

# L'évaluation des équipes dirigeantes, puissant sésame de la performance

Dans l'évaluation des dirigeants, l'élément clé n'est pas « l'intelligence pure » mais bien ce qu'il en est fait, et le plus ou moins haut degré d'intelligence émotionnelle, sociale et des situations.



Par temps de grande incertitude, les organisations ressentent un très vif besoin d'évaluer leurs dirigeants et cadres dirigeants, histoire d'être certaines d'avoir la meilleure équipe possible à bord. (iStock)

Par [Muriel Jasor](#)

Publié le 14 mars 2024 à 07:45

Les états-majors d'entreprises ne jurent que par ce mot : « **assessment** ». Guère étonnant, par temps de [grande incertitude](#), les organisations ressentent un très vif besoin d'évaluer leurs dirigeants et cadres dirigeants, histoire d'être certaines d'avoir la meilleure équipe possible à bord.

Voilà qui explique la façon radicale dont la compagnie aérienne allemande [Lufthansa vient de remettre à plat son équipe de direction](#). « Nous voulons aborder les défis inédits auxquels notre secteur et notre entreprise sont confrontés avec un nouvel élan et [une équipe modifiée](#) », a justifié le président du conseil de surveillance du groupe Lufthansa, Karl-Ludwig Kley.

Selon ce dernier, les circonstances exigent « plus que jamais un sens aigu du travail en équipe », donc de [savoir travailler ensemble](#) conformément à un certain alignement, avec une plus grande ouverture au monde et en solidarité - plutôt que les uns contre les autres.

Quoi conserver ? Quoi changer ? La culture interne pèse tout son poids. La compatibilité culturelle entre les comportements observés - et non pas les valeurs proclamées - au sein de l'organisation et les motivations profondes et [postures du leader](#) revêt une importance capitale.

## 21 pays, 800 cadres dirigeants

Pour évaluer une équipe dirigeante, [quel type de leadership privilégier](#) ? Une diversité de styles est plus que jamais de mise pour une performance durable. Quant à la stabilité émotionnelle des leaders, elle est clé, car c'est elle qui leur permet, sous stress, de gérer des situations difficiles [sans posture d'évitement ni fuite](#), sans confrontation non constructive ni obéissance aveugle.

Un exemple, celui de [l'opération d'acquisition de LeasePlan par ALD Automotive](#) - filiale de [Société Générale](#) - pour 4,9 milliards d'euros, qui vient de donner naissance à Ayvens, un géant mondial de la location de véhicules automobiles. Pour assurer l'avenir du nouvel ensemble, un processus d'évaluation des équipes dirigeantes s'est déroulé, six mois durant, dans vingt pays. Ce qui a nécessité d'évaluer 800 cadres dirigeants dans le monde.

**Danny Freedman**, chef de projet chez **Alexander Hughes Human Capital**, s'est retrouvé aux manettes de cet « assessment » géant. Animation de comité de sélection dans chacun des vingt pays sur la base d'évaluations individuelles, constitution d'équipes de tête en veillant à un équilibre entre femmes et hommes, ainsi qu'entre anciens d'ALD et de LeasePlan... L'opération a permis de constituer des équipes composées à plus de 30 % de femmes dans les organes de direction de Ayvens et de presque autant d'anciens d'ALD Automotive que de LeasePlan.

Un travail « de grande ampleur, très informatif, tout en flexibilité et sans rien sacrifier à la qualité », selon Tjerk Klomp maker, ancien Global People & Performance program manager de LeasePlan devenu Global HR program manager de Ayvens.

## 4 styles de leadership et 11 dérailleurs

Une palette de 28 traits de personnalité, fortement corrélés avec la performance managériale, ont été répartis en quatre styles : « Un leadership de compétition, de créativité, de collaboration et de commande et de contrôle », explique **Philippe Cavat**, directeur général d'**Alexander Hughes Human Capital**, qui travaille en partenariat avec Robert Hogan, le fondateur des tests qui portent son nom, depuis une quinzaine d'années, du temps déjà où il était dirigeant EMEA chez la société internationale de conseil en leadership DDI, puis au sein du cabinet BCG où il dirigeait la pratique internationale Leadership & Talent.

« Les évaluations, selon la méthode Hogan, s'effectuent sur la base de sept éléments fondamentaux du leadership (ajustement, ambition, sociabilité, sensibilité interpersonnelle, prudence, curiosité et type d'apprentissage), de dix facteurs de motivation - moteurs de l'action - qui expliquent pourquoi un leader se lève le matin avec la capacité ou pas d'entraîner les troupes derrière son panache blanc et de onze « dérailleurs potentiels », poursuit-il.

Des dérailleurs ? En vérité, des aspects de personnalité, de prime abord positifs, à scrupuleusement maîtriser sous peine de... torpiller une carrière ! Une trop grande attention aux détails peut, par exemple, transformer un leader en micromanager. Une confiance en soi excessive projeter une personnalité dans l'arrogance absolue et le refus de toute contradiction. Ou encore des qualités relationnelles peuvent être telles que le ou la leader ne résiste plus à l'envie de plaire à tout prix.

Dans l'évaluation des dirigeants, l'élément clé n'est pas « l'intelligence pure » mais bien ce qu'il en est fait, et le plus ou moins haut degré d'intelligence émotionnelle, sociale et des situations.

**Muriel Jasor**