus "weak" situations. *Human Performance*, 14(2), 125-148.
- Becker, W. J., & Cropanzano, R.** (2010). Organizational neuroscience: The promise and prospects of an emerging discipline. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1055-1059.
- Bender, A.-F., Dang, R., & Scotto, M. J.** (2016). Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France. *Travail, Genre et Sociétés*.
- Bennis, W.G** (2013). *Leadership* in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*, 37(2), 635-637.
- Bennis, W. G.** (1959). *Leadership* theory and administrative behavior: the problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.
- Bennis, W. G., Thomas, R. J., &** (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, (September), 39-45.
- Bentein, K., Guerrero, S., & Klag, M.** (2012). Comment gérer les employés à haut potentiel ? *Gestion*, 3 (37), 58-67.
- Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., & Pulgiese, D.** (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, 40(3), 716-737.
- Blanc Y., Foix C., & Maurice M.** (2012). *L'alchimie des talents*. 199 p. (Dunod.).
- Boone, C., & Hendriks, W.** (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), 165-180.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M.** (2005). Talentship talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.

Bournois F., & Chanut V. (2010). *Les organisations ont leurs raisons que la raison n'ignore pas...* Paris, Editions ESKA, 440 p.

Bournois F., & Roussillon S. (2000). *Préparer les dirigeants de demain.* (Collection Personnel ANDCP). Eyrolles Editions d'Organisation, 481 p.

Bournois F, Point S, Rojot J, Scaringella J.L. (2007) RH : Les meilleures pratiques du CAC 40 & SBF 120. Eyrolles Editions d'Organisation. 765 p.

Boussard, V., & Buisson-Fenet, H. (2010). Les élites dirigeantes : une recomposition en trompe-l'oeil ? *Sociologies Pratiques*, 21(2), 1-6.

Bowyer, S. M. (2016). Coherence, a measure of the brain networks: past and present. *Neuropsychiatric Electrophysiology*, 2(1), 12.

Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment : A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11(6), 419-430.

Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: A contingency model. *Strategic Management Journal*, 16, 301-312.

Boyle G.J, Matthews G., Saklofske D.H. (2008). The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment, volume 2, 717 p.

Brockmann, E. N., Hoffman, J. J., & Dawley, D. D. (2006). A contingency theory of CEO successor choice and post-bankruptcy strategic change. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 213-231.

Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & Demarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin* (34), 1663-1676.

Burris, V. (1991). Director interlocks and the political behavior of corporations and corporate elites. *Social Science Quarterly*, 72(3), 537-551.

Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations. La fabrique de la décision comme praxis performative. *Revue Française de Gestion*, 225, 61-81.

Cacioppo, J. T., Lorig, T. S., Berntson, G. G., Norris, C. J., Rickett, E., Nusbaum, H. (2003). Just because you're imaging the brain doesn't mean you can stop using your head: a primer and set of first principles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 650-661.

Caldwell, C., Thornton, G. C., Gruys, M. L. (2003). Ten classic assessment center errors : Challenges to selection validity. *Public Personnel Management*, 32(1), 73-88.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Consulting, A., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.

Candau, P., & Guir, R. (1980). Affinité et clivage ethniques dans la direction des grandes entreprises. *Industrial Relations*, 35(2), 231-250.

Cannella A.A., Finkelstein S, Hambrick D.C., 2008. *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards.* Oxford University Press, 480p. (English Edition)

Cannella, A. A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-42.

Cannella, A. A., & Lubatkin, M. H. (1993). Succession as a sociopolitical process: Internal impediments to outsider selection. *Academy of Management Journal*, 36(4), 763.

Capers, H., & Goodman, L. (1983). The survival process : clarifications of the miniscript. *Transactional Analysis Journal*, 13(3), 142-148.

Cappelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People and Strategy*, 32(3), 4-7.

Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 1015 (1), 10-36.

Castro, F., Gomes, J., & De Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 171-182.

Catano, V. M., Darr, W., Canadian, R., Police, M., & Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: a reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60, 201-230.

Chamorro-premuzic, B. Y. (2014). When the boss needs people skills. *Chief Learning Officer*, April 2014, 30-48.

Charreaux, G. (2008). A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Cahier du Fargo* n° 1080502, 42 p.

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" une réflexion exploratoire. *Revue Française de Gestion*, 157, 215-238.

Charreaux, G. (2015). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 253, 190-212.

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: how narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237.

Chen, H.-C. H. C., Naquin, S. S., & Naquin S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265-282.

Cherniss, C. (2010a). Emotional intelligence: new insights and further clarifications. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 183-191.

Cherniss, C. (2010b). Emotional intelligence : toward clarification of a concept. *Industrial & Organizational Psychology*, 3, 110-126.

Chikh, S. (2013). Physionomie des patrons du CAC 40 : la persistance des élites françaises. *Gestion 2000*, 79-91.

Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.

Choain, L. (2014). L'éducation, fondement et avenir des politiques de ressources humaines et de développement du *leadership* dans les sociétés de services professionnels. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, 383p., Université Panthéon-assas, LARGEPA.

Chung, K. H., Rogers, R. C., Lubatkin, M., & Owers, J. E. (1987). Do insiders make better CEOs than outsiders? *Academy of Management Executive*, 1(4), 325-331.

Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 65, 199-223.

Church, A. H., & Silzer, R. (2014). Going behind the corporate curtain with a blueprint for *leadership* potential: an integrated framework for identifying high potential talent. *People & Strategy*, 36, 51-58.

Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal*, 67(1), 17-47.

Clark, J. R., & Lee, D. R. (n.d.). *Leadership*, prisoners' dilemmas, and politics.

Clark, K. D., & Waldron, T. (2016). Predictors of *leadership* behavior in early career white-collar professionals: the roles of personal characteristics and career context. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 27-38.

Clifton, J. (2012). A discursive approach to *leadership*: doing assessments and managing organizational meanings. *Journal of Business Communication*, 49(2), 148-168.

Coff, R. W. (1997). Human assests and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Journal*, 22(2), 374-402.

Cohen, M. D. (2007a). "administrative behavior": laying the foundations for cyert and march. *Organization Science*, 18(3), 503-506. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0275>

Cohen, M. D. (2007b). Perspective— *administrative behavior*: laying the foundations for cyert and march. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0275>

Cohn J.M, Khurana R, & Reeves L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, (october), 63-70.

Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and *leadership* composition in top management teams: implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351-387.

Cole, s. A, & dioso-villa, r. (2009). The elastic tournament: a second transformation of the big law firm. *Stanford Law Review*, 62(2), 125.

Collinson, D., & Tourish, D. (2015). Teaching *leadership* critically: new directions for *leadership* pedagogy. *Academy of Management Learning And Education*, 14(4), 576-594.

Comet, C. & Finez, J. (2010). Le cœur de l'élite patronale. *Sociologies pratiques*, 21(2), 49-66.

Condomines B, Hennequin E, Borteyrou X (2015). Détection des compétences managériales : quels sont les atouts du modèle analogique ? *Revue Française de Gestion*, 251(6), 49-67.

Conger, J. A., Xin, K. (2000). Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education*, 24(1), 73-101.

- Conger, J. A.** (1990). The dark side of *leadership*. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A.** (2004). Developing *leadership* capability: what's inside the black box? *Academy of Management Executive*, 18(3), 136-139.
- Cooper, A., Petrides, K. V., & Petrides, ; K V.** (2010). A psychometric analysis of the trait emotional intelligence questionnaire-short form using item response theory. *Journal of Personality Assessment*, 92(5), 449-457.
- Cross, R. L., & Brodt, S. E.** (2001). How assumptions of consensus undermine decision making. *MIT Sloan Management Review*, winter 2001, 86-94.
- Crozier, M., Friedberg, E.;** *L'acteur et le Système*; Editions du Seuil; 1977.
- D'Armagnac S., Klarsfeld A., Martignon C.** (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises, *GRH*, vol. 20 (3), 9-41.
- Dai, G., De Meuse, K. P., & Tang, K. Y.** (2013). The role of learning agility in executive career success: the results of two field studies. *Journal of Managerial Issues*, 25(2), 108-131.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R.** (1995). CEO and director turnover in failing firms : an illusion of change ? *Strategic Management Journal*, 16(5), 393-400.
- Damitz, M., Manzey, D., Kleinmann, M., & Severin, K.** (2003). Assessment center for pilot selection: construct and criterion validity and the impact of assessor type. *Applied Psychology*, 52(2), 193-212.
- Datta, D. K., & Guthrie, J. P.** (1994). Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal*, 15(7), 569-577.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M.** (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 453-466.
- David, C., & Schmitt, N.** (2005). Situational judgment tests. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 17. Wiley-Blackwell, 584 p.
- Davidson, W. N., Nemec, C., & Worrell, D. L.** (2006). Determinants of CEO age at succession. *Journal of Management and Governance*, 10(1), 35-57.
- Davidson, W. N., Ning, Y., Rakowski, D., & Elsaid, E.** (2008). The antecedents of simultaneous appointments to CEO and chair. *Journal of Management and Governance*, 12(4), 381- 401.
- Davis, G. F., Yoo, M., & Baker, W. E.** (2003). The small world of the American corporate elite, 1982-2001. *Strategic Organization*, 1(3), 301-326.

Day, D. V. (2001). *Leadership development: a review in context. The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

Day D.V., & Antonakis J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Sage publications, 595 p.

Day, D. V. (2009). Executive selection is a process not a decision. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 159-162.

De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the big five factors of personality to charismatic and transactional *leadership*: perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.

De Vries, M. K. (2003). The retirement syndrome: the psychology of letting go (working paper). *European Management Journal*, 37, 1-27.

Denisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback Effectiveness. Can 360-degree appraisals be improved? *The Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of *leadership*: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.

Dewberry, C., Juanchich, M., & Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: the roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 783-788.

Di Rosa, E., Mapelli, D., Arcara, G., Amodio, P., Tamburin, S., & Schiff, S. (2017). Aging and risky decision-making: new ERP evidence from the Iowa gambling task, 93-98.

Dietrich, A. (2004). The cognitive neuroscience of creativity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 11(6), 1011-1026.

Donovan, D., Bird, A., Buchanan, R., Rogers, P., & Blenko, M. (2002). Putting your leaders where it counts. *European Business Journal*, (Dec.), 4.

Drescher G., & Garbers Y. (2016). Shared *leadership* and commonality : a policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200-217.

Dries, N., & Pepermans, R. (2008). Using Emotional Intelligence to identify high potential: a meta-competency perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(8), 749-770.

Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify *leadership* potential: development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361-385.

Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.

Eco U. (1977). Comment écrire sa thèse. Edition 2017, Flammarion.

Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K., Thornton, G. C., Iii, G. C. T., & Thornton, G. C. (2009). Assessment centers : current practices in the united states. *Journal of business and psychology*, 24(4), 387-407.

Evers, A., Anderson, N., & Voskuijl, O. (2005). Cognitive ability in personnel selection decisions. In *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*.

Faleye, O. (2007). Does one hat fit all? The case of corporate *leadership* structure. *Journal of Management and Governance*, 11(3), 239-259.

Fallon, C. K., Panganiban, A. R., Wohleber, R., Matthews, G., Kustubayeva, A. M., & Roberts, R. (2014). Emotional intelligence, cognitive ability and information search in tactical decision-making. *Personality and Individual Differences*, 65, 24-29.

Fallon, J. D., Avis, J. M., Kudisch, J. D., Gornet, T. P., & Frost, A. (2000). Conscientiousness as a predictor of productive and counterproductive behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 339-349.

Ferrarie, K. E. (2005). Processes to assess *leadership* potential keep Shell's talent pipeline full. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 17-22.

Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.

Fitzsimmons Terrance W., & Callan Victor J. (2016). CEO selection : a capital perspective. *The Leadership Quarterly*, 27, 765-787.

Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), 516-542.

Fries, P. (2005). A mechanism for cognitive dynamics: neuronal communication through neuronal coherence. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(10), 474-480.

Fujino, J., Fujimoto, S., Kodaka, F., Camerer, C. F., Kawada, R., Tsurumi, K., ... Takahashi, H. (2016). Neural mechanisms and personality correlates of the sunk cost effect. *Scientific reports*, 6(1).

Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J., & Williams, C. (2014). *Leadership* competencies of project managers: an empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, 6(1), 35-60.

Gandossy R., & Effron M. (2003). Leading the way: three truths from the top companies for leaders. *Executive excellence publishing*, John Wiley & sons.

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.

Gentry, W. A., & Sparks, T. E. (2012). A convergence / divergence perspective of leadership competencies managers believe are most important for success in organizations : a cross-cultural multilevel analysis of 40 countries. *Journal of Business Psychology*, 27, 15-30.

Gentry W.A, & Leslie J.B. (2007). Competencies for leadership development. *Organization Development Journal*, 25(1), 37-46.

Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1990). Relative performance evaluation for chief executive officers. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 30-51.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & Mckee, A. (2001). Primal leadership : the hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, (Dec.).

Goll, I., Sambharya, R. B., & Tucci, L. A. (2001). Top Management Team composition, corporate ideology, and firm performance. *Management International Review*, 41(2), 109-129.

Gomez, P., & Guedri, Z. (2014). Qui sont les patrons français? Evolution des dirigeants des entreprises cotées 1992-2012. *Preuves à l'appui*, 5 (29).

Graffin, S. D., Carpenter, M. A., & Boivie, S. (2011). What's all that (strategic) noise? Anticipatory impression management in CEO succession. *Strategic Management Journal*, 32, 748-770.

Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 14-36.

Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2003). Emotional intelligence, causal reasoning and the self-efficacy development process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 229-246.

Haag, C., & Laroche, H. H. (2009). Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique. *Management*, 12(2), 82-117.

Haag C, & Seguela J. (2009). Génération Q.E. : le quotient émotionnel, arme anticrise. Ed. Pearson, 220p.

Haas, N., & Speckbacher, G. (2017). Everything under my control: CEO characteristics and the evaluation of middle manager performance in small and medium-sized firms. *Schmalenbach business review*, 18(2), 109-128.

Hacker, S. K., & Washington, M. (2017). Spiritual intelligence: going beyond IQ and EQ to develop resilient leaders. *Global Business and Organizational Excellence*, Wiley online library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.21777>.

Hagan, C. M., Konopaske, R., Bernardin, H. J., & Tyler, C. L. (2006). Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency assessments. *Human Resource Management*, 45(3), 357-390.

Hahn, R.-F., Sabou, S., Toader, R.-M., Radulescu, C. M., Rada-Florina, H., Simona, S., Corina M. (2012). About emotional intelligence and leadership. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 744-749.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelon theory : an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The season's of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.

Hambrick D.C., Finkelstein S., Mooney A.C. ((2005) Executive job demands : new insight for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.

Hamori, M. (2010b). Who gets headhunted—and who gets ahead? The impact of reform on executive careers. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 46-59.

Hannah, S. T., Balthazard, P. A, Waldman, D. A, Jennings, P. L., & Thatcher, R. W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *The Journal of Applied Psychology*, 98(3), 393-411.

Hannan, M. T. (2005). Ecologies of organizations: diversity and identity. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 51-70.

Handy C. (1995). Beyond certainty. Arrow books limited, London, 215 p.

Handy C., Gordon C., Gow I., Randlesome C. (1988). Making managers. Pitman, 215p.

Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5-17.

Harper, D. S. (2016). Correctional executives' leadership self-efficacy and their perceptions of emotional intelligence. *American Journal of Criminal Justice*, 41(4), 765-779.

Hartmann, M. (2011b). Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 190, 10-23.

- Hattrup, K., O'connell, M. S., & Labrador, J. R.** (2005). Incremental validity of locus of control after controlling for cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 461-481.
- Hayward, M. L. A. A., Rindova, V. P., & Pollock, T. G.** (2004). Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25, 637-653.
- Hazell, J. W.** (1989). Drivers as mediators of stress response. *Transactional Analysis Journal*, 19(4), 212-223.
- Hazy, J. K.** (2006). Measuring *leadership* effectiveness in complex socio-technical systems, *E:CO*, 8(3), 58-77.
- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C.** (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27, 447-460.
- Henriot, J.** (2012). Prendre une décision dans une situation ambiguë. La question du regard. *Revue Française de Gestion*, 6(225), 129-146.
- Hermann B., & Krater G** (2011). Succession transition : a roadmap for seamless transitions in *leadership*. Momentum books.
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Negrini, A.** (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48(6), 895-915.
- Hillman, A. J.** (2015). Board diversity: beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance*, 23(2), 104-107.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella J, A.** (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Hines, T.** (1987). Left brain / right brain mythology and implications for management and training. *Academy of Management Review*, 12(4), 600-606.
- Hoffman, J. J., Schniederjans, M. J., & Sebor, T. C.** (2004). A multi-objective approach to CEO selection. *Information Systems and Operational Research*, 42(4), 237-255
- Hogarth, R. M.** (2010). Intuition: a challenge for psychological research on decision making. *Psychological Inquiry*, 21(4), 338-353.
- Hollenbeck, G. P.** (2009). Executive selection — what 's right . . . And what 's wrong. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 130-143.

- Holt, S., & Marques, J.** (2012). Empathy in *leadership*: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105, 95-105.
- Horner, S. V.** (2010). Board power, CEO appointments and CEO duality. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(2), 43-58.
- House, R. J., & Aditya, R. N.** (1997). The social scientific study of *leadership*: quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Hout, T., Porter, M., & Rudden, E.** (1982). How global companies win out. *Harvard Business Review*, 60(9), 90-108.
- Howard, a.** (1974). An assessment of assessment centers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 115-134.
- Howland, A. C., Rembisz, R., Wang-Jones, T. S., Heise, S. R., & Brown, S.** (2015). Special section : technology and the developing a virtual assessment center. *Consulting psychology journal: practice and research*, 67(2), 110-126.
- Hurst, J. L., & Good, L. K.** (2009). Generation y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593.
- Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., Melchers, K. G., Psychologie, F., & Melchers, K. G.** (2016). Transparency of assessment centers : lower criterion-related validity but greater opportunity to perform? *Personnel Psychology*, 69, 467-497.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A.** (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic *leadership*. *Academy of management perspectives*, 13 (1), 63-77.
- Jackson, D. J. R. R., Stillman, J. A., & Atkins, S. G.** (2005). Rating tasks versus dimensions in assessment centers: a psychometric comparison. *Human Performance*, 18(3), 213-241.
- Jahanvash K.**, 2011. Emotional intelligence : A cross-cultural Psychometric analysis. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paul Cezanne Aix-Marseille III, 461 p.
- James, J.** (1976). Positive payoffs after games. *Transactional Analysis Journal*, 6(3), 259-262.
- Joly, H.** (2007). Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique. *Presses de Sciences Po (PNFSP), Sociétés Contemporaines*, 4(68), 133-154.
- Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., & Ryland, K.** (2012). Distributed *leadership* : a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal Of Higher Education Policy And Management*, 34(1), 67-78.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.

Judge, T. A., Cable, D. M., Bourdeau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.

Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 542-552.

Judge Timothy A, Piccolo Ronald F, & Kosaika Tomek. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.

Jung, D., Sul, S., & Kim, H. (2013). Dissociable neural processes underlying risky decisions for self versus other. *Frontiers in neuroscience*, 7, 1-12.

Jung, Y. C., Schulte, T., Müller-Oehring, E. M., Hawkes, W., Namkoong, K., Pfefferbaum, A., & Sullivan, E. V. (2014). Synchrony of anterior cingulate cortex and insular-striatal activation predicts ambiguity aversion in individuals with low impulsivity. *Cerebral cortex*, 24(5), 1397-1408;

Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Nicolaidis, C. S. (2012). Firm performance: the role of CEOs' emotional and cognitive characteristics. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 8(1), 51-82.

Kelly, J., Bakr Ibrahim, A. (1991). Executive behavior: its facts, fictions and paradigms. *Business horizons*, (march-april), 27-35.

Kennedy, M., & Devine, C. T. (1964). A behavioral theory of the firm: a review article. *Journal of Accounting Research*, 2(2), 197-220.

Kets De Vries, M. (2003). The retirement syndrome: the psychology of letting go. Working paper series.

Kets De Vries M. (2002). Combat contre l'irrationnalité des managers. Editions d'organisation.

Keys, D. J., & Schwartz, B. (2007). "Leaky rationality : How research on behavioral decision making challenges normative standards of rationality. *Association for Psychological Science*, 2(2), 162-180.

Khoo Hwee S, & Burch Gilles St J. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: an exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 86-97.

- Khurana, R. (2002).** The curse of the superstar CEO. *Harvard Business Review* (Sept.), 60-66.
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014).** Seven tips for managing generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*. 15(4), 80-91.
- Kim, Y. (2002).** Executive social capital and its impacts on job promotion. *Academy of Management Proceedings And Membership Directory*, 1(8).
- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F., & Perkins, A. (2012).** Benevolent sexism at work: gender differences in the distribution of challenging developmental experiences. *Journal of management*, 38(6), 1835-1866.
- Kirkbride, J., & Letza, S. (2002).** The CEO in law and in practice: a study of categorisation and control. *Corporate Governance*, 10(3), 136-152.
- Klotz, A. C., Da Motta Veiga, S. P., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013).** The role of trustworthiness in recruitment and selection : a review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 104-119.
- Knudsen, E. I., Heckman, J. J., Cameron, J. L., & Shonkoff, J. P. (2006).** Economic, neurobiological, and behavioral perspectives on building America's future workforce. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. World Economics 7(3), 17-41.
- Kofman F. (2018).** The meaning revolution. (WH Allen). 352 p.
- Kotter, J. (1999).** What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, (March-April), 1-11.
- Kurana, R. (2001).** Finding the right CEO: Why boards often make poor choices. *Sloan Management Review*, 43(1), 91-96.
- Kurikawa, T., Handa, T., & Fukai, T. (2015).** A reservoir network model for sensory-guided probabilistic decision making. *BMC Neuroscience*, 16(1), 74-75.
- Lahti, R. K. (1999).** Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59-75.
- Lanvin, B., & Evans, P. (2016).** The global talent competitiveness index 2015-2016 : talent attraction and international mobility. Par *Insead, Adecco, Human Capital Leadreship Institute*.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981).** Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of political economy*, 89(5), 841-864.
- Le Maux, J. (2008).** La « coalition de contrôle ». *Revue française de gestion*, 181(1), 15-39.

Lebegue, D., Simon, P., Andrieux, M.-A., Bricard, A., Cazes, C., & Outin-Adam, A. (2012). La gouvernance des sociétés cotées en France à l'usage des investisseurs. Un levier pour la croissance et l'attractivité. Institut Français des administrateurs.

Ledoux, J. Oseph E. (1995). Emotion: clues from the brain. *Annual Review of Psychology*, 46, 209-235.

Lee Grubb, W., Mcdaniel, M. A., Grubb Iii, W. L., & Mcdaniel, M. A. (2007). The fakability of bar-on's emotional quotient inventory short form : catch me if you can. *Human performance*, 20(1), 43-59.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource architecture: toward a theory of Human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Li, Y., Ashkanasy, N. M., & Ahlstrom, D. (2014). The rationality of emotions: a hybrid process model of decision-making under uncertainty. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 293-308.

Lievens, F., Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). The importance of exercise and dimension factors in assessment centers: simultaneous examinations of construct-related and criterion-related validity. *Human performance*, 2, 375-390.

Lin, S., & Hu, S.-Y. (2007). A family member or professional management ? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate governance*, 15(6), 1348-1363.

Lindqvist, E. (2012). Height and leadership. *The Review of Economics and Statistics*, 94(4), 1191-1196.

Ling W, Chia R.C, & Fang L. (2000). Chinese implicit leadership theory. *The Journal of Social Psychology*, 140(6), 729-739.

Locke, E. A. (2015). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425-431.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4) 321-329.

Lönnqvist, J. E., Paunonen, S., Nissinen, V., Ortju, K., & Verkasalo, M. (2011). Self-enhancement in military leaders: its relevance to officer selection and performance. *Applied psychology*, 60(4), 670-695.

Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2001). Thinking outside the box by looking inside the box: extending the cognitive revolution in leadership research. *Leadership quarterly*, 11 (4), 551-579.

- Lowe, K. B., & Gardner, W. L.** (2001). Ten years of the *Leadership Quarterly*: contributions and challenges for the future. *Leadership quarterly*, 11 (4), 459-514.
- Maccann, C., Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D.** (2003). Psychological assessment of emotional intelligence: a review of self-report and performance based testing. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 247-274.
- Maccoby, M.** (2012). Organizational *leadership* and natural selection. *Research Technology Management*, 55(5), 58-60.
- Maclean M, Harvey C, & Press J.** (2006). Business elites and corporate governance in France and the UK. Palgrave macmillan, 357 p.
- Maitlis, S., & Ozelik, H.** (2004). Toxic decision processes: a study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15(4), 375-393.
- Mandell, B., & Pherwani, S.** (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational *leadership* style : a gender comparison. *Journal of Business*, 17(3), 387-404.
- Mansfield, R. S.** (1996). Building competency models: approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Maor, M.** (2002). European forum a comparative perspective on executive development: trends in 11 european countries. *Wiley online*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-9299.00196>
- March, J. G.** (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 9(2), 587-608.
- March, J. G.** (1991). How decisions happen in organisations. *Human-computer interaction*, 6, 95-117.
- Marchais-Roubelat, A.** (2011). Ontologie de la décision individuelle et neurosciences : enjeux méthodologiques et épistémologiques. *Management et Avenir*, 43(3), 269-288.
- Marshall-Mies J, Fleishman E.A., Martin J.A, Zaccaro S.J, Baughman W.A., Mcgee M. L.** (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting *leadership* potential. *Leadership Quarterly*, 11(1), 135-153.
- Masuch, M., & Lapotin, P.** (1989). Beyond garbage cans: an AI model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 34(1), 38-67.
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M.** (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological inquiry*, 15(3), 179-196.

Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2002). The effective leader: understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal*, (Nov./ Dec.), 1-5.

Mayer, J. D. J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.

Mccarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: a review addressing “so what?,” “what’s new?,” and “where to next?” *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725.

McCauley, C. D., Eastman, L. J., & Ohlott, P. J. (1995). Linking management selection and development through stretch assignments. *Human Resource Management*, 34(1), 93-115.

McCauley D., Van Velsor H. (2004) Handbook of *Leadership* development. *Center for creative leadership*, Wiley, 528 p.

Mcdonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26, 169-173.

Mcentire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and selecting leaders for innovation: how to find the right leader. *Advances in developing human resources*, 13(3), 266-278.

Mcevoy, G., Beatty, R. W., Bernardin, H. J., Mcevoy, Glenn, M., Beatty, Richard, W., & Bernardin, H. J. (1987). Unanswered questions in assessment center research. *Journal of business and psychology*, 2(2), 97-111.

Meltzer, A., Berryman, S., Goslin, D., Meltzer, A., Kane, M., Berryman, S., ... Meltzer, A.(1990). The secretary’s commission on achieving necessary skills: identifying and describing the skills required by work. Washington.

Meriac, J. P., Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2014). A conceptual and empirical review of the structure of assessment center dimensions. *Journal of Management*, 40(5), 1269-1296.

Merilainen, S., Tienari, J., & Valtonen, A. (2015). Headhunters and the “ideal” executive body. *Organization*, 22(3), 3-22.

Merkulova, N., Melchers, K. G., Kleinmann, M., Annen, H., & Szvircsev Tresch, T. (2016). A test of the generalizability of a recently suggested conceptual model for assessment center ratings. *Human performance*.

Metcalf, L., & Benn, S. (2013). *Leadership* for sustainability : an evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112, 369-384.

Michaels E, Handfield-Jones H, & Axelrod B. (2001). *The war for talent.* (Harvard Business School Press, ed, Boston).

Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., Roy E. (2007). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a french-speaking population. *Journal of Personality Assessment*, 88(3), 338-353.

Mikolajczak M, Quoidbac J, Kotsou I , & Nelis D. (2009). *Les compétences émotionnelles.* 308 p. (Dunod, ed.) Paris.

Milkman, K. L., Chugh, D., Bazerman, M. H. (2008). How can decision making be improved ? *Association for psychological science*, 4(4), 379-383.

Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right : which hemisphere of one's brain is better developed may determine whether a person ought to be a planner or a manager. *Harvard Business Review*, 69(4), 49-58.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976a). The structure of " un- structured " decision processes. *Administrative science quaterly*, 21(june), 246-275.

Mishra, P. S., Das Mohapatra, A. K., Suman Mishra, P., & Das Mohapatra, A. K. (2010). Relevance of emotional intelligence for effective job performance: an empirical study. *The Journal For Decision Makers, Vikalpa.* 35(1), 53-62.

Mobbs, S. (2013). CEOs under fire: the effects of competition from inside directors on forced CEO turnover and CEO compensation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48(3), 669-698.

Molenberghs, P., Trautwein, F.-M., Böckler, A., Singer, T., & Kanske, p. (2016). Neural correlates of metacognitive ability and of feeling confident: a large-scale fMRI study. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 1942-1951.

Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, 60(4), 1029-1049.

Morin M. (2010). L'incertitude sur les compétences managériales et l'usage des conventions dans l'embauche : une approche conventionnaliste des processus de décision. *Management et Avenir*, 3(33), 404-424.

Morrow, P. C. (1990). Physical attractiveness and selection decision making. *Journal of Management*, 16(1), 45-60.

- Mumford, M. D., O’connor, J., Clifton, T. C., Connelly, M. S., & Zaccaro, S. J.** (1993). Background data constructs as predictors of *leadership* behavior. *Human performance*, 6(2), 151-195.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P.** (2007). The *leadership* skills strataplex: *leadership* skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Muratbekova-Touron, M.** (2009). Why a multinational company introduces a competency-based *leadership* model: a two-theory approach. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 606-632.
- Murdock, K. W., Oddi, K. B., & Bridgett, D. J.** (2013). Cognitive correlates of personality links between executive functioning and the big five personality traits. *Journal of Individual Differences*, 34(2), 97-104.
- Mustafa, N., & Kingston, P.** (2014). Organisational decision-making behaviour: a review of decision-making theories. *Journal of Organisation And Human Behaviour*, 3(1), 22-32.
- Nair, B., Quay, M., & Leng, A.** (n.d.). The sweet and sour apple: the case of CEO strategies at Apple Inc. *The Indian Journal Of Management*, 5 (1), 21-24.
- Naqvi, N., Shiv, B., & Bechara, A.** (2015). The role of emotion in decision making : a cognitive neuroscience perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 260-264.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T.** (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25:281-292.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T.** (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Nicholson, N.** (1998). Deadly syndromes of management and organization : the view from evolutionary psychology. *Managerial and Decision Economics*, 19(7/8), 411-426.
- Nielsen, S.** (2009). Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity. *Strategic Organization*, 7(3), 277-305.
- Noon, M., Healy, G., Forson, C., & Oikelome, F.** (2013). The equality effects of the “hyper-formalization” of selection. *British Journal of Management*, 24(3), 333-346.
- Norburn, D.** (1986). The Chief Executive - a breed apart. *Strategic Management Journal*, 2-30.

Ocasio, W. (1994). Political dynamics and the circulation of power- CEO succession in u.s. Industrial corporations, 1960-1990. *Administrative Science Quarterly*, 39, 285-312.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.

Oliveira, A. (2007). A discussion of rational and psychological decision-making theories and models: the search for a cultural-ethical decision-making model decision-making theories and models. *Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies*, vol. 12(2), 12p.

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2009). How special are executives? How special should executive selection be? *Industrial & Organizational Psychology*, 2(2), 163-170.

Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 995-1027.

Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). 7. Cognitive ability in personnel selection decisions in *Blackwell Handbook of Personnel Selection*, chap. 7. Wiley-Blackwell, 584 p.

Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at work: raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389-404.

Paese, M. J. (2008). Your next CEO : Why succession planning is more important than ever. *The Conference Board Review*, 18-25.

Panksepp, J. (2012). **What is an emotional feeling?** Lessons about affective origins from cross-species neuroscience. *Motivation and Emotion*, 36(1), 4-15.

Parasuraman A, Valarie A. Zeithaml, Leonard L (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research *The Journal of Marketing*, 49 (4) 41-50

Park, J. G., & Kwon, B. (2013). Literature review on shared *leadership* in teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(3), 28-36.

Pasamar S, Lopez Cabrales A, & Valle-Cabrales. (2015). Ambidexterity and intellectual capital architectures for developing dynamic capabilities: towards a research agenda. *European Journal Of International Management*, 9(1), 74-87.

Pearce C , Conger Jay A, & Locke Edwin A. (2008). Shared *leadership* theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628.

Pearce C.L., Maciarello J.A., & Yamawaki H. (2010). *The Drucker difference*. Mc Graw Hill, 318p.

Petrides, K. V., Perez-Gonzalez, J. C., Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition & Emotion*, 21(1), 26-55.

Pinnington A., & Tourish D. (2002). Transformational *leadership*, corporate cultism and the spirituality paradigm: an unholy trinity in the workplace? *Human relations*, 55(2), 147-173.

Povah, L., & Sobczak, K. (2010). A context-oriented approach to leader selection: a strategy for uncertain times. *People & Strategy*, 33(4), 40-47.

Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). The role of emotional intelligence in team *leadership*: reply to the critique by Antonakis. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 11(4), 363-369.

Quinones, M., Ford, J. K., Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: a conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, vol. 48(4), 887-910.

Racine, Y., Sainsaulieu, R., Worms, J.-P. (1999). L'identité individuelle dans et par le travail : la recherche de sens ? *Développements*, 32 p.

Raichle, M. E. (2003). Social neuroscience : a role for brain imaging. *Political Psychology*, 24(4), 759-764.

Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and *leadership*: taking stock of the past decade of research. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119.

Ramchandran, K., Colbert, A. E., Brown, K. G., Denburg, N. L., & Tranel, D. (2016). Exploring the neuropsychological antecedents of transformational *leadership* : the role of executive function. *Adaptive Human Behavior and Physiology*, 2, 325-343.

Rauch, J. E. (2001). *Leadership* selection, internal promotion, and bureaucratic corruption in less developed polities. *The Canadian Journal of Economics*, 34(1), 240-258.

Raza, S. M., & Carpenter, B. N. (1987). A model of hiring decisions in real employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 596-603.

Ready, D. A. (2002). How storytelling builds next-generation leaders. *MIT Sloan management review*, (Summer), 63-70.

- Rehman, R. R., Waheed, A., Mphil Scholar, R.** (2012). Transformational *leadership* style as predictor of decision making styles : moderating role of emotional intelligence. *Pak. J. Commer. Soc. Sci.*, 6(2), 257-268.
- Rivera, L. A.** (2015). Go with your gut: emotion and evaluation in job interviews. *American journal of sociology*, 120(5), 1339-1389.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. K.-H.** (2014). The positive relationship between servant *leadership* and employees' psychological health : a multi-method approach. *Zeitschrift für personalforschung*, 28(1-2), 52-72.
- Robin J.Y, & Ravelau B.** (2017). Fabriquer des managers, des patrons ou des dirigeants. *Savoirs - L'Harmattan* (vol. 2).
- Rochford, K. C., Jack, A. I., Boyatzis, R. E., & French, S. E.** (2016). Ethical *leadership* as a balance between opposing neural networks. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Rosen, S.** (1981). The economics of superstars. *American Economic Review*, 71(5), 845-858.
- Rubenzler, S. J., Faschingbauer, T. R., & Ones, D. S.** (2000). Assessing the u.s. Presidents using the revised neo personality inventory. *Psychological Assessment*, 7(4), 403-420.
- Rupp, D. E., Collins, L., Alyssa Gibbons, U., Hirose, S., Kleinmann, M., Kudisch, J. D., Thornton, G.R.** (2014). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *International Assessment Center Guidelines* (6th edition). 37 p.
- Russell-Rose, T., & Chamberlain, J.** (2016). Searching for talent: the information retrieval challenges of recruitment professionals . *Business Information Review*, 33(1), 40-48.
- Rutherglen, G., & Kordana, K. A.** (1998). A farewell to tournaments? The need for an alternative explanation of law firm structure and growth. *Virginia Law Review*, 83, 1695-1705.
- Sadri, G.** (2012). Emotional intelligence and *leadership* development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-549.
- Sahlam, W. A.** (1990). Why sane people shouldn't serve on public boards. *Harvard Business Review*, (May-June), 28-35.
- Sanders, J. E., Hopkins, I. Geroy, W. E., & Gary D.** (2003) From transactional to transcendental: toward an integrated theory of *leadership*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Schein, E. H.** (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of organizational behavior*, 5(1), 71-81.

- Schein, E. H.** (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 00(0), 80-88.
- Schiebener, J., & Brand, M.** (2015). Decision making under objective risk conditions-a review of cognitive and emotional correlates, strategies, feedback processing, and external influences. *Neuropsychology Review*, 25, 171-198.
- Schollaert, E., & Lievens, F.** (2012). Building situational stimuli in assessment center exercises: do specific exercise instructions and role-player prompts increase the observability of behavior? *Human Performance*, 25, 255-271.
- Schwarz, N.** (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition and Emotion*, 14(4), 433-440.
- Sebora, T. C., & Kesner, I. F.** (1996). The CEO selection decision process: bounded rationality and decision component ordering. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 5, 183-194.
- Segond, F.** (2016). La gamification dans le secteur des ressources humaines. *Gestion et Management*.
- Shen, W., & Cannella, A. A.** (2002). Power dynamics within top management and their impacts on CEO dismissal followed by inside succession. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1195-1206.
- Sheridan, J. E., Slocum Jr., J. W., Buda, R., Thompson, R. C., Slocum, J. W., Buda, R., & Thompson, R. C.** (1990). Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournament. *Academy of Management Journal*, 33(3), 578-602.
- Shinseki, E. K.** (2002). Army leadership : be, know, do. *Leader to leader, fall*, 21-28.
- Shipper, F., Kincaid, J., Rotondo, D. M., & Hoffman, R. C.** (2003). A cross-cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness. *International journal of organizational analysis*, 11(3), 171-191.
- Silzer, R., & Church, A. H.** (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377-412.
- Silzer, R., & Jeanneret, R.** (2011). Individual psychological assessment: a practice and science in search of common ground. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 270-296.
- Simon, H. A.** (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 57-64.

Soman, D. (1998). Recruitment committee: an effective classroom exercise for teaching decision making. *Marketing Education Review*, 8(2), 47-56.

Stackman, R. W., & Devine, K. (2011). *Leadership* and “emotional-rational” coherence: a start? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 42-44.

Steel, R. P., & Van Scotter, J. R. (2003). The organizational performance cycle: longitudinal assessment of key factors. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 31-50.

Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (1995). Testing common sense. *American Psychologist*, 50(11), 912-928.

Swisher, V. (2013). Learning agility: the «x» factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 1. 45 no. 3 2013, pp. 139-142

Tansley, C., Hafermalz, E., & Dery, K. (2016). Talent development gamification in talent selection assessment centres. *European Journal of Training And Development*, 40(7), 490-512.

Thévenet, M. Le déclin provisoire de la culture d'entreprise. *Humanisme et Entreprise* 2010, 5 (300), 77-84.

Thévenet, M. Éditorial : La règle de l'émotion : de l'émotion à la règle, *Revue Internationale de Psychosociologie*, 12 (28), 7-13.

Vafeas, N. (1999). The nature of board nominating committees and their role in corporate governance. *Journal of Business Finance And Accounting*, 26(1-2), 199-225.

Vance, C. M., McClaine, S. R., Boje, D. M., Daniel, H., & Stage, H. D. (1992). An examination of the transferability of traditional performance appraisal principles across cultural boundaries. *Management International Review*, 32(4), 313-326.

Vanderpal, G., & Ko, V. S. C. (2014). An overview of global *leadership*: ethics, values, cultural diversity and conflicts. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), 166-175.

Vandewaerde, M., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Bammens, Y. (2011). Board team *leadership* revisited: a conceptual model of shared *leadership* in the boardroom. *Journal of Business Ethics*, 104, 403-420.

Venter, M. K. Et I., Kotze, M., & Venter, I. (2011). Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, 77(2), 405-439.

Vinnicombe, S., & Singh, V. (2003). Locks and keys to the boardroom. *Women in Management Review*, 18(5/6), 325-333.

- Vorhauser-Smith, S.** (2011). The neuroscience of talent management. *Employment Relations Today*, 145(11), 17-22 ;
- Voynnet-Fourboul, C.** (2011). La spiritualité des dirigeants en situation de passage de *leadership*. *Revue Management & Avenir*, (48), 202-220.
- Vul, E., Harris, C., Winkielman, P., & Pashler, H.** (2009). Puzzlingly high correlations in fmri studies of emotion, personality, and social cognition. *Association for Psychological Science*, 4(3), 274-290.
- Wademan, M. R., Spuches, C. M., & Doughty, P. L.** (2007). The people capability maturity model: its approach and potential to wmprove workforce performance. *Performance Improvement Quarterly*, 20(1), 97-124.
- Waldman, D. A. ;, Bass, b. M. ;, & yammarino, f. J.** (1990). Adding to contingent-reward behavior. The augmenting effect of charismatic *leadership*. *Group & Organization Studies (1986-1998)*, 15(4), 381-394.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J.** (2011). Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed? *Academy of Management Perspectives*, (Feb.), 60-75.
- Wallace N., D., Worrell, D. L., & Nemec, C.** (1998). CEO duality , succession-planning and agency theory : research agenda. *Strategic Management Journal*, 19(9), 905-908.
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H.** (2011). Emotional intelligence: sine qua non of *leadership* or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59.
- Watzlawick P.** (1978). *La réalité de la réalité*. (Editions du seuil, ed.). Paris.
- Welch J.** (2001). *Straight from the guts*. Warner business books, 462p.
- Willcox, G.** (1982). The feeling wheel : a tool for expanding awareness of emotions and increasing spontaneity and intimacy. *Transactional Analysis Journal*, 12(4), 274-276.
- Winsborough, D., & Chamorro-Premuzic, T.** (2016). Talent identification in the digital world: new talent signals and the future of HR assessment. *People & Strategy*, 39(2), 28-31.
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella Jr., A. A.** (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243-277.
- Wolff, H.-G. G., & Kim, S.** (2012). The relationship between networking behaviors and the big five personality dimensions. *Career Development International*, 17(1), 43-66.

Woo, S. E., Sims, C. S., Rupp, D. E., & Gibbons, A. M. (2008). Development engagement within and following developmental assessment centers: considering feedback favorability and self-assessor agreement. *Personnel Psychology*, 61, 727-759.

Woodruffe, C. (2005). Emotional factors as selection criteria. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 14. Wiley-Blackwell, 584 p.

Wozniak, J. (2015). The use of gamification at different levels of e-recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(2), 257-278.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of *leadership* behavior : integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Yukl G, & Mahsud R. (2010). Why flexible and adaptative *leadership* is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 81-93.

Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & Mckenna, B. (2014). Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality : the role of individualized consideration. *Journal of Business Ethics*, 121, 171-187.

Zaleznik, A. (1990). The *leadership* gap. *Academy of Management Executive*, 4(1), 7-22.

Zhao, B. (2011). Learning from errors: the role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 435-463.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1: Déterminants de la sélection des directeurs (selon Withers et al. 2012)	68
Figure 2: (d'après Sanders et all.): La théorie du leadership transcendant	122
Figure 3: Branches du MSCEIT (traduit de l'anglais)	150
Figure 4 : Ratio talent/ Employés déclarés (Church, Rotolo, 2015)	165
Figure 5: Question n°3 : your position in your organisation	242
Figure 6: Répartition des répondants par taille d'entreprise	244
Figure 7: Your link to the subject	248
Figure 8: Primarily, a leader must be (Question n°9):	252
Figure 9: Principales "classes" de citation par niveau hiérarchique	260
Figure 10: Which of the following statements best characterize your high potential programme and practices? (Question n°25)	265
Figure 11: Répartition des tailles d'organisation par style perçu de programme de gestion des talents	266
Figure 12: Partage du statut de « Haut potentiel » ou « talent »	268
Figure 13: Approximately what percentage of the total population does your high potential pool represent currently?	269
Figure 14: Has your company defined a leadership reference grid or matrix for expected qualities/components of Leadership behaviour?	270
Figure 15: Utilisation et actualisation des grilles de compétences leadership, par taille d'entreprise	271
Figure 16: From your experience, the best way to spot leadership potential is:	272
Figure 17: Les 360° comme moyen de détection du potentiel de leadership, résultats par catégorie	273
Figure 18: Les entretiens pour détecter le potentiel de leadership	276
Figure 19: Efficiency in leaders 'identification (n=67)	280
Figure 20: Utilisation des A.C. dans les populations de l'entreprise	282
Figure 21: How important is the emotional intelligence of a senior executive	287
Figure 22: Répartition des réponses par catégorie de répondants	288
Figure 23: In your view, selecting leaders is a game of irrationality (chance, bias, ...)	291
Figure 24: Where would you say irrationality acts the most in the	292
Figure 25 : Where would you say irrationality acts the most in the selection/nomination processes for senior executive level – par classe de répondants-	293
Figure 26: How important is the network of a senior executive in the decision process?	294
Figure 27 Ordre déclaratif des critères lors de la nomination exécutive	296
Figure 28: Based on your experience, which people in the organization	297
Figure 29: Based on your experience, how is the board of directors influential on senior executive selection?	298

<i>Figure 30: Répartition des répondants féminins par fonction</i>	299
<i>Figure 31: Les facteurs de l'irrationalité dans les processus de sélection, réponses par genre</i>	303
<i>Figure 32: le rôle des réseaux, réponses par genre</i>	303
<i>Figure 33: le modèle des fossés appliqué à la sélection des futurs dirigeants</i>	347
<i>Figure 34: Grille synthétique des résultats de l'étude Church, Rotolo, traduit de l'anglais</i>	363
<i>Tableau 1 : Your position in your organisation</i>	241
<i>Tableau 2: Question n°6: In how many countries have you lived and worked?</i>	243
<i>Tableau 3: Votre position par rapport aux processus de sélection des leaders</i>	246
<i>Tableau 4: Should top executives and senior management be leaders? (Question n°8)</i>	251
<i>Tableau 5: Choix de regroupement des réponses en champs sémantiques (Question n°10)</i>	254
<i>Tableau 6: Résumé de la répartition des citations par classe sémantique ou fonctionnelle</i>	257
<i>Tableau 7: Répartition des catégories par niveau de séniorité</i>	259
<i>Tableau 8: Among these qualities, what qualities would you consider to be the most important for executive success in your organisation?</i>	261
<i>Tableau 9: Comparaison de maturité perçue des programmes « Hauts potentiels », échantillons américains et français</i>	267
<i>Tableau 10: L'utilisation préférentielle de l'analyse des key achievements pour détecter de potentiel de leadership</i>	274
<i>Tableau 11: Are organisations efficient in identifying the right leaders?</i>	279
<i>Tableau 12: Utilisation des assessment centers pour nos répondants</i>	282
<i>Tableau 13: Attributs évalués dans les assessment centers</i>	283
<i>Tableau 14: In your view, selecting leaders is a game of irrationality (Question n°17)</i>	289
<i>Tableau 15: Rank the following items in order of importance when it</i>	295
<i>Tableau 16: Répartition des citations par genre</i>	301

19. REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus sincères s'adressent en premier lieu à mon directeur de thèse, Frank Bournois, qui a accepté sans hésiter un instant de piloter ce travail, et a su le soutenir en établissant un équilibre parfait entre confiance, encouragements et suivi.

Par avance, merci aux membres de mon jury.

Mes chaleureux remerciements vont également aux nombreux dirigeants qui ont accepté de se prêter au jeu des interviews, témoignages, et/ou questionnaires, et ont pris le temps de répondre à cet appel à plonger dans l'irrationnel, et qui, au-delà de leur analyse, ont su partager leurs convictions pour nourrir mes propres perspectives.

A mes participants Next MBA, eux-mêmes dirigeants, qui ont accompagné et inspiré ma réflexion tout au long de ce travail. L'exercice à leur contact m'a permis d'affiner mon approche, l'enrichir de visions et expériences diverses, tout en entretenant ma motivation à faire de ce travail une dissertation opératoire.

Mes sincères remerciements à l'équipe qui construit à mes côtés le Next MBA. Leur professionnalisme, leur ouverture et recul sur nos sujets partagés, leur propre expérience de la gestion des populations dirigeantes, ont apporté à ce travail une lecture additionnelle et complémentaire sans lesquelles il n'aurait pas eu la même richesse. Merci à Ludivine, à Jennifer, à Brigitte, à Yiqing, pour avoir contribué à ma réflexion, entretenu – et supporté- mon ambition, m'offrant un soutien sans faille durant ces cinq années. A Evgeny, qui n'a plus qu'à prendre le relais de l'exercice, et pourra compter sur mon soutien dans cette aventure. Un merci tout particulier à Aurélie dont les idées, l'accompagnement et le soutien, bien au-delà de l'exercice de relecture final, ont sublimé mon envie, ma motivation, et mon énergie pour rédiger ce travail. A Laurent pour son inspiration et sa confiance.

J'ai également une pensée émue pour tous ceux qui m'ont fait confiance, et accompagnée, depuis le parcours en école de gestion aux missions d'assessment et de conseil en *leadership*,

Bob, Michel, Yannick, Didier en premier lieu. Ils ont su catalyser une transition professionnelle improbable ; grâce à chacun d'entre eux, j'ai pu construire une seconde vie professionnelle aussi épanouissante que la première, en adossant ma courbe d'apprentissage sur la bienveillance de « sachants » expérimentés, humbles et généreux.

Au-delà du travail académique et de l'enrichissement notionnel et spirituel qu'il apporte, le doctorat est aussi une aventure humaine, qui permet de réexaminer ses propres limites, en comprendre les facteurs, mais surtout identifier les soutiens et personnes qui permettent de les repousser.

Plus ou moins proches de mon champ d'exercice, beaucoup ont contribué par leur accompagnement, leurs éclats de rire, et leur amitié à mon chemin de thèse, et à ce moment si particulier de vie où l'engagement doit être encouragé et entretenu par l'entourage. J'ai une pensée particulière pour Marc, Chris et Markus. Ils ont contribué à ma réflexion, mon équilibre et parcours spirituel, et vécu à mes côtés les moments les plus compliqués.

Une pensée sincère pour tous ces proches qui ont cheminé ces dernières années au gré de mon écriture, amis que je vois déjà tous perdus à l'idée de trouver un autre sujet de plaisanterie que le terme de mon travail de thèse. Karine, Christian, Cécile, Delphine, Alexandra, Kirt, Marie-Aude, JJ, nous y sommes enfin.

Merci à Julien pour son soutien, toujours discret et humble, qui aura largement soutenu ce travail.

Un grand merci à Clémence, avec le souvenir ému de ces années si spéciales de nos vies ; elle a été un soutien émotionnel, administratif, logistique irremplaçable, et a su soutenir, inspirer et stimuler avec patience et courage mon travail, ainsi que tout le reste. C'est une professionnelle et une amie aux qualités uniques et infinies.

A Lucile et Mariane,

Je sais que mes filles se souviendront longtemps de notre petit salon enfoui sous les articles et livres de management, des instants parfois peu glorieux des derniers mois ; je me souviens comme si c'était hier de l'image de ma propre maman attablée au bureau d'étude, il y a 30 ans, alors qu'elle construisait elle-même sa « *second curve* ». Elle aurait été heureuse de me voir aboutir.

C'est leur recul, leurs sourires et leur humour, qui m'ont permis de me rendre au bout de ce chemin ; elles m'apprennent chaque jour un peu plus, du haut de leurs 13 et 15 ans.

J'espère leur transmettre ma croyance profonde que l'épanouissement personnel et professionnel est un chemin et non une fin, un chemin qui peut parfois être ardu, mais dont nous sommes, comme femmes, à la fois les seuls maîtres et les ultimes juges.

Elles ont été patientes, attentives et curieuses au cours d'une année bien difficile à manœuvrer pour chacune d'entre nous.

Leur bienveillance, leur intelligence et leur ouverture d'esprit sont ma plus grande fierté ; notre relation est ma plus belle réussite, et ce travail leur est, en toute justice, intégralement et authentiquement dédié.

