



> Charles Senard

Senior Consultant

Quintessence

À l'épreuve du pouvoir : comment savoir si on recrute un bon manager ?

« Est-il possible de bien connaître l'âme, les sentiments, les principes d'un homme quelconque, s'il ne s'est pas montré encore dans l'exercice du pouvoir ? », s'interrogeait le roi de Thèbes, Créon, dans l'Antigone de Sophocle, il y a vingt-cinq siècles. La question est toujours pertinente aujourd'hui.

Tel ou tel candidat à un poste de leader peut sembler avoir tout le potentiel requis pour gérer des équipes nombreuses : mais ce n'est que lorsqu'il l'occupera réellement qu'il sera possible d'en être sûr. Le pouvoir change-t-il les hommes ? C'est plutôt qu'il les révèle, à eux-mêmes et aux autres. En quelque sorte, le pouvoir met à l'épreuve, et permet de découvrir de quel alliage sont faits les hommes qui l'exercent : cet alliage va-t-il tenir sous la pression ?

Et s'il ne tient pas, si on se rend compte que le candidat n'était pas la bonne personne et qu'il est préférable de lui confier d'autres tâches plus adaptées ou même s'en séparer, le coût de cette erreur de recrutement peut être élevé : tant pour les équipes qui auront été malmenées, mais aussi pour le candidat lui-même, confronté à une remise en question salutaire peut-être, mais douloureuse assurément.

L'exercice du pouvoir est-il donc le test ultime ? À quoi bon, dans ce cas, se donner tant de mal pour identifier les futurs leaders de son organisation, si l'on ne sera fixé que trop tard ? La réponse tient peut-être à la méthode de recrutement qui est choisie, laquelle peut intégrer cette contrainte. C'est tout l'intérêt de procéder à une mise en situation des candidats à des postes managériaux, dans le cadre par exemple d'un Assessment Centre : en se retrouvant, dans un contexte fictif mais réaliste, dans une relation d'autorité, face à un collaborateur avec qui ils doivent parvenir, en quelques minutes, à instaurer une relation de confiance, mais aussi à orienter l'action, les candidats se révèlent souvent – pour le meilleur ou pour le pire – tout autres que ce que l'entretien de personnalité avait pu laisser prévoir.

Vers un leadership authentique

Mais il est une autre façon d'interpréter la remarque du roi que fait parler Sophocle. Celui-ci ne semble pas concevoir qu'un leader puisse ne pas exprimer, quand il dirige, qui il est vraiment, quelles sont ses valeurs, quels sont les traits saillants de sa personnalité. Or, l'affirmation pourrait surprendre. Diriger, n'est-ce pas en quelque sorte devoir mettre un masque, être comme sur une scène de théâtre, où l'on doit jouer son rôle de chef ? C'est-à-dire être habillé comme un chef, conduire une voiture de chef, dire ce que disent les chefs ? N'est-on pas en tant que leader nécessairement amené, volontairement ou non, à se distinguer de ceux qui n'ont pas de responsabilité managériale ? Peut-être pour une part – même si cela est certainement bien moins vrai dans les organisations d'aujourd'hui qu'autrefois – mais sur le fond, il est primordial, quand on veut être un chef, d'être soi-même. En d'autres termes, pour reprendre une expression à la mode, le leader se doit d'être authentique.

Cela, non seulement parce qu'en un sens, il n'a pas le choix – le moindre écart pouvant être interprété comme une hypocrisie ou une manipulation –, mais aussi parce que cela le rendra d'autant plus convainquant pour ses différents interlocuteurs : ses collaborateurs directs tout d'abord et ses équipes, mais aussi ses autres interlocuteurs au sein de son organisation ou des autres organisations avec lesquelles il interagit. Projeter l'image d'une personne sincère et directe aide assurément à créer le climat de confiance indispensable pour atteindre les objectifs auxquels il aspire.

Et à cette fin, il est indispensable que le ou la futur(e) dirigeant(e) ait pris le temps de connaître ses forces, mais aussi ses limites. Faire cet effort d'introspection lui permettra de s'assurer que l'image qu'il renvoie est bien cohérente avec sa véritable personnalité, et qu'il incarne bien, par des actes concrets, les valeurs qu'il promet. ■

