

Au final, le leader idéal est celui qui s'inscrira le mieux dans l'évolution de l'organisation.

Comment trouver le meilleur dirigeant?

La recherche d'un dirigeant est une démarche complexe. Au-delà des compétences et de la personnalité du candidat, le contexte organisationnel, la culture de l'entreprise ainsi que les intérêts divergents des forces internes sont autant d'éléments à considérer. Au final, le leader idéal est celui qui s'inscrira le mieux dans l'évolution de l'organisation.

Les membres du comité de sélection d'une entreprise de service se sont réunis pour discuter de la succession de leur directeur général actuel, qui prendra sa retraite d'ici un an. Pour s'assurer de faire le meilleur choix, ils ont fait appel à un conseiller spécialisé en la matière.

Un des membres du comité a suggéré de revoir les critères de réussite du directeur général en poste pour établir le profil de compétences que devrait posséder son remplaçant.

Suivant les recommandations du conseiller, le comité a finalement choisi de concentrer ses efforts ailleurs. C'est plutôt en déterminant les priorités de l'organisation pour les trois à cinq prochaines années qu'il a entrepris de tracer le portrait du prochain dirigeant.

Le contexte organisationnel

Pourquoi le conseiller a-t-il insisté sur l'importance de définir, d'abord, les priorités et les objectifs de l'organisation?

« L'analyse de ces facteurs permet d'effectuer un meilleur pairage entre l'organisation et son futur leader. C'est ce qui fait la différence entre le succès ou l'échec d'un processus de sélection », explique la psychologue organisationnelle.

« Par exemple, une entreprise en croissance n'a pas besoin du même type de dirigeant qu'une entreprise en crise », poursuit-elle.

« Dans un contexte de fusion, l'organisation doit se tourner vers un chef qui possède un très bon sens de la négociation. De son côté, une entreprise en redressement a besoin d'un leader plus directif. Pour être efficace, le dirigeant doit être choisi en fonction des besoins futurs de l'entreprise. »

La capacité de mener et d'inspirer

Le profil du dirigeant inclut également des compétences lui permettant d'exercer un leadership fort et d'affronter les problèmes réels.

« Un très bon leader connaît les tendances du marché ou de l'environnement dans lequel l'organisation évolue. Il a la capacité d'anticiper les conséquences de ces tendances, d'articuler des stratégies ainsi que des plans d'action adaptés aux attentes », soutient Michèle Ragault, psychologue organisationnelle.

« Un bon dirigeant doit aussi avoir des talents de communicateur pour transmettre sa vision à l'ensemble de son équipe. Pour y adhérer, les membres de l'organisation doivent d'abord comprendre la direction que le leader veut donner à l'entreprise », ajoute une autre de nos psychologues organisationnelles.

En plus des exigences liées à la formation, à l'expérience et à la connaissance du secteur d'activité, le comité de sélection doit s'attarder à certaines questions fondamentales dans sa quête du meilleur dirigeant, rappelle madame Ragault.

« Est-ce que le candidat a la capacité d'inspirer l'équipe de direction en place? Est-ce qu'il démontre l'intelligence émotionnelle et le sens critique nécessaires pour bien lire les situations et ajuster ses actions? », soulève-t-elle.

« Est-ce qu'il pourra s'adapter à l'environnement de l'entreprise? Saura-t-il établir des liens de confiance avec les membres du conseil d'administration et les partenaires tout en ralliant les intérêts opposés? »

Des qualités personnelles essentielles

Dans le profil de compétences du dirigeant, on doit évidemment retrouver des qualités personnelles essentielles à l'accomplissement du mandat.

Courage, humilité, confiance, sens de l'écoute et compassion sont des qualités recherchées chez un leader. Elles lui permettent de mieux supporter l'insécurité, d'agir sous la pression et de travailler avec la même ardeur en période difficile.

Accompagnés de leur conseiller, les membres du comité de sélection ont réussi à établir le profil de compétences de leur futur leader.

Parce qu'il a été élaboré à partir de composantes organisationnelles ciblées, le profil du candidat recherché est idéal car il tient compte de l'évolution de l'entreprise.

La prochaine étape, et non la moindre, sera de déterminer par quels moyens ces compétences seront évaluées.