

Ruptures

Innovations & nouvelles pratiques

Innovatrice

Prévenir plutôt que guérir

La personnalité du dirigeant, facteur de risque clé pour l'entreprise ?

Bénédicte Haubold, juriste et psychologue, propose donc de l'évaluer au même titre que ses références professionnelles.

Évaluer le profil psychologique des dirigeants afin de détecter, anticiper et prévenir les risques de dérapage humain à haut risque financier pour l'entreprise, voilà le type de nouvelle demande à laquelle Bénédicte Haubold, présidente d'Artélie Conseil, est, depuis peu, amenée à répondre. Mission inédite pour cette HEC juriste et psychologue qui, à 36 ans, s'est fait une spécialité de la gestion de crise. "À l'origine, notre activité consiste à résoudre les situations humaines difficiles en entreprise, ex-

situations de grande tension ? Comment va-t-il se transformer, dans quel sens va-t-il plier ? Est-il suffisamment flexible psychologiquement pour se remettre en cause, entendre ce que ses proches collaborateurs ont à lui dire – surtout s'il s'agit de choses qui ne lui font pas plaisir... – et rester efficace quoiqu'il arrive, sans céder au réflexe de défense classique consistant à se replier sur soi, explique Bénédicte Haubold. Notre mission consiste à nous assurer que cette personne ne cédera pas à des réactions d'ordre émotionnel



"Comment va réagir le dirigeant dans des situations de grande tension ?"

"Les Français restent encore très cramponnés au rationnel, au CV."

plique t-elle. Depuis quelques années, nos clients nous demandent d'intervenir sur l'étape précédente et de faire de la prévention en évaluant les profils psychologiques de leurs hauts dirigeants afin d'anticiper ces risques de crises." Préoccupation qui émerge aujourd'hui chez les entreprises qui, amenées à recruter à des postes clés, cherchent à évaluer la solidité psychologique de leurs candidats après avoir vérifié leurs références professionnelles, mais aussi chez les fonds d'investissement qui, sur le point de racheter une entreprise, de lancer une opération de restructuration ou de conclure une alliance, considèrent de plus en plus la personnalité du dirigeant comme facteur clé de réussite.

"La principale réponse à leur apporter : comment va réagir le dirigeant dans des

quand les tensions se feront plus fortes et qu'il n'y aura pas de confusion entre ses réactions instinctives d'homme – peur, angoisse... – et ses obligations de dirigeant."

Pour l'heure, la prise en compte du facteur psychologique de son dirigeant dans la valorisation d'une entreprise reste extrêmement marginale en France où, contrairement aux pays anglo-saxons, le poids démesuré accordé aux diplômes et références professionnelles en tous genres laisse peu de place aux autres aspects de la personnalité. Pourtant, Bénédicte Haubold est formelle : un frémissement est perceptible. La preuve ? la demande pour ce type d'évaluation représente aujourd'hui environ 15 % de l'activité d'Artélie Conseil contre moins de 5 % il y a deux ans. "Pour

l'heure la demande n'émane que de fonds anglo-saxons ou de grands patrons au profil très international, nuance-t-elle. Les Français restent encore très cramponnés au rationnel, au CV ; si bien que, pour être valorisée, la question du profil psychologique doit impérativement être rattachée à des considérations concrètes et converties en retombées économiques pour l'entreprise." L'histoire a pourtant prouvé qu'un dirigeant aux nerfs fragiles peut représenter un danger plus grand pour son entreprise qu'une OPA hostile...

caroline.castets@nouveconomiste.fr

MARKETING

Nouvelles pratiques

Elles ne pensent qu'à ça

Fini le produit universel.

Pour séduire le client, les marques doivent désormais penser sur-mesure et sexuer leur offre.

Rose pour les filles, bleu pour les garçons. Cela vous paraît dépassé ? Détrompez-vous. On appelle cela du gender-marketing et les marques sont de plus en plus nombreuses à s'y adonner pour s'attirer les faveurs d'un consommateur sur-sollicité. "La mode de l'androgynie est révolue : aujourd'hui les gens veulent du sur-mesure et cela oblige les marques à raisonner par communautés de clients, explique Guillaume Jonglez, président du cabinet de conseil Lennox Consulting. Pour elles, l'idée consiste désormais à adapter un produit générique mass-market à une cible précise." D'où une tendance croissante à sexuer les produits par tous les moyens, et ceci jusque dans le domaine de l'alimentaire. "L'heure est à l'hyper-spécialisation des besoins et à l'hyper-segmentation de l'offre, poursuit Guillaume Jonglez. Cela contraint les marques à démultiplier soit les concepts de magasins – comme Nike vient de le faire en ouvrant un

espace spécial femmes – soit les offres produits." Deux possibilités pour cela : concevoir un produit dédié homme ou femme (comme l'ont fait certaines marques de bières en déclinant leur produit sous une version "spéciale femme", à la fois moins alcoolisée et moins sucrée) ou se contenter de jouer sur le packaging en s'appuyant

"La mode de l'androgynie est révolue : aujourd'hui les gens veulent du sur-mesure"

sur les codes en vigueur : couleurs sobres, formes géométriques et laïus technique axé sur les performances du produit pour les hommes ; teintes pastel, lignes arrondies ou effilées et discours suggestif tourné vers les sensations et le bien-être pour les femmes. Efficacité garantie. La preuve avec Essensis de Danone – le premier yaourt-crème de jour dont le petit pot fushia affiche un positionnement sans équivoque. Même chose avec le

tout nouveau Pepsi Light dont la bouteille rose et fine au contenant révisé à la baisse – 25cl au lieu des 33 habituels – est mise en scène comme un produit de beauté, ou son pendant masculin, le très viril Coca Zéro dont le packaging noir et l'appellation spartiate se sont vus soutenus par une campagne digne d'une publicité Mennen pour son côté "pour nous les hommes !" (ndlr : voix grave et rauque)... Un choix que Véronique Bourez, directrice du marketing de Coca-Cola France, assume pleinement. "La marque Coca Light avait une image très féminine si bien que nous souffrions d'un déficit de consommation du light chez les jeunes hommes, explique-t-elle. C'est pour quoi nous avons lancé Coca Zéro en lui donnant un positionnement très masculin et cela a très bien fonctionné." Comme quoi tout est une question de ton.

caroline.castets@nouveconomiste.fr