

Leadership

Le portrait-robot du dirigeant marocain

En révélant le leadership du dirigeant marocain, décrit comme intellectuel et complexe, l'étude IBB Management/Korn Ferry vient mettre le doigt sur un fait: la nécessité de rompre avec «un style archaïque» et aller vers d'autres types mieux adaptés à un environnement économique en perpétuel mouvement.

Le succès d'un dirigeant relève, pour une grande partie, à 50%, de son leadership plutôt que de ses compétences techniques (40%) et de sa motivation (10%). C'est ce que révèle une étude menée sur des dirigeants marocains et à l'international par les cabinets IBB Management (spécialisés dans le recrutement par approche directe de dirigeants) et Korn Ferry (prestataire mondial dans les solutions de gestion de talents). En regardant d'un peu plus près dans le leadership, l'étude révèle que le manager marocain est «intellectuel» dans son style de management et «complexe» dans celui de réflexion (le style de management et de réflexion étant les deux caractéristiques principales retenues par les chercheurs de Korn Ferry (voir tableau 1). Si ce style a ses atouts, il se révèle tout de même lourd dans un environnement difficile à prévoir.

Trop de détails, trop de perte de temps

Analytique, tendance à vouloir tout contrôler, manque de délégation, souci du détail, rigide: le dirigeant marocain se focalise beaucoup sur les détails. «C'est à la limite celui qui vous interpelle sur votre bureau tardive d'arrivée au bureau», commente un consultant. Si ce style peut être avantageux en ce que le dirigeant est adepte d'une planification précise, de la rigueur

et d'une attention accrue sur la qualité, il possède l'inconvénient d'un contrôle abusif, d'un manque de délégation et d'une rigidité qui n'incite pas à la créativité, entre autres. Ceci étant, l'entreprise, dans le cadre d'un recrutement de hauts cadres, est

appelée à être minutieuse dans son choix. «Avant de recruter un haut cadre dirigeant, une entreprise doit savoir si sa stratégie est réalisable ou pas par un CEO. Et si oui, est-ce que le profil qu'il faut existe sur le marché?», explique Abdelaziz Bennis, directeur gé-

Dans le monde, quatre styles de leadership et quatre styles de réflexion ont été rencontrés et sont répertoriés dans les tableaux suivants :

Style de Management	Comportements	Style de Réflexion	Comportements
Task Focused	- Exprime franchement ses opinions - Respecte les règles - Donne des instructions claires et concises - Délègue les responsabilités	Action Focused	- Pilote les progrès - Respecte les engagements - Prend rapidement des décisions
Social	- Exprime ses opinions avec diplomatie - Répond aux besoins des clients - Ouvert à d'autres idées - Ecoute attentivement	Flexible	- Apprend rapidement - «Brainstorme» vite - S'adapte rapidement aux changements
Intellectuel	- Fais preuve de logique pour soutenir ses idées - Exigeant sur la qualité - S'appuie sur l'expertise - Développe les équipes	Complexe	- Elabore des plans détaillés - Possède une vision stratégique claire - Analyse de manière approfondie des données complexes
Participatif	- Sollicite les idées - Favorise l'esprit d'équipe - Résout les conflits - Etablit des consensus	Créatif	- Identifie les opportunités - Réfléchit de manière créative - Gère la complexité et une multitude de tâches

Source: Alliance IBB Management/Korn Ferry Executive Search

Synthèse des styles de leadership et comparatif

Pays	Style de leadership	Description du style	Qualités du style
Maroc	Intellectuel	- Optimise & se focalise sur un objectif/tâche - Analyse des données dans le détail - Cherche à trouver l'unique et meilleure solution	- Sérieux - Méthodique - Valeurs solides - Visionnaire
France	Intellectuel	- Optimise & se focalise sur un objectif/tâche - Analyse des données dans le détail - Cherche à trouver l'unique et meilleure solution	- Sérieux - Méthodique - Valeurs solides - Visionnaire
Brésil	Social	- Se focalise sur plusieurs objectifs/tâches - Intuitif, adaptable et sociable - Vise à appliquer diverses actions en même temps	- Sociable - Humoristique - Créatif - Bonne écoute - Explorateur
Turquie	Social	- Se focalise sur plusieurs objectifs/tâches - Intuitif, adaptable et sociable - Entreprenne diverses actions en même temps	- Sociable - Humoristique - Analytique - Axé sur la qualité - Approfondie

Source: Alliance IBB Management/Korn Ferry Executive Search

néral d'IBB Management. «Cela revient donc à identifier les compétences critiques, importantes et moins importantes en matière de leadership du CEO. Car l'entreprise ne doit pas se tromper de profil, étant donné que celui-ci va engager l'entreprise à travers la mise en œuvre de la stratégie», renchérit-il. Mais, au-delà de cette tendance, le dirigeant marocain est appelé à faire évoluer son leadership.

Evoluer vers d'autres styles

Si l'étude précise qu'aucun style n'est meilleur qu'un autre, il faut se rendre à une évidence: l'environnement économique d'aujourd'hui appelle le dirigeant marocain à faire évoluer son style de management vers d'autres styles, comme le style social qui a permis au Brésil et à la Turquie (avec la France,



«Nous avons développé un répertoire de 70 compétences classées en 20 groupes qui permettent de détecter le style de leadership d'un dirigeant», précise Abdelaziz Bennis.

qui sont les trois autres pays auxquels le Maroc a été comparé) d'être aujourd'hui des pays émergents. Les données sont en constante évolution, l'environnement est changeant et appelle donc à des décisions rapides, à une responsabilisation des col-

laborateurs et à une meilleure délégation. Des choses que le dirigeant marocain ne fait pas toujours. D'ailleurs, l'étude recommande d'aller vers d'autres styles de leadership qui ont fait leurs preuves dans les pays cités précédemment (cf. tableau 2). Mais la question est et reste toujours si l'environnement marocain est favorable à l'adoption de ces autres styles. Un autre défi que les dirigeants devront donc ajouter à celui d'amener leur entreprise à bon port. ■