

De quoi est fait un dirigeant supérieur?

PAR LE DOCTEUR MORGAN W. MCCALL, JR. ET
LE DOCTEUR MICHAEL M. LOMBARDO

Morgan W. McCall, Jr. et Michael M. Lombardo sont spécialisés dans l'étude du comportement et sont chefs de projet au Centre de leadership créatif (Center for Creative Leadership) de Greensboro, en Caroline du Nord. Le docteur McCall, diplômé de l'Université Cornell, a passé huit ans à étudier le leadership et la gestion dans les organisations complexes. M. Lombardo, titulaire d'un doctorat d'éducation de l'Université de Caroline du Nord à Greensboro, a passé une période comparable à étudier la manière dont les leaders des organisations résolvent les problèmes.



Cadre supérieur : A un certain moment, Jim était le candidat le mieux placé, peut-être même le seul, pour devenir président-directeur général. Et puis il se heurta à quelque chose qu'il n'avait jamais eu à confronter auparavant – une entreprise non rentable. Il sembla par la suite se retrouver sur une pente glissante, devenant de jour en jour plus détaché, incapable de collaborer avec ses principaux subordonnés.

Enquêteur : A votre avis, qu'est-ce qui l'a fait quitter la voie ?

Cadre supérieur : En partie un manque de chance, du fait que l'entreprise périlait quand il en hérita. En partie son choix de s'entourer de spécialistes qui, inévitablement, portent les œillères de leur domaine particulier. En partie enfin le fait qu'il n'avait jamais appris à déléguer. Il n'avait aucune idée sur la façon de diriger en écoutant.

Le cas de Jim n'est en rien inhabituel. Nombreux sont les cadres extrêmement talentueux qui s'élèvent à de très hauts niveaux mais se voient refuser les postes suprêmes. Les brèves explications de ce qu'on pourrait appeler leur sortie de voie sont le principe de

Peter, que l'on cite toujours, d'après lequel ils furent promus au-dessus de leur niveau de compétence, ou, ce qui est plus inquiétant, le fait qu'ils présentaient quelque défaut fatal.

Le brin de vérité contenu dans ces explications masque la vraie complexité du processus. C'est ce que nous a appris une étude que nous avons récemment menée au Centre de leadership créatif (*Center for Creative Leadership*), un établissement de recherche et d'enseignement à but non lucratif situé à Greensboro, en Caroline du Nord, et créé pour améliorer la pratique de la gestion.

Lors d'une comparaison entre 21 cadres ayant quitté la voie – des gens efficaces dont on s'attendait à ce qu'ils s'élèvent encore plus haut dans l'organisation mais qui avaient atteint un palier en fin de carrière, été licenciés ou obligés de prendre une retraite anticipée – et 20 homologues *arrivés* – ceux qui avaient atteint les postes suprêmes – nous avons trouvé les deux groupes étonnamment semblables. Chacun de ces 41 cadres possédait des qualités remarquables et présentait au moins une faiblesse significative.

Une insensibilité envers les autres fut citée comme une raison de sortie de voie plus souvent que tout autre défaut mais elle n'était jamais la seule. Très souvent, ce fut une combinaison de qualités personnelles et de circonstances extérieures qui mit fin à l'ascension d'un cadre. Certains de ces cadres se retrouvèrent dans une situation changée, dans laquelle les qualités qui leur avaient été très utiles plus tôt dans leur carrière devinrent des handicaps qui leur firent quitter la voie. D'autres s'aperçurent que des faiblesses dont ils avaient toujours souffert, et qui furent pendant un certain temps compensées par les atouts dont ils disposaient, devinrent des défauts cruciaux dans une situation nouvelle exigeant des compétences particulières pour résoudre quelque problème particulier.

Notre objectif était de découvrir ce dont était fait un cadre efficace et notre plan était à l'origine de nous concentrer sur ceux qui étaient arrivés. Nous avons toutefois réalisé rapidement que, paradoxalement, nous pourrions apprendre beaucoup sur l'efficacité en nous intéressant de plus près à des cadres qui

n'avaient pu se montrer à la hauteur de leur potentiel apparent.

Avec l'aide de notre collaboratrice Ann Morrison, nous avons travaillé avec plusieurs sociétés figurant au classement des 500 plus importantes établi par la revue *Fortune* pour identifier des *initiés futés*, des gens qui avaient vu passer de nombreux dirigeants supérieurs dont rien dans leur carrière ne leur était étranger. Dans chaque entreprise, l'un d'entre nous s'entretint avec plusieurs initiés, généralement quelques cadres parmi les dix les plus haut placés et un petit nombre de professionnels des ressources humaines, c'est-à-dire des gens participant à la prise des décisions d'avancement. Nous leur avons demandé de nous relater l'histoire d'une réussite et celle d'une sortie de voie.

Défauts fatals

Lorsqu'il leur fut demandé d'indiquer ce qui avait décidé du sort des hommes (tous les cadres cités étaient des hommes) qui n'avaient pas connu la réussite suprême, nos sources mentionnèrent 65 facteurs, que nous avons regroupés en 10 catégories :

1. Insensibilité envers les autres : style caustique, intimidant, brutal
2. Froideur, réserve, arrogance
3. Abus de confiance
4. Excès d'ambition : fixation sur la prochaine promotion, intrigues de bureau
5. Problèmes précis de performances affectant l'entreprise
6. Gestion trop tatillonne : incapacité à déléguer ou à constituer une équipe
7. Incapacité à recruter efficacement
8. Incapacité à réfléchir dans une optique stratégique
9. Incapacité à s'adapter à un supérieur au style différent
10. Dépendance excessive vis-à-vis d'un protecteur ou mentor

Aucun cadre ne souffrait de tous les défauts cités ; en fait, deux seulement en moyenne furent identifiés chez les cadres sortis de la voie.

Comme nous l'avons noté, la cause de sortie de voie la plus fréquente était l'insensibilité envers les autres. « Il ne négociait pas ; il n'y avait pas de place pour des opinions divergentes. Il aurait pu suivre un taureau dans un magasin de porcelaine et trouvé le moyen de casser celle qui restait », nous déclara un cadre supérieur à propos d'un collègue ayant quitté la voie.

Lorsqu'ils étaient stressés, certains des responsables ayant quitté la voie devenaient caustiques et intimidants. L'un d'eux entra dans le bureau d'un subordonné, interrompant une réunion, et lui dit « J'ai besoin de vous voir. » Quand le subordonné essaya de lui expliquer qu'il était occupé, il rétorqua rageusement « J'en ai rien à foutre. Je vous ai dit que je voulais vous voir maintenant. »

D'autres étaient tellement brillants qu'ils devinrent arrogants, intimidant les autres par leurs connaissances. Les remarques les plus courantes furent : « Il amenait les autres à se sentir stupides » ou « Il vous ignorait si vous n'étiez pas brillant vous aussi. »

Lorsqu'on fait un travail extrêmement complexe et déroutant, il est absolument nécessaire d'avoir confiance en les autres. Certains cadres commirent ce qui est peut-être le péché impardonnable pour un responsable : ils commirent un abus de confiance. Cela avait rarement quoi que ce soit à voir avec l'honnêteté, qui était acquise dans presque tous les cas. C'était plutôt une surenchère à l'encontre des autres ou le fait de ne pas tenir des promesses qui avait des conséquences désastreuses en termes d'efficacité de l'organisation. Un cadre n'appliqua pas une décision comme il avait promis de le faire, causant ainsi entre les divisions du marketing et de la production des conflits qui se propagèrent dans quatre niveaux de subordonnés frustrés.

D'autres, comme Cassius, souffraient d'un excès d'ambition. Ils semblaient ne penser qu'à leur prochaine promotion, froissaient des gens dans leur hâte et passaient trop de temps à essayer de plaire aux échelons supé-

rieurs de la direction. Cela les conduisait parfois à conserver le même protecteur ou mentor pendant trop longtemps. Quand le mentor cessait de trouver grâce, il en était de même pour eux. Même si le mentor restait au pouvoir, les gens remettaient en question la capacité du cadre à émettre des jugements indépendants. Pouvait-il être autonome ? Un cadre avait travaillé pour le même supérieur pendant presque 15 ans, le suivant d'une affectation à l'autre. La direction au plus haut niveau changea et le supérieur ne s'intégrait plus aux plans de la nouvelle direction. Le cadre, n'ayant aucune réputation en propre, était considéré comme un clone de son supérieur et, comme pour ce dernier, on lui préféra quelqu'un d'autre.

Une série de problèmes de performance apparurent parfois. Certains responsables ne réussirent pas à atteindre les objectifs de rentabilité, furent gagnés par la paresse ou prouvèrent que certains postes dépassaient leur niveau de compétences (généralement dans de nouvelles entreprises ou des postes exigeant un grand pouvoir de persuasion). Ce qui est plus important dans de tels cas, les responsables en question montrèrent qu'ils étaient incapables de changer ; refusèrent d'admettre leurs problèmes, les dissimulèrent ou essayèrent d'en attribuer la responsabilité à d'autres. Un cadre nargua les échelons supérieurs de direction en refusant de collaborer avec quelqu'un envoyé spécialement pour résoudre un problème de rentabilité.

Une fois qu'ils sont arrivés à certain point de leur carrière, les responsables doivent cesser de tout faire eux-mêmes et devenir des cadres qui s'assurent que le travail est fait. Toutefois, certains de ceux que nous avons étudiés n'opérèrent jamais cette transition, n'ayant jamais appris à déléguer ni à constituer une équipe de subordonnés. Bien qu'une gestion tatillonne soit agaçante à n'importe quel niveau, elle peut être fatale au niveau de l'encadrement. Lorsque des cadres s'immiscent dans les affaires des autres, ils ne le font pas dans celles de subordonnés mais dans celles d'autres cadres, dont beaucoup connaissent beaucoup mieux leur spécialité particulière que ne le fera jamais leur supérieur. Un

responsable des relations publiques qui ne connaissait pas grand chose des règlements administratifs essaya de dire à un spécialiste ayant 30 ans d'expérience ce qu'il devait faire. Le spécialiste regimba et le cadre perdit une bataille qu'il n'aurait jamais dû déclencher.

D'autres avaient de bons rapports avec leur équipe mais choisissaient simplement les gens qu'il ne fallait pas. Ils recrutaient parfois à leur image, choisissant par exemple un ingénieur comme eux, alors qu'une personne ayant une expérience de marketing aurait mieux convenu pour la tâche à accomplir. Parfois, ils sélectionnèrent simplement des gens qui finirent par échouer.

Une incapacité à réfléchir dans une optique stratégique, c'est-à-dire globalement et à long terme, était masquée par une attention au détail et un enlèvement dans les problèmes techniques, lorsque certains cadres ne pouvaient simplement pas réussir la transition d'homme d'action à planificateur. Un autre échec courant se manifestait sous la forme d'un conflit de styles avec un nouveau supérieur. Un responsable incapable de changer de foncteur à penseur/planificateur finit par s'attirer des ennuis avec un supérieur qui préférerait prendre le temps de réfléchir. Même si les responsables efficaces avaient parfois des problèmes analogues, ceux-ci ne dégénéraient pas en bagarres et prenaient rarement un ton personnel. Les responsables ayant quitté la voie eurent une série de réactions improductives – devinrent de mauvaise humeur, essayèrent de faire taire leur supérieur ou firent simplement la tête.

Pour récapituler, nous conclûmes que les cadres quittent la voie pour quatre raisons fondamentales, toutes liées au fait que les situations changent quand on s'élève dans la hiérarchie d'une organisation :

1. **Des forces deviennent des faiblesses.** La loyauté devient une dépendance excessive, une étroitesse d'esprit ou du copinage. L'ambition finit par être assimilée à une participation aux intrigues de bureau et détruit la base de soutien d'un cadre.
2. **Les faiblesses finissent par compter.** Si une personne a suffisamment de talent, on peut

passer sur son insensibilité aux niveaux inférieurs mais pas aux niveaux supérieurs, où ses subordonnés et collègues sont influents et probablement brillants eux aussi. Celles qui sont charmantes mais pas brillantes s'aperçoivent que leur travail devient trop difficile et leurs problèmes trop complexes pour leurs aptitudes en termes de communication.

3. **Le succès monte à la tête.** Après avoir reçu des compliments pendant trop longtemps, certains cadres perdent simplement toute humilité et deviennent froids et arrogants. Une fois que cela arrive, leurs sources d'information commencent à se tarir et les gens n'ont plus envie de travailler avec eux.
4. **Les événements conspirent.** Quelques uns de ceux qui quittèrent la voie ne commirent apparemment que peu d'erreurs. Ils furent liquidés suite à des intrigues de bureau ou à des bouleversements économiques. Avant tout, ils furent simplement malchanceux.

A l'occasion de nos entretiens, on nous raconta quelques histoires de *marcheurs sur l'eau*. En fait, le cadre qui correspondait le mieux à cette catégorie, le seul *leader naturel*, quitta la voie justement parce que tout le monde présumait qu'il pouvait absolument tout faire. Aux niveaux supérieurs de direction, il se perdit dans les détails, se concentra trop sur ses subordonnés et sembla manquer de la capacité intellectuelle nécessaire pour traiter les problèmes complexes. Pourtant personne ne l'aida parce qu'on présumait qu'il réussirait de toute façon.

En bref, ceux qui étaient arrivés comme ceux qui avaient quitté la voie ne manquaient pas de défauts, même si ceux-ci ne devinrent généralement apparents que tard dans la carrière de ces hommes. Les événements qui exposèrent ces défauts furent rarement cataclysmiques. Le plus souvent, les défauts eux-mêmes eurent un impact cumulatif. Comme le fit observer un cadre, « Les carrières sont tellement longues. Laissez des traces d'erreurs

et vous finirez par vous retrouver encerclés par votre passé. »

En général, les défauts de ceux qui sont arrivés comme de ceux qui ont quitté la voie se manifestèrent lorsque l'un des cinq événements suivants se produisit : (1) Ils perdirent un supérieur qui avait dissimulé ou compensé leurs faiblesses ; (2) Ils furent affectés à un poste auquel ils n'étaient pas préparés, soit parce qu'il impliquait une beaucoup plus grande responsabilité, soit parce qu'il exigeait des cadres qu'ils remplissent des fonctions auxquelles ils n'étaient pas accoutumés. Les difficultés furent généralement aggravées par le fait que les cadres vinrent travailler pour un nouveau supérieur dont le style était très différent de celui de son subordonné nouvellement promu ; (3) Ils laissèrent derrière eux des traces de petits problèmes ou de gens froissés, soit parce qu'ils les traitèrent d'une façon médiocre, soit parce qu'ils agirent tellement rapidement qu'ils ne réussirent pas du tout à les traiter ; (4) Ils furent promus pendant une restructuration de l'organisation et furent laissés sans surveillance jusqu'à la période finale d'essai ; (5) Ils accédèrent aux bureaux de la direction, où il est crucial de s'entendre avec les autres.

La plupart des cadres eurent à faire face à au moins un de ces événements. L'évènement lui-même n'était révélateur qu'en ce que son impact commença à séparer les deux groupes. La façon dont une personne faisait face à ses défauts sous la contrainte fit beaucoup pour expliquer pourquoi certains arrivèrent et d'autres quittèrent la voie avant d'arriver. Un bout de dialogue enregistré lors d'un entretien fait ressortir ce point :

Cadre supérieur : Les gens qui réussissent n'aiment pas admettre qu'ils commettent de grosses fautes mais il n'empêche que certaines sont énormes. Je n'ai jamais connu de PDG [président-directeur général] qui n'en ait pas commis au moins une grosse et plein de petites mais ils n'en ont jamais souffert.

Enquêteur : Pourquoi ?

Cadre supérieur : Parce qu'ils savent comment faire face à l'adversité.

Savoir comment faire face à l'adversité est en partie savoir ce qu'il ne faut pas faire. Comme nous l'avons appris, de nombreux modèles différents de comportement des responsables pouvaient être acceptés par les autres. La clé était de savoir lesquels les collègues et les supérieurs trouveraient intolérables.

Comme nous l'avons dit au début, les membres des deux groupes étaient étonnamment comparables : extrêmement brillants, identifiés comme prometteurs dès les premières phases de leur carrière, offrant de remarquables antécédents professionnels, ambitieux, prêts à accepter les sacrifices – mais néanmoins imparfaits. Un examen de plus près révélera toutefois quelques différences et, aux niveaux d'excellence caractéristiques de l'encadrement, une différence, même légère, est plus que suffisante pour créer des gagnants et des perdants.

Ceux qui arrivent comparés à ceux qui quittent les voies

Pour commencer, les cadres ayant quitté la voie connurent une série de succès, mais généralement dans des situations comparables. Ils avaient redressé deux entreprises ou avaient occupé des postes progressivement plus importants dans la même fonction. Par contraste, ceux qui étaient arrivés avaient connu des succès plus divers – ils avaient redressé une entreprise et étaient passés avec succès de la production au personnel et retour, ou avaient lancé une nouvelle entreprise en partant de zéro et avaient accompli une mission spéciale qui leur valut des félicitations. Ils construisirent des usines dans des régions désertes et dans la jungle amazonienne, sauvèrent des entreprises vouées au désastre et mirent fin sans effusion de sang à des guerres totales entre divisions d'une même société. L'un d'eux bâtit même une ville.

Les responsables ayant quitté la voie furent souvent décrits comme lunatiques ou instables lorsque soumis à une pression. L'un d'eux pouvait se contrôler en présence des échelons supérieurs de direction qu'il cherchait à impressionner mais était ouvertement jaloux des collègues qu'il considérait comme

des concurrents. Ses trop fréquentes explosions de colère sapèrent la coopération nécessaire au succès, lorsque ses collègues commencèrent à se demander s'il n'essayait pas de leur faire du tort. Au contraire, ceux qui étaient arrivés étaient calmes, confiants et sans surprise. Les gens savaient comment ils réagiraient et pouvaient planifier leurs propres actions en conséquence.

Bien qu'aucun membre des deux groupes n'ait commis de nombreuses erreurs, tous ceux qui étaient arrivés firent face aux leurs avec assurance et de bonne grâce. Presque sans exception, ils admirent leur erreur, en avertirent les autres pour leur éviter d'être mis dans une position vulnérable par elle puis procédèrent à son analyse et à sa correction. Également révélatrices étaient deux choses que ceux qui étaient arrivés ne firent pas : Ils n'accusèrent personne d'autre et une fois qu'ils eurent réglé la situation, ils ne s'appesantirent pas dessus.

En outre, les cadres ayant quitté la voie tenaient à réagir à un échec en passant à la défensive, en essayant de le dissimuler pendant qu'ils prenaient des mesures correctrices ou, une fois que le problème était devenu apparent, en en rejetant la responsabilité sur quelqu'un d'autre.

Bien que les deux groupes aient su s'attaquer aux problèmes, ceux qui étaient arrivés étaient particulièrement résolus. Cette mentalité « Où est le problème ? » leur épargnait trois des défauts courants chez ceux qui avaient quitté la voie : ils étaient trop occupés à faire leur travail pour se montrer trop impatients d'être promus ; ils attendaient de leur personnel qu'il excelle à résoudre les problèmes et établirent de nombreux contacts, ce qui leur évita de souffrir du syndrome du mentor unique. En fait, pratiquement aucun responsable efficace n'indiqua qu'il avait un seul mentor.

Enfin, ceux qui étaient arrivés, peut-être à cause de la diversité de leurs antécédents, étaient capables de s'entendre avec toutes sortes de gens. Ils possédaient ou développèrent les aptitudes nécessaires pour avoir leur franc parler sans offenser quiconque. Ils n'étaient pas considérés comme charmants mais intri-

gants ni directs mais sans tact, mais plutôt directs et diplomates. L'un de ceux qui sont arrivés était en désaccord total avec une stratégie commerciale qui avait la faveur de son supérieur. Il présenta ses objections avec franchise et donna les raisons de ses inquiétudes ainsi que l'alternative qui avait sa préférence. Toutefois, une fois que la décision qu'il opposait fut prise, il consacra son énergie à travailler à la réussite de cette décision. Lorsqu'il apparut que son supérieur avait commis une erreur, il ne s'en réjouit pas méchamment ; il laissa la situation parler d'elle-même sans embarrasser encore plus son supérieur.

L'un des cadres supérieurs avec lesquels nous sommes entretenus établit une distinction simple mais pas simpliste entre les deux. Deux choses seulement, nous dit-il, différenciaient ceux qui réussissaient de ceux qui quittaient la voie : l'intégrité totale et la compréhension des autres.

L'intégrité semble avoir une signification particulière pour les cadres. Le mot ne se réfère pas à la simple honnêteté mais exprime une constance et une prévisibilité développées au fil des ans qui disent « Je ferai exactement ce que je dis quand je dirai que je vais le faire. Si je change d'avis, je vous le ferai savoir largement à l'avance pour que vous n'ayez pas à souffrir de mes actions. » Une telle déclaration est en partie une question de morale mais, encore plus, de sens pratique vital. Ce genre d'intégrité semble l'élément fondamental empêchant une vaste organisation amorphe de s'effondrer dans sa propre confusion.

La capacité – ou l'incapacité – à comprendre les perspectives des autres représentait la différence la plus flagrante entre ceux qui sont arrivés et ceux qui ont quitté la voie. Seuls 25 pourcent de ces derniers furent décrits comme ayant une aptitude particulière aux relations humaines ; parmi ceux qui sont arrivés, le chiffre correspondant était de 75 pourcent.

Il est intéressant de noter que deux de ceux qui sont arrivés étaient froids et stupides lorsqu'ils étaient plus jeunes mais, pour une raison ou pour une autre, changèrent complètement de style. « Je ne sais pas du tout comment il l'a fait », nous déclara un cadre. « C'est comme s'il s'était couché un soir et s'était

réveillé une personne différente. » En général, une certaine conscience d'eux-mêmes et volonté de changement caractérisaient ceux qui étaient arrivés. Cette même souplesse est naturellement ce qui est nécessaire pour s'entendre avec toutes sortes de gens.

Un dernier mot – un enseignement, peut-être à tirer de nos conclusions. Au fil des ans, les « spécialistes » ont établi de longues listes de compétences cruciales pour essayer de définir le responsable complet. Après coup, il semble évident que personne, y compris le cadre talentueux, ne peut posséder toutes ces compétences. Comme nous avons fini par le

réaliser, les cadres, comme le reste d'entre nous, sont une mosaïque de forces et de faiblesses. Les raisons pour lesquelles certains cadres finirent par quitter la voie et d'autres arrivèrent en haut de l'échelle confirment ce que nous savons tous mais avons hésité à admettre : il n'y a pas une seule meilleure façon de réussir (ou même d'échouer). La formule progressive infaillible n'est pas simplement insaisissable, elle équivaut, comme Kierkegaard disait de la vérité, à chercher dans une pièce où il fait noir comme dans un four un chat noir qui ne s'y trouve pas. □

Deux cadres : Une étude en termes de contrastes

LES DEUX CAS QUI SUIVENT
SONT DECRITS EN UTILISANT LES MOTS DE CADRES
D'ENTREPRISE QUI EN CONNAISSAIENT LES DÉTAILS.

CELUI QUI EST ARRIVE

L'homme

« C'était un type intelligent avec un pétitement malicieux dans les yeux. Il pouvait se moquer de lui-même dans les situations les plus difficiles. »

Points forts notables

« C'était un superbe négociateur. Il pouvait, je ne sais comment, émerger d'un conflit du travail ou entre responsables en brandissant un accord dont tout le monde pouvait s'accommoder. Je pense qu'il y arrivait en circonscrivant complètement un problème pour l'empêcher d'échapper à son contrôle. Si quelque chose risquait de mal tourner, les gens le savaient longtemps à l'avance. »

Défauts

« Il n'était parfois pas assez dur vis-à-vis de ses subordonnés et de ses collègues. Le personnel d'exploitation se demandait s'il était assez dur et parfois pourquoi il passait autant de temps à se préoccuper de son personnel. »

Carrière

« On lui confiait des missions spéciales – négociations, relations avec la presse, problèmes à régler d'urgence. Il trouvait toujours moyen de faire bouger les choses. »

Et il termina...

Vice-président directeur

CELUI QUI QUITTA LA VOIE

L'homme

« Il obtenait des résultats mais il s'en moquait éperdument. Bien qu'il puisse se montrer charmant quand il le voulait, il avait surtout tendance à jouer des coudes. »

Points forts notables

« C'était un remarquable ingénieur qui avait gravi tous les échelons de la hiérarchie d'exploitation. Il avait une capacité rare d'analyse des problèmes sous tous leurs angles puis de reconfiguration des pièces pour en faire quelque chose de nouveau. »

Défauts

« Lors du développement de quelque chose, il apportait à ses subordonnés plus d'aide que nécessaire mais, une fois qu'un système était en place, il oubliait de le surveiller. Quand les choses tournaient mal, il se comportait généralement en tyran ou faisait de l'obstruction, embauchant un jour un employé difficile et s'en déchargeant sur un subordonné en déclarant à celui-ci « Maintenant, c'est votre problème. »

Carrière

« Il monta en flèche dans les filières technique et d'exploitation. Une fois qu'il arriva suffisamment haut, ses faiblesses finirent par le rattraper. Son poste dépassait ses compétences ou il ne pouvait s'accommoder de la complexité de nouveaux projets. »

Et il termina...

« Sans avoir reçu la promotion qu'il attendait, et c'est dommage. C'était un type de talent et qui n'était pas mauvais gestionnaire non plus. Je suppose que sa gestion trop tatillonne, son style caustique ne permirent jamais à ses collègues de se développer et l'empêchèrent d'apprendre d'eux. »

Visitez notre site web

http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp