

## L'arbitre, un modèle de leadership pour



*"Notre métier consiste avant tout à travailler en équipe, à échanger des informations avec nos assistants."*

**Stéphane Lannoy** Meilleur arbitre français de football 2010 (avec son confrère anglais Howard Webb, à dr.)

**H**oward Webb et moi-même avons été invités par la chaire Edhec Leadership et Compétences managériales à partager notre expérience d'arbitres de football professionnel. Comme le note très justement Howard, qui a arbitré la dernière finale de Coupe du monde à Johannesburg, il faut d'abord tordre le cou à une idée reçue : l'arbitre n'est pas seul. Notre métier consiste avant tout à travailler en équipe. J'imagine mal m'engager dans une compétition de plusieurs semaines avec des assistants que je n'aurais pas choisis. Ce choix, je l'effectue en fonction de critères techniques, bien sûr, mais surtout humains. Avant un match, mon rôle est de motiver mes assistants et de leur donner confiance. Sur le terrain, la communication entre nous est essentielle : elle doit se faire à bon escient, sans nuire à la concentration. Les informations que nous échangeons nous aident à prendre les meilleures décisions et à «tenir» le match jusqu'à la dernière seconde. **Désamorcer les situations plutôt que sanctionner.** Aucun scénario n'est écrit à l'avance, il faut sentir le jeu, fixer les limites de ce qui est acceptable et ne pas y déroger. Howard le résume bien, nous n'avons

## les managers

que trois armes : le carton jaune, le carton rouge et surtout notre personnalité. Nous sommes là pour fluidifier le déroulement du match. Je préfère donc désamorcer une situation sans mettre la main à la poche pour sortir un carton, mais tous les joueurs ne sont pas réceptifs à cette approche. Et, comme dans l'entreprise, il est plus facile de recadrer un novice qu'un vieux briscard. Comment rendre la sanction la plus juste ? En ne cédant pas au copinage, en se forgeant une carapace afin de ne pas se laisser intimider ni troubler par l'environnement – la pression de l'événement, les réactions du public et celles du banc de touche.

**Commettre des erreurs, c'est se construire.** Formé au langage corporel, l'arbitre doit s'en servir pour revendiquer son rôle de «boss» sur le terrain, mais aussi pour faire comprendre et accepter ses décisions aux joueurs comme aux spectateurs. Utiliser le langage corporel, c'est également être capable, par un geste, un sourire, de reconnaître une erreur. Howard a raison : les gens attendent d'un arbitre qu'il soit parfait. Nous devons l'accepter, tout en sachant que nous ne sommes pas à l'abri d'une mauvaise décision. Mais c'est aussi en commettant des erreurs que l'on se construit. ■

## Recruteurs, cessez de chercher la perle rare !

**L**orsqu'elles recrutent, les entreprises cherchent la perle rare. C'est particulièrement vrai pour les commerciaux. Elles veulent un candidat zéro défaut qui connaisse le concurrent de l'intérieur, qui cartonne en entretien, qui brille par sa maîtrise des produits, des clients, du marché, du métier... Certes, il faut se montrer exigeant lorsqu'on embauche. Mais les employeurs qui veulent le mouton à cinq pattes font justement preuve d'un niveau d'exigence insuffisant ! Ils parlent du CV, de l'expérience, des résultats (passés bien sûr), mais jamais d'envie et bien peu de tempérament. Ils finissent ainsi souvent par engager des gens qui ont peu de personnalité et une faible motivation.

**Gare à la surenchère !** Ce constat est flagrant dans les SSII. Elles ont beaucoup de mal à recruter de bons commerciaux. Le turnover y est monstrueux (jusqu'à 50%, alors que le taux moyen tourne autour de 6% chez les cadres, selon l'Apec). Très sollicités, les profils expérimentés jouent la surenchère. Les patrons se les arrachent donc à grand renfort de bonus ; ils savent qu'ils paient trop cher, mais cela les rassure. Lorsqu'un cabinet leur envoie d'excellents candidats, motivés mais qui ne remplissent pas parfaitement leur cahier des charges – parce qu'ils sont trop juniors par exemple – ils tiquent. Or ce type de profil rattrape largement son manque de connaissances par une soif d'apprendre et un fort potentiel d'évolution.

**Former en interne.** Certains recruteurs plus modernes, comme Xerox, Regus ou Neopost, l'ont compris et ont mis en place des écoles internes de vente. Ils y font entrer des têtes bien faites plutôt que bien pleines, qu'ils forment selon leurs besoins. Lorsque l'alchimie prend, elle donne de meilleurs résultats sur le long terme. Ce qui est valable pour les vendeurs l'est bien sûr dans les autres métiers. Une sélection exigeante est celle qui porte plus sur le tempérament du candidat que sur son parcours professionnel. ■



*"Le tempérament importe autant que l'expérience."*

**Didier Perraudin** Directeur du cabinet de recrutement Uptoo

qui craignent l'autorité et, de l'autre, un encadrement hésitant à déléguer et peinant à mobiliser.

**Nécessaires ajustements.** Certes, ce mode de management fait partie intégrante de notre culture. Il n'est donc pas question de le rejeter, mais d'en prendre conscience. Et d'introduire les nécessaires ajustements, afin de promouvoir une façon de communiquer passant par le respect de l'autre et par une confiance réciproque dans les relations au travail. ■



*"Nous entretenons un rapport tendu à la hiérarchie et à l'autorité."*

**Laure Dykstra** Directrice d'EastWest Conseil (management interculturel)

## La France, médaille d'or du dirigisme

**E**ncore une exception culturelle française ? En tout cas cela y ressemble. Les études en management interculturel confirment ce que chacun vit peu ou prou dans sa propre entreprise : nous entretenons en France un rapport tendu à la hiérarchie, à l'autorité et donc au management. Mais sur quoi se fondent ces études ? Elles s'inspirent directement des recherches menées par le psychologue néerlandais Geert Hofstede, et notamment de ce qu'il appelle l'«indice de distance hiérarchique», qui mesure le degré d'égalité dans les différents pays. Plus l'indice est faible, plus l'égalité entre individus est forte. A l'inverse, plus il est élevé, plus les inégalités sont importantes et plus l'autorité est admise.

La France illustre parfaitement cette culture de l'inégalité et du pouvoir. Avec un indice de distance

hiérarchique de 68, elle supplante ici largement des pays comme les Etats-Unis (40), les Pays-Bas (38) ou l'Allemagne (35). Le management interculturel montre qu'il existe deux conceptions bien distinctes du rapport à la hiérarchie : l'anglo-saxonne et la latine. D'un côté, des organisations très collaboratives, conçues pour favoriser l'implication des individus et les échanges au profit de l'intérêt collectif. De l'autre, des entreprises marquées par une tradition centralisatrice et non partagée du pouvoir, par le culte du statut et une vision inégalitaire des rapports sociaux. La France arrive ici en tête, devant le Portugal (63), l'Espagne (57) ou l'Italie (50).

**Salariés déresponsabilisés.** Il suffit de constater la stupeur des étrangers en immersion dans les entreprises françaises pour prendre la mesure des dégâts. Car ce mode de management dirigiste et rigide a des conséquences sur la relation au travail et les processus de décision. Alors que l'on attend des collaborateurs une forte mobilisation, il engendre le stress, la démotivation, voire une opposition larvée. A la fois méfiants et dociles vis-à-vis de la hiérarchie, les salariés sont largement déresponsabilisés. On se retrouve avec, d'un côté, des subordonnés