

PROPOS RECUEILLIS PAR
YANN LE GALES @YannLeGales

INTERVIEW Michel Tobelem analyse comment les dirigeants peuvent répondre aux nouvelles demandes des salariés.

LE FIGARO. - Les dirigeants français des grandes entreprises doivent-ils redoubler d'efforts pour motiver les salariés ?
Michel TOBELEM. - Les entreprises se transforment. Les business models changent. La manière de travailler et la mission évolueront encore d'ici à cinq ans. Les raisons pour lesquelles les salariés rejoignent un employeur évoluent rapidement. Voilà pourquoi les dirigeants doivent renouveler le sens même de l'engagement des salariés et réaffirmer fréquemment pourquoi l'entreprise a besoin d'eux.

Quel est le profil du dirigeant capable de répondre aux nouvelles demandes des salariés ?

Le nouveau dirigeant doit être capable de parler à tous les collaborateurs et capter tous les niveaux de sens. C'est un leader que j'appellerais le « manager cappuccino ». Il doit bien entendu avoir une vision, définir une stratégie et fixer des objectifs. C'est le café. Il doit aussi être capable d'emporter l'adhésion de tous les salariés, celle du directeur commercial comme celle du chercheur dont les motivations sont très différentes, de leur offrir des perspectives, de les stimuler émotionnellement. C'est la mousse du cappuccino !

Pourquoi agir sur les émotions des salariés ?

Le leader « cappuccino » donne aux collaborateurs le sentiment qu'ils ont un rôle personnel à

jouer dans l'entreprise, qu'ils sont au cœur des transformations, que l'entreprise va changer le monde.

Le patron français est-il un leader « cappuccino » ?

Le dirigeant français traditionnel est souvent une tasse de café noir, parfois sans sucre. Il fait appel à l'intellect et peu à l'émotionnel qui devient de plus en plus important.

Quel est le style du leadership à la française ?

Le dirigeant français est souvent diplômé des grandes écoles même si cela change. Il s'est souvent construit à partir de qualités analytiques. Les étrangers qui travaillent dans les groupes français expliquent que leur patron a une capacité spectaculaire à entrer dans les détails et les chiffres. Cette



Michel Tobelem

« Le nouveau dirigeant est un manager cappuccino »

Le cofondateur de Beyond Associés explique pourquoi les patrons doivent développer leur quotient émotionnel.

« Le dirigeant français traditionnel est souvent une tasse de café noir, parfois sans sucre, observe Michel Tobelem. Il fait appel à l'intellect et peu à l'émotionnel qui devient de plus en plus important. » JEAN-CHRISTOPHE MARMARA / LE FIGARO

approche analytique se corrèle très bien avec des qualités stratégiques.

Est-ce un atout ou une faiblesse d'avoir des qualités analytiques ?

Ce mode de pensée a fait ses preuves. Beaucoup de grandes entreprises françaises qui sont des leaders mondiaux ont eu des orientations stratégiques de très grande qualité dans la durée.

Comment le dirigeant français comprend-il son rôle ?

Marqué par sa formation, le monde parapublic et l'État, il a souvent une représentation de son métier très liée au devoir et au sens des responsabilités.

Éprouve-t-il du plaisir à diriger ?

Son quotient intellectuel est plus développé que son quotient émotionnel. Ce sens du devoir a des conséquences majeures sur sa carrière et pour l'entreprise. Le dirigeant se met en deuxième ligne par rapport à l'intérêt supérieur de l'entreprise. Il estime presque impudique voire narcissique d'affirmer son plaisir à diriger.

Le dirigeant pense-t-il que les salariés partagent ses valeurs ?

Le dirigeant imagine souvent que l'ensemble des forces vives de l'entreprise partage les mêmes ressorts de motivation. L'intérêt

supérieur de l'entreprise est un acquis. Tout le monde soutient le projet d'entreprise puisque chacun fait son devoir. Il n'est donc pas nécessaire d'expliquer aux salariés pourquoi ils doivent réaliser leur mission. Les motiver est un simple exercice rhétorique.

Cette manière de diriger doit-elle évoluer ?

Cette manière de diriger ne soulève pas l'enthousiasme des foules.

Elle ne répond pas toujours aux besoins nouveaux des équipes. Le leader français pratique peu l'encouragement. Il complimente rarement ses équipes. Il considère que c'est normal de bien faire les choses alors que les salariés ont besoin que des leviers de motivation soient activés. La reconnaissance est un élément de motivation particulièrement important.

Le dirigeant est-il compris par tous les salariés ?

Son histoire et son expérience professionnelle font qu'il a tendance à privilégier la performance de l'entreprise. Je suis employé par l'entreprise. Mon devoir est qu'elle réussisse, qu'elle soit performante. Le dirigeant ne s'adresse souvent qu'à un seul niveau de sens alors qu'il devrait s'adresser à plusieurs niveaux de sens.

Des dirigeants mobilisent-ils différemment leurs équipes ?

Le dirigeant anglo-saxon mobilise le moi. Il met ses collaborateurs au centre. Il parle de carrière, de promotion, d'accomplissement personnel.

Joue-t-il plus sur les émotions des salariés ?

Le dirigeant anglo-saxon est moins analytique mais suscite plus d'inspiration. Il est généralement

plus intuitif, plus opportuniste. Il a une capacité à donner de l'envie. Il sait activer des leviers plus émotionnels chez les salariés. Il a aussi des objectifs plus personnels et se comporte de manière beaucoup moins généreuse par rapport à l'entreprise. Mais cette méthode est assez efficace.

Les dirigeants français qui travaillent à l'étranger ont-ils réussi à acquérir des qualités anglo-saxonnes ?

Les dirigeants français qui ont travaillé à l'étranger sont des pépites. Ils ont les qualités que le système éducatif français leur a inculquées, la rigueur, la capacité à aller au fond des choses. Mais ils ont vu le monde et ont compris que ces qualités ne suffisaient pas, qu'il fallait d'autres leviers pour emmener les équipes, qu'il faut se mettre davantage à la place des collaborateurs et imaginer ce qui est important pour eux.

Qu'apprend un manager à l'étranger ?

Il y a une vertu absolue à avoir dirigé des activités implantées dans des pays où le dirigeant n'avait pas de repères. Cette expérience est encore plus enrichissante dans des groupes étrangers. Ces dirigeants sont ceux qui répondent le mieux aux besoins des entreprises. ■

CONFIDENCES

UN BON DIRIGEANT PEUT-IL N'AVOIR AUCUN AFFECT ?

Il peut diriger sans. Ce type de dirigeant est parfait pour restructurer une entreprise. Mais l'absence d'affect rend les choses plus difficiles quand le dirigeant doit donner un nouvel élan, lancer un projet ambitieux qui doit faire rêver pour mobiliser.

POURQUOI BEAUCOUP DE DIRIGEANTS RECRUTENT-ILS DES CLONES ?

Les dirigeants ont une représentation de la diversité qui est partielle. Leur sens des responsabilités les encourage à prendre peu de risques sur les personnes.