

Narcissique et empathique

Le profil type du CEO d'aujourd'hui

Les patrons ont toujours été anormaux. L'astuce consiste maintenant à ne pas le montrer.



Les compétences cognitives, le sens opérationnel et les connaissances financières sont des conditions préalables à la réussite. Mais au cours des deux dernières décennies, les descriptions de poste ont mis de plus en plus l'accent sur les compétences sociales.

Les patrons célèbres avaient autrefois des surnoms qui mettaient en avant leur personnalité irascible et leur brutalité. "Chainsaw Al" [Al la Tronçonneuse pour Albert J. Dunlap, ancien patron de Sunbeam, ndt] et "Neutron Jack" [Jack le Neutron pour Jack Welch, ancien patron de General Electric, ndt] ressemblaient plus à

Les CEO doivent apaiser les politiques, répondre aux activistes et atténuer les tempêtes sur les réseaux sociaux. Il est utile que le patron apparaisse comme un membre de la société auquel on peut s'identifier.

des catcheurs qu'à des hommes en costume-cravate. Ce genre de surnom serait choquant aujourd'hui. Ce qui compte désormais, c'est l'inclusion et l'empathie : pensez à "Listening Tim" [Tim l'Écouteur pour Tim Cook, patron d'Apple] et "Simpatico Satya" [Satya le Sympa pour Satya Nadella, patron de Microsoft]. Mais ce n'est pas parce que les CEO semblent plus normaux qu'ils le sont réellement. Les exigences du poste requièrent un ensemble de caractéristiques toujours plus variées.

Le profil de base : travailleur, extraverti, confiant et impatient

D'une certaine manière, le chemin vers le sommet de la pyramide

des entreprises reste inchangé. Il exige que les gens soient en concurrence les uns avec les autres pendant une période prolongée. Il exige des preuves de réussite financière et opérationnelle. Il utilise la perspective de l'argent – de beaucoup d'argent – comme levier pour encourager les personnes ambitieuses. Et il sélectionne des traits de caractère familiers : travail acharné, impatience, confiance en soi et extraversion. Si vous préférez rester à la maison et regarder "The Great British Bake Off" [concours de pâtisserie télévisé britannique] plutôt que d'inviter des clients à dîner, ce poste n'est pas pour vous. Une étude récente de Steve Kaplan, de l'université de Chicago, et de Morten Sorensen, de la Tuck School of Business, porte sur les évaluations réalisées par la société de conseil ghSMART sur plus de 2600 candidats à différents postes de direction. Les candidats aux postes de CEO forment un type reconnaissable. Sur une série de caractéristiques, ils obtiennent en moyenne des notes plus extrêmes : ils brillent par ce que les universitaires appellent "l'aptitude générale".

Ils se distinguent également des autres managers dans les détails. Alors que les aspirants directeurs financiers sont plus analytiques et se concentrent sur les détails, les futurs CEO obtiennent des scores plus élevés en termes de charisme, de capacité à faire avancer les choses et de réflexion stratégique.

Ces caractéristiques semblent également être prédictives. En suivant la carrière ultérieure des candidats, les universitaires ont constaté que les personnes qui postulaient pour un poste différent mais qui présentaient des caractéristiques "similaires à celles d'un CEO" avaient plus de chances d'obtenir finalement le poste le plus élevé.

Des compétences sociales pour mieux persuader

Pourtant, les entreprises d'aujourd'hui recherchent plus qu'une personnalité de type A [hyperactive et hyper-investie professionnellement, ndt]. M. Kaplan et M. Sorensen notent que les candidats au poste de CEO ayant de meilleures compétences interpersonnelles ont plus de chances d'être embauchés. Une autre nouvelle étude, menée par des universitaires de l'Imperial College de Londres, de l'université Cornell et de l'université Harvard, analyse les longues descriptions de poste que les entreprises rédigent lorsqu'elles font appel à des chasseurs de têtes pour recruter un nouveau dirigeant. Les compétences cognitives, le sens opérationnel et les connaissances financières sont des conditions préalables à la réussite. Mais au cours des deux dernières décennies, ces descriptions de poste ont mis de plus en plus l'accent sur les compétences sociales – la capacité des patrons à coordonner

et à communiquer avec plusieurs personnes.

Pourquoi ces compétences plus douces sont-elles appréciées ? Selon Stephen Hansen, de l'Imperial College, la réponse réside en partie dans l'essor des travailleurs du savoir. Les entreprises dépendent de plus en plus de développeurs, de scientifiques des données et de responsables informatiques qui ont l'habitude de travailler de manière indépendante. Les chefs d'entreprise ne vont pas dire à ces travailleurs ce qu'ils doivent faire ; leur travail consiste à s'assurer que tous comprennent les objectifs de l'entreprise et travaillent ensemble de manière efficace. L'article montre que la demande de ces compétences augmente dans les entreprises de grande taille et à forte intensité d'information. Les compétences sociales sont plus importantes lorsque les patrons doivent persuader autant qu'instruire. L'environnement général récompense également les compétences plus douces. Les sondages réalisés par Edelman, une société de relations publiques, indiquent que la majorité des clients et des employés choisissent leurs produits et leur lieu de travail en fonction de leurs convictions. Les CEO doivent apaiser les politiques, répondre aux activistes et atténuer les tempêtes sur les réseaux sociaux. Il est utile que le patron apparaisse comme un membre de la société auquel on peut s'identifier, et non comme un

méchant vivant au sommet d'un volcan.

Narcissique sans en avoir l'air

Il n'est pas encore temps de mettre fin au narcissisme à l'ancienne. Une autre étude, réalisée par un quatuor de chercheurs de la Stanford Graduate School of Business, a interrogé 182 directeurs sur la personnalité de leur CEO. Les réponses suggèrent que jusqu'à 18 % des patrons sont considérés comme narcissiques par les membres de leur propre conseil d'administration, un taux de prévalence peut-être trois fois supérieur à celui de la population américaine générale. Les chercheurs ont également constaté que les entreprises dont les PDG sont narcissiques ont tendance à obtenir des scores plus élevés pour leurs politiques environnementales, sociales et de gouvernance. Quel meilleur moyen pour un égocentrique de se montrer empathique que de sauver la planète ?

Les exigences imposées aux chefs d'entreprise forment un mélange de plus en plus étrange. Soyez plus talentueux que les autres membres de l'entreprise, mais ne leur dites pas ce qu'ils doivent faire. Écrasez la concurrence tout en faisant preuve d'empathie. Écoutez de manière charismatique. Soyez aimablement agressif. Les CEO ont toujours été anormaux. L'astuce consiste maintenant à ne pas le montrer.

THE ECONOMIST