

# Harvard Business Review

## le Leadership

Préface  
Franck Riboud

NOUVEAUX  
HORIZONS

# **Sommaire**

<b>Préface</b>	<b>3</b>
<b>Profession : manager. Mythes et réalités</b> Henry Mintzberg	<b>5</b>
<b>Qu'est-ce que le leadership?</b> John P. Kotter	<b>40</b>
<b>Managers et leaders. En quoi sont-ils différents?</b> Abraham Zaleznik	<b>62</b>
<b>L'art de forger un caractère</b> Joseph L. Badaracco, Jr	<b>88</b>
<b>Comment les PDG dirigent</b> Charles M. Farkas et Suzy Wetlaufer	<b>111</b>
<b>La dimension humaine du management</b> Thomas Teal	<b>141</b>
<b>Le leadership en tant que travail</b> Ronald A. Heifetz et Donald L. Laurie	<b>162</b>
<b>Qu'est-il arrivé au manager responsable?</b> Nitin Nohria et James D. Berkley	<b>187</b>
<b>Les auteurs</b>	<b>211</b>

## **Préface**

Cette sélection d'articles de la *Harvard Business Review* s'attache, à travers des témoignages, à donner les caractéristiques du leadership.

En cela, ce livre est extrêmement riche d'enseignements. Mais l'on découvre aussi, au fil des textes, qu'il y a autant de manières de concevoir le leadership qu'il y a de leaders et d'entreprises.

Le leadership est pour certains un statut, pour d'autres une place à légitimer, d'où la terminologie, qui me paraît aujourd'hui dépassée ou du moins ne pas correspondre à un groupe comme DANONE d'asseoir son leadership

En effet, pour un groupe comme le nôtre, très jeune et qui a pourtant déjà connu des changements radicaux dans ses métiers, qui s'est construit en France, en Europe et aujourd'hui dans le monde, le leadership repose sur deux notions essentielles : l'esprit d'entreprise', et la «culture du groupe

On peut toujours bien sûr, dans l'absolu, s'interroger sur les fondements mêmes du leadership : Est-ce une manière de diriger, de convaincre, de mobiliser, d'inventer? Est-ce la capacité de remettre en cause les acquis, d'anticiper, de prévoir et de décider? Est-ce encore une ligne de conduite, des valeurs partagées, une vision du monde?

La réalité est, je crois, une alchimie permanente de l'ensemble de ces données. Pour le président du groupe DANONE, aujourd'hui c'est avant tout l'art de gérer des contradictions, celles du temps passé, présent ou à venir, celles des hommes dans leur diversité, leur compétence, leur personnalité; celles de l'entreprise avec ses enjeux à court, moyen ou long terme ; celles de l'environnement avec ses mutations ou ses blocages. Le plus important pour moi est de faire coexister le tout en préservant le socle incontournable du double projet économique et social initié il y a 20 ans, c'est-à-dire la prise en compte au même niveau des hommes et des objectifs économiques. C'est pourquoi il est si important d'adhérer à cette culture car elle donne une grille de lecture de l'entreprise et du monde qui l'entoure. Ainsi les leaders du groupe peuvent comprendre les choix et les décisions stratégiques et les transmettre.

Mon rôle est alors de fixer la direction, de la faire partager et de donner à chacun les moyens de la mettre en oeuvre. Mais accompagner le changement, c'est aussi savoir générer les talents qui demain seront leaders à leur tour, porteurs des mêmes valeurs.

Les valeurs, chez DANONE sont

L'ouverture : nous disons que la diversité est source de richesse et le changement une permanente opportunité. Cela signifie clairement que l'internationalisation entreprise ces dernières années doit se faire en associant la diversité des hommes et leur capacité à intégrer la culture DANONE.

L'enthousiasme : « les limites n'existent pas. Il n'y a que des obstacles à franchir ».

Le leader doit permettre la créativité, l'initiative, la remise en cause, tout en préservant l'efficacité collective vers un objectif commun.

L'humanisme c'est « le partage, la responsabilité, le respect de l'autre », l'attention portée à l'individu, consommateur, collaborateur ou citoyen, c'est mettre l'homme au coeur de nos décisions.

Ces valeurs sont la base de tout leadership au sein du groupe DANONE, elles guident les hommes et leurs actions. Ce qui signifie que le leadership ne peut être légitime que s'il dépasse le système hiérarchique traditionnel, et adapte lui-même son comportement aux valeurs qu'il véhicule. Il doit ainsi être à la fois visionnaire et homme de terrain, formaliste et anticonformiste, garant de la cohérence et initiateur des ruptures.

Au-delà des objectifs économiques, au-delà de la compétition mondiale, au-delà du bien être de ses salariés, chez DANONE le leadership est avant tout une aventure collective, où la simplicité, les relations directes, la réactivité, l'initiative, l'ouverture d'esprit garantissent la réussite car le leader est aussi le challenger de toute l'équipe.

**Paris, août 1999**  
**Franck Riboud, président directeur**  
**général du groupe DANONE.**

**Préface réalisée avec le concours de Pascale-Marie Deschamps, rédacteur en chef de *l'Expansion Management Review*.**

***Profession : manager***

***Mythes et réalités***

Henry Mintzberg

## *Résumé des points essentiels*

La *Harvard Business Review* réédite régulièrement certains articles devenus aujourd'hui des « classiques ». Ceux-ci datent parfois de plus de quinze ans, mais sont toujours d'actualité. L'article qui suit présente une analyse approfondie de la fonction managériale. Publiée à l'origine en 1975, cette étude d'Henry Mintzberg continue d'apporter des réponses aux questions de nos lecteurs. Ne serait-ce qu'au cours des deux dernières années, cet article a fait l'objet de plus de 22 000 demandes.

Henry Mintzberg pose la question suivante : « En quoi consiste le travail des managers? » Après avoir réalisé sa propre enquête et analysé d'autres recherches, il arrive à la conclusion que le travail du manager inclut des rôles de relation, d'information et de décision. Ces rôles requièrent un certain nombre de compétences développer des relations avec ses pairs, conduire des négociations, motiver ses subordonnés, résoudre des conflits, établir des réseaux d'information pour collecter puis diffuser l'information, prendre des décisions dans un contexte dominé par l'incertitude, distribuer des ressources.

L'auteur puise dans sa propre recherche et dans d'autres études pour présenter des faits qui démentent les mythes construits autour du travail des managers. Il conclut qu'un bon dirigeant doit être apte à l'introspection et propose une série de questions pour aider les managers à dresser un bilan personnel et à analyser leur travail.

Mintzberg ajoute également quelques remarques rétrospectives indiquant comment sa vision a évolué quinze ans après.

Demandez à un manager quel est son travail, il vous répondra probablement qu'il planifie, organise, coordonne et contrôle. Maintenant, si vous observez ce qu'il fait, ne soyez pas surpris si vous ne percevez aucune relation entre ces mots et ce que vous voyez.

Lorsqu'un manager apprend qu'une usine détruite par un incendie est en panne et qu'il conseille à son interlocuteur d'envisager une solution provisoire pour fournir les clients via une filiale étrangère, est-il en train de planifier, d'organiser, de coordonner ou de contrôler? Et lorsqu'il offre une montre en or à un employé qui part à la retraite, ou qu'il assiste à un congrès pour rencontrer les gens du métier et revient avec une idée d'innovation qu'il soumet à son équipe, comment cela s'appelle-il?

Ces quatre mots qui ont dominé le vocabulaire du management depuis que l'industriel français Henri Fayol les a introduits en 1916, nous renseignent assez peu finalement sur ce qu'un manager fait réellement. Tout au plus, pointent-ils vers quelques objectifs vagues que le manager a en tête lorsqu'il travaille.

Le monde du management, si tourné vers le progrès et le changement, a pendant plus d'un demi-siècle éludé la question essentielle En quoi consiste le travail des managers ? Si l'on ne sait pas répondre à cette question, comment enseigner le management? Comment concevoir des systèmes d'information ou de planification pour les managers ? Comment prétendre même améliorer les pratiques managériales?

***En quoi consiste le travail d'un manager? Même lui ne le sait pas toujours.***

Notre ignorance quant à la nature du travail du manager se révèle diversement : des dirigeants brillants se targuent d'avoir réussi sans avoir jamais mis les pieds dans un séminaire de formation; les analystes en gestion se succèdent, sans avoir jamais vraiment compris ce que l'on attendait d'eux exactement; les consoles d'ordinateur se couvrent de poussière dans un coin, parce que les managers ont toujours boudé le système intégré de gestion (SIG) en ligne que quel que analyste jugeait indispensable. Et peut-être plus important, notre ignorance se traduit par l'incapacité des grandes entreprises publiques à faire face à certains de leurs plus sérieux problèmes. (*Voir page Posez-vous les bonnes questions* ).

Au profit de l'automatisation de la production, du recours au management dans les domaines fonctionnels du marché et de la finance, et de l'application des théories comportementales au problème de la motivation des salariés, le manager — c'est-à-dire la personne responsable de l'organisation ou d'un sous-ensemble de celle-ci — a été en quelque sorte oublié.

Mon intention est ici de rompre avec le vocabulaire de Fayol et d'introduire une description plus utile et plus supportable du travail du manager. Cette description découle de ma propre enquête et de la synthèse que j'ai effectuée à partir d'autres recherches portant sur l'emploi du temps des managers.

Dans certaines de ces études, les managers étaient l'objet d'une observation intensive; d'autres recueillaient des comptes rendus détaillés de leurs journées; d'autres encore analysaient ces agendas. Ces enquêtes s'intéressèrent à toutes sortes de managers : chefs d'équipe, contre maîtres, directeurs du personnel, chefs de vente, directeurs hospitaliers, présidents d'entreprises, chefs d'État, et même chefs de gangs. Ces managers» étaient américains, canadiens, anglais ou suédois. (Voir *le Panorama de la recherche sur le travail managérial.*)

La synthèse de ces découvertes dresse un tableau intéressant, aussi éloigné d'un Fayol que l'art abstrait cubiste peut l'être d'un tableau Renaissance. Néanmoins, cette peinture est évidente pour quiconque a passé ne serait-ce qu'une journée dans le bureau d'un manager, d'un côté de la barrière ou de l'autre. Elle est bien différente toutefois de l'image qu'on se fait habituellement du travail du manager.

## Le travail du manager: mythes et réalités

Quatre mythes entourent le travail du manager, qui ne résistent pas à l'examen soigneux des faits.

*Mythe n° 1: le manager est un plan méthodique et réfléchi.* Quoi de plus évident en effet ? Pourtant, rien ne permet de soutenir une telle affirmation.

*La réalité: toutes les études démontrent que les managers travaillent sans répit, que leurs activités se caractérisent par la brièveté, la diversité et la discontinuité, et qu'ils sont par ailleurs essentiellement tournés vers l'action et répugnent à la réflexion.* Voyons maintenant les faits.



La moitié des activités effectuées par les cinq managers de mon étude duraient moins de neuf minutes, et seules 10 % s'étendaient sur plus d'une heure. Une étude portant sur 56 contremaîtres américains montre qu'ils effectuaient en moyenne 583 activités par poste de huit heures, soit une activité toutes les 48 secondes. Le rythme de travail des managers aussi bien que des 56 contremaîtres ne connaissait pas de pause. Les managers recevaient un flot incessant de visites et de messages dès leur arrivée le matin jusqu'à leur départ le soir. Les pauses-café et les déjeuners étaient immanquablement liés au travail, et des subordonnés omniprésents semblaient s'engouffrer dans le moindre créneau libre.

L'étude des agendas de 160 cadres moyens et supérieurs britanniques a démontré qu'ils parvenaient à travailler sans interruption pendant une demi-heure et plus, environ une fois tous les deux jours.

***Combien de fois vous arrive-t-il de pouvoir travailler une demi-heure sans interruption?***

Sur le nombre des contacts verbaux que les managers de mon étude échangeaient, 93 % s'organisaient sur une base informelle. Seul 1 % du temps de ces cadres était consacré

à des tournées d'inspection, sans limite de durée. Seul un échange verbal sur 368 ne concernait pas une question spécifique et pouvait donc être considéré comme relevant de la planification générale.

Un autre chercheur constata n'avoir pas une seule fois entendu un manager reconnaître avoir reçu une information importante d'une conversation d'ordre général ou d'un quelconque échange informel. »

Est-ce là l'image qu'on se fait habituellement du planificateur? Pas précisément. Le manager répond simplement aux sollicitations du moment. J'ai observé que mes managers interrompaient souvent leurs propres activités, quittant fréquemment des réunions avant la fin, interrompant leur travail sur documents pour appeler des subordonnés. Un PDG avait non seulement placé son bureau de manière à donner sur le couloir mais laissait également sa porte ouverte lorsqu'il était seul, invitant implicitement ses subordonnés à venir l'interrompre.

Il est clair que ces managers cherchaient à favoriser la circulation des informations. Mais plus important, ils semblaient conditionnés par leur propre charge de travail. Ils avaient conscience de la valeur de leur temps, tout en gardant à l'esprit leurs obligations courantes : le courrier à traiter, les visiteurs à recevoir, etc. Il semble qu'un manager soit toujours tenaillé entre ce qu'il voudrait faire et ce qu'il peut faire.

Lorsque les managers doivent planifier, c'est implicite ment qu'ils le font, dans le contexte de leur activité quotidienne, plutôt que par quelque processus abstrait pour lequel l'entreprise se réserverait deux semaines de retraite à la montagne. Les plans des managers que j'ai rencontrés semblaient n'exister nulle part ailleurs que dans leur tête, sous la forme d'intentions flexibles quoi que relativement précises. Excepté dans la littérature classique qui lui est consacrée, le management ne produit pas de planificateurs réfléchis les managers se contentent de répondre à des stimuli et sont conditionnés, par leur travail, à préférer l'action immédiate à l'action différée.

*Mythe n° 2: Le manager efficace n'a pas d'obligations régulières à remplir.* Ne lui recommande-t-on pas sans cesse de passer plus de temps à planifier ou déléguer et moins de temps à voir les clients ou négocier les contrats, missions qui après tout ne sont pas les siennes ? Pour reprendre une analogie répandue, le bon manager, comme le bon metteur en scène, prépare tout soigneusement à l'avance, puis s'assoit dans son fauteuil pour répondre éventuellement aux situations imprévues. Mais là encore, cette séduisante abstraction ne tient simplement pas la route.

*La réalité; le travail d'un manager comporte un certain nombre d'obligations régulières, incluant rites et cérémonies, négociations et traitement des informations informelles qui relient l'organisation à son environnement.*

Les faits une étude sur le travail des dirigeants de petites entreprises montre qu'ils effectuent des activités routinières parce qu'ils manquent de moyens d'embauche suffisants pour recruter un personnel spécialisé et disposent d'une main d'oeuvre tellement mince, qu'une seule absence nécessite qu'ils combent eux-mêmes la lacune ainsi créée <sup>5</sup>.

Une étude sur des chefs d'équipe de vente et une autre sur des directeurs généraux suggère qu'il entre naturellement dans leur mission de recevoir les clients importants, et de s'assurer ainsi leur fidélité. L'un de ces cadres, qui ne plaisantait qu'à moitié, décrit même le manager comme la personne qui reçoit les visiteurs afin que les autres puissent continuer à travailler.

Au cours de mon enquête, j'ai constaté que certaines obligations sociales, telles que recevoir des personnages officiels, distribuer les cadeaux, présider les arbres de Noël, faisaient partie intégrante du rôle d'un PDG.

Les recherches sur la circulation de l'information montrent que les managers jouent un rôle important dans le contrôle des informations non officielles en provenance de l'extérieur (la plupart n'étant connues que d'eux seuls, en raison de leur statut) et leur diffusion auprès du personnel.

*Mythe n°3: le cadre supérieur a besoin d'une information globale, que seul un système intégré de gestion (SIG) est réellement apte à fournir.* Il n'y a pas si long temps, dans les ouvrages de management, il n'était par tout question que de *système d'information total*. Conformément à l'image classique du manager perché au sommet d'une structure hiérarchique et réglementée, ce personnage de littérature était censé recevoir toutes les informations importantes d'un SIG géant.

Mais depuis quelques temps, ces systèmes géants n'ont plus la cote les managers ont tout simplement cessé de les utiliser. L'enthousiasme s'est éteint. Il suffit de regarder la façon dont les managers traitent en réalité l'information pour comprendre pourquoi.

La réalité : les managers préfèrent de loin l'information orale (coups de téléphone, réunions...), aux documents écrits.

Les faits : selon deux études britanniques, les managers passent en moyenne 66 % et 80 % de leur temps en communication orale. Dans ma propre étude, concernant cinq PDG américains, ce chiffre est de 78 %.

Les cinq dirigeants que j'ai observés, traitaient le courrier comme une corvée à expédier. L'un d'eux vint, par exemple, un samedi matin traiter 142 lettres en l'espace de trois heures seulement, histoire de s'en débarrasser. Ce même manager jeta un coup d'oeil au premier courrier substantiel reçu de la

semaine, une étude de coût classique, qu'il mit de côté en disant: « Je ne les regarde jamais ».

Ces mêmes cinq dirigeants traitèrent immédiatement 2 des 40 rapports de routine reçus pendant les cinq semaines que dura mon étude et 4 périodiques parmi les 104 auxquels ils étaient abonnés. Ils survolaient la plupart de ces périodiques en quelques secondes, un peu comme un rituel. En tout et pour tout; ces dirigeants d'entreprises de taille respectable envoyèrent 25 courriers de leur propre initiative (autrement dit pas en réponse à quelque chose) en l'espace de ces 25 jours d'observation.

L'analyse du courrier reçu révéla d'autres détails intéressants : seuls 13 % s'avéraient d'une utilité précise et immédiate. Ce qui ajoute une nouvelle pièce au tableau : en fait, une part minime du courrier apporte une information brûlante et actuelle (le mouvement d'un concurrent, l'humeur du législateur, ou le taux d'audience du reportage télévisé de la veille...). C'est pourtant ce type d'information qui pousse les managers à agir, à interrompre une réunion ou à chambouler leur emploi du temps.

***Le bruit qui court aujourd'hui peut devenir la réalité de demain, c'est pourquoi les managers s'intéressent aux rumeurs.***

Autre découverte intéressante : les managers semblent valoriser les informations « officieuses », et particulièrement les potins, les rumeurs et autres conjectures. Pourquoi ? En raison de leur actualité et de leur pertinence : la rumeur d'aujourd'hui peut devenir la réalité de demain. Le manager qui rate un coup de fil révélant que le plus gros client de la société a été vu en train de jouer au golf avec un concurrent peut constater la chute brutale de ses ventes dans le prochain rapport trimestriel. Mais alors, il est trop tard.

Pour mesurer la valeur de l'information officielle», historique, et globale des SIG, il suffit de penser à deux des principales fonctions de l'information, à savoir:

Détecter les problèmes ou les opportunités <sup>8</sup> et élaborer des modèles (du fonctionnement du système budgétaire de l'entreprise, des comportements d'achat des consommateurs, de la manière dont les changements économiques

affectent l'entreprise, par exemple). L'expérience semble montrer que ce n'est pas à l'aide de l'information abstraite et synthétique produite par les SIG qu'un manager identifie les créneaux de décision ou qu'il conçoit des modèles, mais grâce à des données fragmentaires et concrètes.

Selon l'expression de Richard Neustadt, qui s'est intéressé à la manière dont les présidents Roosevelt, Truman et Eisenhower collectaient leurs informations:

« Ce ne sont pas les informations d'ordre général qui permettent à un président de percevoir les enjeux importants, ni les rapports, ni les enquêtes, ou autres banals amalgames, mais ces menus faits tangibles qui, rassemblés dans son esprit, révèlent les dessous des problèmes auxquels il est confronté. Il doit pour cela se saisir des moindres bribes de faits, de rumeur, d'opinion, en relation avec ses intérêts et sa mission présidentielle. Il doit devenir sa propre agence de renseignements. »<sup>9</sup>.

La prédilection des managers pour l'information orale appelle deux remarques importantes. Cela signifie premièrement que cette information est en bonne partie stockée dans le cerveau de quelques-uns. Ce n'est qu'une fois écrite qu'elle est enregistrée dans les dossiers de l'organisation, que ce soit dans des classeurs métalliques, ou sur bandes magnétiques. Or les cadres notent rarement, semble-t-il, les renseignements qu'ils détiennent. Aussi les banques de données stratégiques des organisations ne se trouvent pas dans la mémoire de leurs ordinateurs mais dans celle de leurs managers.

Deuxièmement, l'usage intensif qu'ils font de la communication orale, explique pourquoi ils sont souvent réticents à déléguer les tâches. Il ne s'agit pas en effet de transmettre un dossier à un subordonné, mais de prendre la peine de « décharger leur mémoire autrement dit expliquer tout ce qu'ils savent sur le sujet. Or cela peut demander tellement de temps, qu'il peut sembler plus facile de faire le travail soi-même. Les managers se condamnent donc eux-mêmes, par leur propre système d'information, au dilemme de la délégation : tout faire eux-mêmes ou déléguer à des subordonnés moins bien informés.

*Mythe n°4: le management devient, ou est en passe de devenir une science et une profession.* Quel que soit le sens qu'on donne aux mots *science et profession*, cette affirmation est pratiquement toujours fausse. Il suffit

d'observer brièvement n'importe quel manager pour abandonner aussitôt l'idée qu'il pratique une science

Une science implique de mettre en oeuvre des procédures ou protocoles systématiques, élaborés par l'analyse. Si nous ne savons pas quelles procédures les managers utilisent, comment pourrions-nous les prescrire de manière scientifique. Et comment faire du management une profession», si nous ne sommes pas capables de préciser les connaissances qu'un manager doit posséder? Puisque par définition, une profession suppose de maîtriser et d'appliquer un certain domaine de la science ou du savoir<sup>10</sup>.

*La réalité: les procédures des managers—pour planifier les tâches, traiter l'information, prendre des décisions, etc. — sont soigneusement enfouies dans leur cerveau. Aussi, pour décrire ces procédures, se réfère-t-on à des notions telles que jugement ou intuition, sans même remarquer qu'elles servent surtout à masquer notre ignorance.*

Au cours de mon étude, j'ai été frappé par le fait que les dirigeants que j'observais tous très compétents n'étaient pas fondamentalement différents de leurs homologues d'il y a cent ans (ou même mille ans). L'information dont ils ont besoin a changé, mais elle se transmet de la même manière : de vive voix. Leurs décisions concernent des technologies modernes, mais les procédures qu'ils utilisent pour prendre ces décisions sont les mêmes qu'au XIXe siècle. Même l'ordinateur, si important pour certaines tâches spécifiques, n'a apparemment que peu d'influence sur les méthodes de travail des managers. En fait, ces derniers sont pris dans une sorte de boucle, soumis à une pression toujours plus forte, mais sans aide à attendre des sciences du management.

Si l'on regarde objectivement la réalité du travail des managers, nous constatons que leur mission est éminemment complexe et ardue. Ils sont surchargés d'obligations qu'ils peuvent néanmoins difficilement déléguer. Ils sont donc conduits à se surmener et à effectuer un bon nombre de tâches de manière superficielle. Brièveté, morcellement, communication verbale, caractérisent leur travail. Et cependant, ce sont ces caractéristiques mêmes qui ont motivé les chercheurs scientifiques à tenter d'améliorer celui-ci. C'est pourquoi leurs efforts ont essentiellement porté sur les fonctions spécialisées de l'organisation,

là où il était le plus facile d'analyser les procédures et de quantifier l'information <sup>11</sup>.

Mais la pression qui pèse sur les managers ne fait que s'accroître. Là où précédemment ceux-ci n'avaient à répondre qu'à leur direction ou au propriétaire de l'entreprise, ils doivent aujourd'hui faire face à des subordonnés, obéissant à des processus démocratiques, qui réduisent sans cesse la liberté d'émettre des ordres sans donner d'explication, ainsi qu'à un nombre croissant d'acteurs extérieurs (groupements de consommateurs, pouvoirs publics, etc.) qu'ils doivent également prendre en considération. Si bien qu'ils ne savent plus où se tourner pour trouver de l'aide. Mais le premier pas avant de pouvoir leur apporter un quelconque soutien, est de déterminer en quoi consiste exactement leur travail.

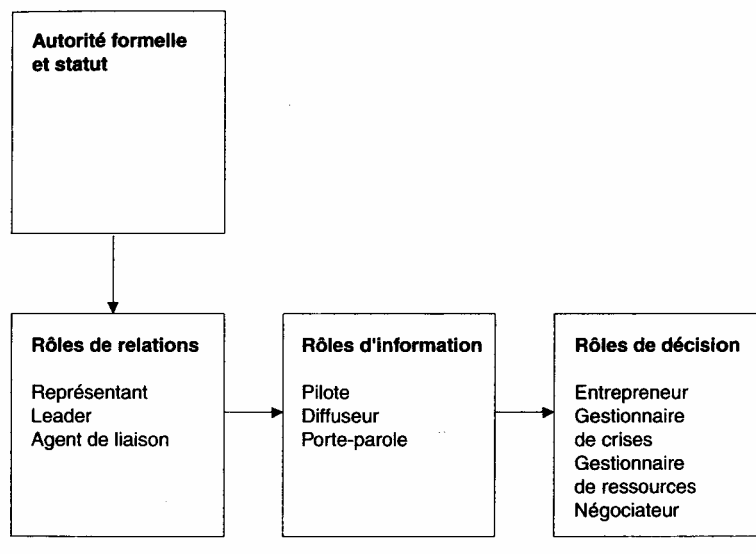
### Retour à une définition de base du travail managérial

Précédemment nous avons défini le manager comme la personne en charge d'une organisation ou d'une unité. Outre les PDG, cette définition englobe aussi bien les vice-présidents, les évêques, les chefs d'équipe, les entraîneurs sportifs ou les premiers ministres. Tous sont investis d'une autorité formelle sur une unité organisationnelle. Cette autorité formelle leur donne un certain statut, impliquant certaines relations, dont découle l'accès à l'information.

Information qui, à son tour, permet au manager de formuler des décisions et des stratégies pour son unité.

On peut décrire le travail du manager de deux manières : soit en termes de rôles « variés, soit comme un ensemble organisé de comportements associés à un statut. Celle que je retiens, représentée dans le schéma ci-dessous, comprend dix rôles. Comme nous allons le voir, l'autorité formelle engendre trois rôles de relation qui engendrent à leur tour trois rôles d'information. Ces deux ensembles de rôles permettent au manager de jouer quatre rôles de décision.

## Les rôles des managers



### Rôles de relation

Trois des rôles du manager découlent directement de son autorité formelle et impliquent des relations essentielles. Tout d'abord le rôle de *représentant*. En tant que responsable d'une organisation ou d'une unité, tout manager doit s'acquitter de certaines obligations sociales. Le président accueillera les personnages officiels en visite. Le contremaître assistera au mariage d'un de ses ouvriers. Le directeur de ventes invitera un client important à déjeuner.

Les managers que j'ai étudiés consacraient 12 % de leurs échanges à ce genre d'activités mondaines; 17 % du courrier qu'ils recevaient consistaient en marques de reconnaissance et en demandes liées à leur statut. Ainsi par exemple, une lettre sollicitait d'un PDG la fourniture de marchandises gratuites pour un élève handicapé.

Ces missions de représentation ont parfois un caractère de routine et n'impliquent pas de communications ou de décisions sérieuses. Elles sont malgré tout importantes pour le bon fonctionnement d'une organisation et ne sauraient être négligées.



Les managers sont responsables du travail des membres de leur équipe. Leurs actions dans ce domaine correspondent au rôle de leader. Certaines de ces actions découlent directement de ce rôle. Ainsi, dans la plupart des organisations, les managers sont habituellement chargés du recrutement et de la formation de leur personnel

À cela s'ajoute l'exercice indirect du rôle de leader. Par exemple, tout manager doit motiver et encourager ses salariés, et parvenir à concilier leurs besoins avec les objectifs de l'organisation. Pratiquement tous les contacts que les salariés ont avec leur manager visent à obtenir des indices sur ce qu'il attend d'eux : « Est-ce qu'il m'approuve ? » « Qu'espère-t-il de cette étude ? », Qu'est-ce qui compte le plus pour lui : accroître notre part de marché ou nos bénéfices ?

C'est dans le rôle de leaders que l'influence des managers apparaît le plus clairement. L'autorité dont ils jouissent leur donne un grand pouvoir; c'est principalement dans ce rôle qu'ils démontreront leur capacité ou non à l'exercer.

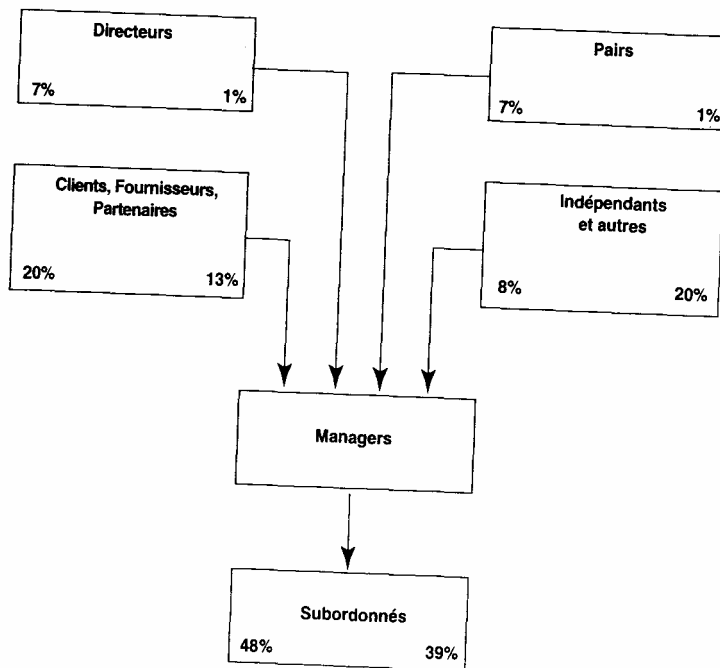
La littérature consacrée au management a toujours reconnu le rôle de leader, notamment dans ses aspects en relation avec la motivation. Elle a en revanche rarement souligné son rôle *d'agent de liaison*, dans lequel le manager établit des contacts en dehors de la chaîne verticale de commande. C'est un fait mis en évidence dans pratiquement chaque étude consacrée au travail des managers que ceux-ci passent autant de temps avec leurs pairs et autres personnes en dehors de leur unité qu'avec leurs subordonnés, et, chose surprenante, très peu avec leurs propres supérieurs.

Dans l'enquête effectuée par Rosemary Stewart sur l'agenda de managers d'entreprises britanniques, les 160 cadres moyens et supérieurs qu'elle a étudiés passaient 47 % de leur temps avec leurs collègues, 41 % avec des gens de l'extérieur, contre seulement 12 % avec leurs supérieurs. Dans l'étude de Robert Guest portant sur des contremaîtres américains, les chiffres étaient de 44 %, 46 % et 10 % respectivement. Quant aux managers de mon étude, 44 % de leurs contacts avaient lieu avec des personnes extérieures, 48 % avec leurs

subordonnés, et 7 % avec leurs directeurs et membres du conseil d'administration.

Les contacts de ces cinq managers concernaient une variété incroyable de gens subordonnés; clients, associés, fournisseurs; homologues (dirigeants occupant le même genre de fonction dans des entreprises similaires) ; représentants du gouvernement ou des syndicats, collègues dirigeants dans des comités de direction extérieurs; et indépendants sans affiliation précise. Le temps passé avec ces différents groupes et les messages émanant de ces mêmes groupes sont résumés dans la figure ci-dessous. L'étude de Guest montre de la même façon que les contacts des contremaîtres étaient nombreux et variés, impliquant rarement moins de 25 personnes, et souvent plus de 50.

### **Les contacts des managers**



## Rôles d'information

En vertu des nombreux contacts personnels qu'il entre tient avec ses subordonnés et tout un réseau de relations, le manager apparaît comme le centre névralgique au sein de son unité. Il n'est peut-être pas au courant de tout mais il est généralement mieux informé que ses subordonnés.

Les études montrent que cela s'applique aussi bien au chef de gang qu'au président d'une nation. Dans son livre consacré aux groupes humains, (*The human group*), et notamment aux gangs, George Homans nous en donne la raison. Parce que le chef se situe au centre des flux d'information, toutes les nouvelles convergent vers lui au sein de sa bande; de plus il est en contact étroit avec d'autres chefs de gang, c'est pourquoi il est toujours mieux informé qu'aucun membre de son groupe. Quant au président, Richard Neustadt remarque, par exemple, que : la manière dont Roosevelt recueillait l'information relevait de la pure compétition... "Il vous appelait dans son bureau", me dit un jour l'un de ses collaborateurs, "et vous demandait de vous renseigner sur telle ou telle affaire compliquée. Et lorsque vous reveniez, après deux jours d'enquête laborieuse, pour lui livrer le morceau juteux que vous aviez déniché dans quelque coin obscur, c'est alors que vous vous rendiez compte qu'il connaissait déjà toute l'histoire et même certains détails qui vous avaient échappé. D'où il tenait ses informations, la plupart du temps il n'en disait rien, mais lorsqu'il vous avait fait le coup une fois ou deux, vous deveniez très prudent quant à votre propre information." <sup>13</sup> »

Il n'est pas bien difficile de voir d'où Roosevelt « tenait ses informations », si l'on considère les liens entre rôles de relation et rôles d'information. De par son autorité, tout manager a un accès officiel et privilégié à tous les membres du personnel. En outre, son rôle de liaison avec l'extérieur lui fournit une information qui fait souvent défaut à ses subordonnés. Beaucoup de ses contacts ont lieu avec d'autres managers de même rang, qui sont eux-mêmes des centres névralgiques au sein de leur organisation. C'est ainsi que le manager peut développer une banque de données considérable.

Traiter l'information est un des rôles-clés des managers. Ceux que j'ai étudiés consacraient 40 % de leur temps d'échange à des activités exclusivement destinées à la transmission d'information. 70 % du courrier qu'ils recevaient avaient une vocation purement informative (autrement dit ne constituaient pas des demandes d'intervention) En d'autres termes, on ne peut pas dire que les managers quittent les réunions ou raccrochent le téléphone pour se remettre au travail, car la communication est par essence leur travail. Trois rôles distincts décrivent l'aspect informatif du travail managérial.

Dans son rôle de *pilote*, le manager scrute sans cesse son environnement en quête d'informations, interrogeant ses contacts ou ses salariés, recevant des informations spontanées, en bonne partie grâce à son réseau de relations. Rappelons que la plupart des informations qu'il collecte dans son rôle de *pilote*, lui parviennent oralement, sous forme de bruits de couloir, de rumeurs ou de spéculations.

Dans son rôle de *diffuseur* le manager passe des informations importantes à ses salariés, qui autrement n'y auraient pas accès. Lorsque la communication fait défaut entre ses subordonnés, le manager peut transmettre l'information d'une personne à l'autre.

En tant que *porte-parole*, le manager répercute des informations à l'extérieur de son unité : un président prononce un discours pour soutenir la cause de l'entreprise, ou un chef d'équipe suggère à un fournisseur de modifier un produit. En outre, en tant que *porte-parole*, tout manager doit informer et satisfaire les personnes qui exercent une forme d'influence ou de contrôle sur son unité. Pour le contremaître, cela peut signifier simplement tenir le directeur d'usine informé du flux de travail au sein de son atelier.

Le président d'une grande entreprise, peut cependant passer beaucoup de temps à traiter avec toutes sortes d'acteurs influents communiquer les résultats financiers à la direction et aux actionnaires, démontrer aux associations de consommateurs que l'entreprise assume ses responsabilités, et aux représentants des pouvoirs publics qu'elle respecte la légalité.

## Rôles de décision

L'information n'est pas, bien entendu, une fin en soi elle ne fait que fournir les données nécessaires à la prise de décision. Etudier le travail du manager met en lumière son rôle central dans le processus de décision de son unité. En vertu de l'autorité que lui confère son statut, seul le manager peut engager son unité à adopter une nouvelle ligne de conduite, et en tant que centre névralgique de celle-ci, lui seul possède l'information complète et actuelle pour prendre les décisions qui vont guider la stratégie de son équipe. Les rôles de décision sont au nombre de quatre.

En tant qu'*entrepreneur*, le manager cherche à faire évoluer son unité et à l'adapter aux changements de l'environnement. Dans son rôle de pilote, un dirigeant est toujours à l'affût de concepts nouveaux. Lorsqu'une bonne idée surgit, il initie un projet de développement qu'il supervise lui-même ou qu'il délègue à un membre de son équipe (en précisant éventuellement si la proposition finale doit être soumise à son approbation).

Du point de vue des managers, ces projets de développement présentent deux caractéristiques intéressantes. Tout d'abord, ces projets n'impliquent pas une décision unique, ni même un ensemble cohérent de décisions, mais apparaissent plutôt comme une suite de petites décisions et d'actions qui s'échelonnent au cours du temps. Les dirigeants semblent prolonger chaque projet de manière à ce qu'il s'inscrive dans un emploi du temps chargé et décousu, et qu'ils puissent en comprendre progressivement les aspects complexes. Ensuite, les dirigeants que j'ai étudiés supervisaient parfois pas moins de cinquante projets simultanément. Certains concernaient des nouveaux produits ou procédés; d'autres impliquaient des campagnes de publicité, l'amélioration de la situation financière, la réorganisation d'un service défaillant, la résolution d'un problème de motivation dans une division étrangère, l'informatisation de certaines opérations, des processus d'acquisition à différents stades de développement, etc. Les managers semblent tenir une sorte d'inventaire de l'évolution de ces projets et de leur stade de maturation. Tels des jongleurs, ils maintiennent un

certain nombre de projets en suspens dans les airs. De temps en temps, l'un d'entre eux retombe, auquel ils donnent une nouvelle impulsion avant de le renvoyer en orbite. À un moment ou à un autre, ils lancent de nouveaux projets et en abandonnent d'autres.

Alors que le rôle d'entrepreneur montre le manager en tant qu'initiateur volontaire du changement, il arrive des moments où celui-ci est imposé par les circonstances, c'est là que le *gestionnaire* de crises décrit le manager en tant qu'acteur involontaire du changement, répondant à l'urgence. Ici, le changement échappe à son contrôle. Les contraintes d'une situation sont trop sérieuses pour être ignorées une grève menace, un gros client dépose son bilan, un fournisseur fait faux bond,... quel que soit le problème, il est obligé d'agir.

Leonard Sayles, auteur d'intéressantes recherches sur le travail du manager, compare celui-ci à un chef d'orchestre, qui dirige une symphonie et doit assurer l'harmonie de l'ensemble », tout en traitant les problèmes des musiciens ou toute autre perturbation extérieure. Le manager passe en effet un temps considérable à résoudre des problèmes imprévus et urgents. Nulle organisation n'est jamais si bien gérée et « certifiée », qu'elle puisse prétendre anticiper tous les aléas d'un environnement dominé par l'incertitude. Une perturbation n'arrive pas seulement parce qu'un mauvais manager ne mesure la gravité d'une situation que lorsqu'elle devient critique, mais parce qu'un bon manager ne peut prévoir toutes les conséquences de ses actes.

*Le gestionnaire de ressources* constitue le troisième rôle de décision du manager. C'est ce dernier en effet qui décide qui aura quoi. Et la ressource la plus importante qu'il doit allouer est sans doute son temps. Avoir accès au manager c'est avoir accès au centre de décision, au centre névralgique du service. Le manager définit aussi la structure de son unité, le schéma de relations, l'organigramme selon lequel les activités sont réparties et coordonnées.

***La ressource la plus rare qu 'un manager doit allouer est son temps.***

En tant que responsable de l'affectation des ressources, c'est également le manager qui autorise les décisions importantes de son unité avant leur mise en oeuvre. Exercer ce pouvoir lui permet de veiller à la cohérence des décisions, tandis que le fragmenter favorise un processus de décision et une stratégie décousus.

Le fait que le manager entérine les décisions de son unité a plusieurs conséquences importantes. Tout d'abord, malgré l'usage répandu des procédures de budgétisation, programmant un ensemble de dépenses, j'ai constaté que les dirigeants autorisaient de nombreuses décisions de manière informelle. Apparemment, de nombreux projets ne peuvent pas attendre ou ne permettent pas la quantification des coûts et des bénéfices que requiert l'établissement d'un budget.

De plus, les dirigeants de mon étude se trouvaient confrontés à des choix d'une extrême complexité. Ils devaient mesurer l'impact que telle décision aurait sur les autres projets et sur la stratégie de l'organisation. Ils devaient s'assurer que la décision serait acceptable par ceux qui influaient sur les destinées de l'organisation, et que les ressources engagées ne seraient pas dépassées. Ils devaient estimer les coûts et les bénéfices ainsi que la faisabilité du projet proposé. Ils devaient également planifier les activités dans le temps et en évaluer la durée. Voilà tout ce que signifiait la simple approbation de la décision de quelqu'un d'autre. En même temps, différer la décision pouvait compromettre le projet, tandis qu'une approbation rapide pouvait passer pour de la légèreté, et un rejet trop prompt risquait de décourager le collaborateur qui avait passé des mois à le peaufiner. Une solution commune consiste à choisir la bonne personne plutôt que la bonne proposition '. Ainsi, le manager autorise les projets présentés par les gens en qui il a confiance. Mais il n'est pas toujours possible de contourner le problème de cette manière.

Le dernier rôle de décision est celui de négociateur. Les managers consacrent un temps non négligeable à la négociation et le président d'une équipe de football étudie le transfert d'une superstar, le PDG d'une entreprise amène le personnel à trouver un compromis à la grève, le contremaître discute une revendication avec un délégué syndical.

Toutes ces formes de négociation sont partie intégrante du travail d'un manager, car lui seul détient le pouvoir d'engager les ressources de l'organisation en temps réel » et l'information pertinente que requièrent d'importantes tractations.

### Intégrer tous les rôles

Il devrait apparaître clairement maintenant que ces dix rôles ne sont pas aisément séparables. Selon la terminologie des psychologues, ils forment une *gestalt*, un tout intégré. On ne peut extraire aucun de ces rôles sans modifier l'ensemble. Ainsi, un manager sans contacts de *liaison* serait privé d'informations extérieures. En conséquence, il ne pourrait pas diffuser les données nécessaires pour permettre aux salariés de prendre les décisions adaptées au contexte extérieur. (C'est d'ailleurs une difficulté pour tout manager nouvellement nommé, car il doit d'abord construire son réseau de relations avant de pouvoir prendre des décisions efficaces.)

Ici se trouve une des clés aux problèmes posés par le management en équipe <sup>15</sup>. Deux ou trois personnes ne peuvent se partager une responsabilité managériale que si elles sont capables d'agir comme une seule entité. Cela signifie qu'elles ne peuvent se répartir les dix rôles évoqués plus haut qu'à condition de soigneusement les réintégrer en une seule fonction. La difficulté majeure réside dans les rôles d'information si elles ne parviennent pas à partager toute l'information managériale — laquelle, avons-nous dit, est essentiellement orale — l'équipe de management s'effondre, On ne peut pas scinder arbitrairement les rôles du manager, en fonctions internes ou externes par exemple, car l'information en provenance de ces deux sources s'applique aux mêmes décisions.



Dire que les dix rôles forment une *gestalt* ne veut pas dire que tous les managers portent la même attention à chacun d'entre eux. En réalité, la synthèse des différentes recherches montre que les directeurs de vente semblent consacrer plus de temps aux rôles de relation, sans doute est-ce un reflet du caractère extraverti de cette activité. Tandis que les directeurs de production accordent plus d'attention aux rôles de décision, ce qui traduit probablement leur souci d'optimiser les flux d'activité. Les directeurs du personnel quant à eux attachent plus d'importance aux rôles d'information, puisqu'ils gèrent des services répondant aux besoins d'autres départements de l'organisation. Dans tous ces cas cependant, les rôles de relation, d'information et de décision restent indissociables.

### Vers un management plus efficace

Cette description de leur travail devrait se révéler en soi plus utile aux managers que n'importe quelle prescription qu'ils pourraient en déduire. En d'autres termes, *la compétence d'un manager dépend en grande partie de la compréhension qu'il a de son travail*. Ses performances seront donc influencées par la manière dont il interprète et dont il répond aux exigences et aux contradictions de sa fonction. Ainsi les managers qui prennent le temps de réfléchir à la nature de leur travail ont-ils plus de chances d'être efficaces. Les questions proposées page 48 pour les aider à dresser un bilan personnel, peuvent paraître rhétoriques, aucune n'en a l'ambition. Même s'il n'est pas facile d'y répondre simplement, les managers doivent pourtant se les poser.

Examinons de plus près trois types de préoccupation. Pour l'essentiel, les impasses du management — le dilemme de la délégation, la banque de données centralisée dans un seul cerveau, la difficulté de travailler avec les gestionnaires scientifiques — tiennent à la nature ver bale de son information. Or il est dangereux de stocker celle-ci dans la mémoire des managers, car lorsqu'ils s'en vont, ils l'emportent avec eux. De plus, lorsque la communication laisse à désirer avec les subordonnés, ceux-ci restent sous-informés.

*Les managers doivent donc trouver des moyens systématiques de partager les informations importantes* : mises au point régulières avec les personnes-clés de l'équipe, enregistrement hebdomadaire des données sur dictaphone, maintien à jour d'un agenda commun, ou autres méthodes similaires peuvent aider considérablement à sortir de ces impasses. Le temps passé à diffuser l'information sera largement compensé au moment de prendre les décisions. Certains m'opposeront sans doute la question de la confidentialité. À ceux-là, je suggérerai de mesurer les risques de diffuser une information privilégiée contre le bénéfice d'avoir des subordonnés capables de prendre des décisions efficaces.

S'il y a un thème qui sert de leitmotiv à cet article, c'est que les contraintes de sa fonction poussent le manager à prendre en charge trop de travail, à encourager les interruptions, à répondre rapidement à chaque sollicitation, à rechercher le concret et éviter l'abstraction, à prendre des décisions par petits bouts «, et à tout faire abruptement.

*Le manager se voit donc au défi de ne pas céder à la superficialité et d'accorder toute son attention aux questions qui la méritent, en prenant le recul nécessaire afin d'avoir une vue d'ensemble.* En effet, bien qu'un manager efficace doive régler rapidement de nombreux problèmes de tous ordres, le danger est de traiter chaque question de la même manière (c'est-à-dire abruptement) et de ne jamais tirer des faits concrets et des informations éparses qui lui parviennent, une image globale de son univers.

Pour construire une telle image, les managers peuvent confronter leurs propres modèles à ceux des spécialistes. L'économie décrit le fonctionnement des marchés, la recherche opérationnelle simule les flux financiers, et les sciences du comportement explorent les motivations et les besoins des gens. Il y a beaucoup à découvrir et à apprendre des meilleurs de ces modèles.

Le manager confronté à une situation complexe peut tirer profit d'un contact étroit avec les analystes en gestion de son organisation. Car ils ont quelque chose que le manager n'a pas : du temps pour sonder les questions complexes.

Une relation de travail efficace suppose de résoudre ce qu'un confrère et moi-même avons appelé le « dilemme de la planification »<sup>16</sup>

Le manager possède l'information et l'autorité; les analystes ont le temps et les outils. Une bonne collaboration entre les deux demande au premier d'apprendre à partager l'information, et aux seconds de savoir s'adapter aux besoins du manager. Pour l'analyste, s'adapter signifie abandonner un peu le souci de l'élégance au profit de la rapidité et de la flexibilité des méthodes.

Les analystes peuvent aider le manager à planifier son temps, fournir des données analytiques, coordonner des projets, développer des modèles pour faciliter la prise de décision, mettre sur pied des plans d'urgence pour remédier aux crises prévisibles, et faire une analyse expéditive et grossière de celles qu'il n'est pas possible d'anticiper. Mais il ne peut y avoir de coopération si les analystes restent en dehors du canal d'information managérial.

*Pour le manager le défi est ici de parvenir à maîtriser son temps en faisant de ses devoirs des avantages et de ses aspirations des devoirs. Concernant les managers de mon étude, seuls 32 % des contacts échangés l'étaient à leur initiative (et 5 % sur la base d'un accord mutuel). Et pourtant, dans une large mesure, ils semblaient maîtres de leur temps. Ils le devaient essentiellement à deux facteurs.*

D'une part, les managers doivent passer tant de temps à se décharger de leurs devoirs que s'ils les envisageaient seulement de cette manière, ils ne laisseraient aucune marque dans l'entreprise. Les managers que boude la réussite imputent leur échec à leurs nombreuses contraintes. Tandis qu'un dirigeant efficace les transforme en avantages un discours donne l'occasion d'appuyer une cause; une réunion, l'opportunité de restructurer un département défaillant; la visite d'un client, la chance d'apprendre des informations sur la profession.

D'autre part, le manager libère du temps pour faire des choses que lui — et peut-être personne d'autre — juge importantes, en les changeant en devoirs. Le temps libre se crée, il ne se donne pas. Espérer trouver le temps de méditer ou de faire de la prévision à long terme, revient à espérer que les pressions du travail cesseront un jour. Les cadres qui veulent innover initient des projets et

imposent aux autres de leur en rendre compte. Ceux qui ont besoin de certaines informations extérieures établissent des réseaux qui les tiendront automatiquement informés. Quant à ceux qui doivent faire la tournée de leur usine, ils en profitent pour manifester leur engagement.

## La formation des managers

Je terminerai en disant quelques mots sur la formation des managers. Les instituts de management ont fait un travail remarquable en formant des spécialistes de l'organisation gestionnaires scientifiques, analystes du marché, comptables et spécialistes du développement des organisations. Mais dans l'ensemble, on ne peut pas dire qu'ils aient formé des managers<sup>17</sup>.

Les écoles de management commenceront à former sérieusement des managers lorsqu'elles accorderont la même place à l'enseignement pratique qu'à l'enseignement théorique. L'enseignement cognitif est détaché et informatif, comme le fait de lire un livre ou d'écouter un cours. Certes, le futur manager doit assimiler un bon nombre de connaissances importantes, mais un savoir théorique ne formera pas plus un manager qu'il ne forme un athlète à la natation. Ce dernier se noiera dès qu'il plongera dans l'eau, si son instructeur ne l'a jamais sorti de la salle de cours, afin qu'il se mouille, et puisse juger de ses performances.

En d'autres termes, on acquiert une compétence grâce à la pratique et à l'évaluation de nos performances, qu'il s'agisse de situations réelles ou simulées. Les écoles de management doivent donc identifier les compétences utiles aux managers, sélectionner les étudiants qui montrent des aptitudes dans ces domaines, mettre ces étudiants en situation afin qu'ils puissent exercer et développer ces compétences, et leur donner un retour systématique sur leurs performances.

La fonction de manager, telle que je l'ai décrite, implique un grand nombre de compétences : développer des relations avec ses pairs, conduire des négociations, motiver ses subordonnés, résoudre des conflits, établir des réseaux d'information pour collecter puis diffuser l'information, prendre des décisions

dans un contexte dominé par l'incertitude, distribuer des ressources. Mais par-dessus tout, le manager doit posséder une aptitude à l'introspection pour progresser dans son rôle.

Il n'y a pas de travail plus essentiel à notre société que celui de manager, car c'est lui qui détermine si nos institutions sociales nous servent véritablement ou si elles gaspillent nos ressources et nos talents. Il est temps de débarrasser la fonction de manager du folklore qui l'entoure et d'étudier celle-ci avec réalisme si l'on veut entreprendre la tâche difficile de l'améliorer.

---

## **Panorama de la recherche sur le travail managérial**

En voulant décrire le travail managérial, j'ai été amené à faire ma propre recherche et à consulter les documents disponibles sur le sujet, afin d'intégrer les résultats venant de différentes sources à mes propres découvertes. Les études portent essentiellement sur deux aspects distincts de la fonction managériale. Les unes s'attachent à décrire le travail lui-même - horaires et rythme de travail, fréquence des interruptions, environnement matériel et humain, moyens de communication. Les autres s'intéressent davantage à rendre compte du contenu réel de l'activité. Par exemple, à la suite d'une réunion, un chercheur pouvait noter qu'un manager avait passé 45 minutes avec trois représentants du gouvernement dans leur bureau de Washington, tandis qu'un autre précisait que ce même manager avait exprimé la position de l'entreprise sur tel ou tel projet de loi dans le but d'en voir modifier une des dispositions.

Quelques-unes de ces études sont bien connues, mais la plupart ont fait l'objet d'un seul papier ou d'un ouvrage isolé, vite relégué dans l'ombre. Vous trouverez ci-dessous celles que je considère les plus importantes.

- Sune Carlson a mis au point la méthode de l'agenda en vue d'étudier les caractéristiques de travail de neuf managers suédois. Chacun devait fournir un compte rendu détaillé de ses activités. Les résultats de cette étude ont été publiés dans son livre : *Executive behavior*. Plusieurs chercheurs britanniques, dont Rosemary Stewart en particulier, ont repris cette méthode. Dans l'ouvrage, *Managers and their jobs*, elle étudie 1 60 cadres moyens et supérieurs d'entreprises britanniques.
- Le livre de Leonard Sayles, *Managerial behavior*, compte également parmi les références importantes. Il utilise une méthode qu'il qualifie lui-même d'« anthropologique », pour étudier le contenu du travail de managers de faible et moyen échelons dans une grande compagnie américaine, où il évolue librement, collectant toute information qu'il juge intéressante.
- La source la plus connue est sans doute l'ouvrage *Presidential power*, dans lequel Richard Neustadt analyse le pouvoir et le comportement de manager des présidents Roosevelt, Truman, et Eisenhower, en se basant sur des sources indirectes s textes, témoignages et interviews, d'autres personnes.
- Dans le livre intitulé *Personnel*, Robert Guest rap porte une étude décrivant la tournée de travail de 56 contremaîtres américains et détaillant chacune de leurs activités durant un poste de huit heures.
- Richard Hodgson, Daniel Levinson et Abraham Zalesnik se sont intéressés à trois hauts responsables d'un hôpital américain, Ils rendent compte de cette étude dans l'ouvrage, *The executive role constellation* Ils y traitent la manière dont les rôles professionnels et socio-psychologiques se répartissaient entre eux.
- A partir de l'observation d'une bande de délinquants au moment de la Crise de 1 929, William Whyte a rédigé le document *Street Corner Society*. Ses découvertes au sujet des comportements de cette bande et de son chef, suggèrent des rapprochements

intéressants en termes de rôle et de contenu d'activité, entre chefs de bandes et managers d'entreprise.

Ma propre étude portait sur cinq PDG américains de grandes et moyennes entreprises : un cabinet de consultants, une entreprise de technologie, un hôpital, une société de biens de consommation et un établissement scolaire. Chaque dirigeant a fait l'objet d'une observation intensive, selon une méthode appelée observation structurelle », durant une semaine, pendant laquelle j'ai relevé différentes caractéristiques concernant chaque courrier et chaque échange verbal. J'ai analysé en tout 890 messages écrits, reçus ou envoyés, et 368 échanges verbaux.

### **Quelques remarques rétrospectives**

Au fil des années, une réaction domine dans l'ensemble des commentaires que j'ai reçus de la part de managers ayant lu cet article. « Grâce à vous, je me sens beaucoup mieux. Moi qui croyais que les autres managers planifiaient, organisaient, coordonnaient et contrôlaient, tandis que moi je passais mon temps à être interrompu, à sauter d'un problème à l'autre, et à tenter de m'y retrouver dans ce chaos. » Pourtant, tout dans ce texte devait être évident pour tous ces gens. Comment expliquer qu'ils aient eu cette réaction à lire ce qu'ils savaient déjà ?

Et comment expliquer cette autre réaction, qui contraste vivement avec la première, de la part de deux journalistes venus m'interviewer suite à un papier paru dans le New York Times commentant mon article. « Entre nous, ça fait plaisir de voir quelqu'un qui ose enfin épingle les managers ». Un commentaire qui me plonge encore dans la perplexité. D'accord, ce que ces journalistes avaient lu n'était qu'un compte rendu du Times, mais qui « n'épinglait » pas plus les

managers que ne le faisait mon article. Comment interpréter une telle réaction ?

Une explication s'est fait jour à travers ce que cet article représente aujourd'hui à mes yeux non pas tant une vision nouvelle du management qu'une autre face de celui-ci, que j'appellerais volontiers la face intuitive, par opposition à la face cérébrale et professionnelle qui a longtemps prévalu. Lune mettra l'accent sur l'implication, l'autre sur le calcul ; Lune voit le monde dans une perspective globale, l'autre l'envisage comme les composantes d'un portefeuille. La face cérébrale opère avec les mots et les chiffres de la rationalité; la face intuitive puise dans les images et les sentiments qui caractérisent la personnalité d'un manager.

Chacune de ces faces met en oeuvre une forme différente de « savoir », ce qui explique sans doute la réaction de nombreux managers à cet article. Objectivement, ils « savaient » bien ce qu'un manager est censé faire — planifier, organiser, coordonner et contrôler. Mais au fond d'eux-mêmes, ils sentaient bien que quelque chose clochait. La description proposée dans cet article se rapprochait davantage de ce qu'ils vivaient. Quant à ces journalistes, ce n'est pas tant le management en soi qu'ils critiquaient que sa forme cérébrale et son influence déshumanisante qu'ils voyaient se répandre partout.

En pratique, il s'agit bien d'un management à deux faces où les activités cérébrale et intuitive viennent se compléter et s'équilibrer. Ainsi, par exemple, je me suis rapidement rendu compte que la communication managériale était essentiellement orale et que l'avènement de l'informatique n'avait rien changé en pratique au niveau de la direction. Un constat que je réitère aujourd'hui. (Le pire qu'on puisse redouter de l'informatique serait que les managers commencent à la prendre au sérieux et qu'ils s'imaginent pouvoir piloter les opérations depuis leurs écrans et leurs claviers



d'ordinateur). Mais je pensais également que le dilemme de la délégation pouvait être résolu par des mises au point régulières, diffusant l'information. Aujourd'hui, cependant, je crois que les managers ont besoin d'autres moyens pour transmettre les images et les impressions qu'ils portent en eux. Ce qui explique le regain d'intérêt pour la vision stratégique, la culture et le rôle de l'intuition dans le management.

Les dix rôles à travers lesquels je décrivais la fonction managériale reflètent aussi, d'une certaine manière, la face cérébrale du management, en ce qu'ils décomposent cette fonction plus qu'ils n'en saisissent la globalité. En effet, ma tentative de dégager un enchaînement logique de ces rôles me paraît maintenant relever davantage de la face traditionnelle du management que de sa face intuitive. Ne pourrions-nous pas dire avec autant de pertinence que partout dans l'organisation, les gens prennent des mesures qui renseignent les managers et qu'en leur donnant un sens, ces derniers développent des images et des visions qui incitent les gens à poursuivre leur effort

Mon plus grand regret peut-être concernant la recherche rapportée ici, est qu'elle n'ait pas suscité de nouvelles tentatives. Dans un monde si préoccupé par le management, une grande part des ouvrages de vulgarisation reste superficiels et la recherche scientifique peu inspirée. Certes, de nombreuses recherches ont été effectuées ces dernières années, mais la plupart ne faisaient que reprendre des études précédentes. Ainsi, nous sommes toujours terriblement ignorants du contenu fondamental du travail des managers et nous n'avons fait qu'effleurer les problèmes et dilemmes majeurs qu'il rencontre.

Mais la superficialité n'affecte pas seulement la littérature, c'est aussi, nous l'avons vu, un des risques du métier de manager. Au départ, je pensais que l'on pouvait résoudre ce problème, je crois

maintenant qu'il est inhérent à la fonction. Un management intuitif dépend de l'expérience directe et de la connaissance personnelle qu'offre un contact intime, or dans des organisations de plus en plus larges et diversifiées, c'est un objectif difficile à atteindre. Aussi les managers développent de plus en plus leur côté cérébral, et l'équilibre si délicat à maintenir entre les deux approches est perdu.

Il est vrai que certaines organisations parviennent à préserver leur humanité en dépit de leur taille; comme Tom Peters et Robert Waterman l'ont montré dans leur livre *In search of excellence\**. Mais si ce livre a connu un tel succès, c'est précisément parce qu'il nous parle d'exceptions, d'organisations aux quelles beaucoup d'entre nous rêveraient d'appartenir et non de celles dans lesquelles nous travaillons.

Il y a quinze ans, j'affirmais qu'il « n'y a pas de travail plus essentiel à notre société que celui de manager, car c'est lui qui détermine si nos institutions sociales nous servent véritablement ou si elles gaspillent nos ressources et nos talents ». Aujourd'hui, plus que jamais, nous devons débarrasser la fonction de manager des mythes qui l'entourent pour commencer à regarder en face sa difficile réalité.

Henry Mintzberg

---

## **Posez-vous les bonnes questions**

1 .Où et comment collectez-vous l'information ? Ne pourriez-vous pas tirer un meilleur profit de vos contacts ? D'autres personnes pourraient-elles en partie s'en charger? Dans quels domaines vos connaissances sont-elles les plus limitées, et comment obtenir des autres qu'ils vous fournissent l'information dont vous avez besoin ?

Disposez vous de modèles adoptés aux réalités que vous devez comprendre au sein de votre organisation et de son environnement?

---

\*Paru en français sous le titre *Le prix de l'excellence* (InterEditions, 1983) NdT

2. Quelle information diffusez-vous? Est-elle utile à vos subordonnés? N'avez-vous pas tendance à garder trop d'informations pour vous, parce que la faire circuler est une tâche longue et délicate ? Comment passer plus d'informations aux autres afin qu'ils prennent de meilleures décisions ?

3. N'avez-vous pas tendance à agir avant d'avoir vraiment toutes les données ? Ou au contraire à les attendre trop longtemps de sorte que vous laissez passer les opportunités ?

4. Quel rythme de changement imposez-vous à votre organisation ? Est-il suffisamment souple pour que l'activité ne soit ni trop ralentie ni trop chaotique? Analysez-vous suffisamment l'impact de ces changements sur l'avenir de l'organisation ?

5. Etes-vous suffisamment bien informé pour juger les propositions de vos subordonnés ? Pourriez-vous laisser davantage de décisions à leur initiative, ou la coordination des activités souffre-t-elle au contraire d'un excès d'indépendance en ce domaine?

6. Quelles perspectives envisagez-vous pour l'avenir de l'organisation ? Cette vision existe-t-elle essentiellement dans votre tête à l'état débauche? Devriez-vous la formuler de manière plus explicite afin de mieux guider les décisions des autres ? Ou avez-vous besoin de flexibilité afin de pouvoir la modifier à volonté ?

7. Comment vos subordonnés réagissent-ils à votre style de management? Etes-vous suffisamment attentif à l'impact de votre action ? Comprenez vous véritablement leurs réactions ? Etes-vous parvenu à trouver le juste équilibre entre pression et encouragement ? Bridez-vous leur initiative ?

8. Quelles relations entretenez-vous avec l'extérieur? Leur consacrez-vous trop de temps ? Où y a-t-il au contraire des relations que vous devriez approfondir?

9. Comment gérez-vous votre temps? Vous contentez-vous de répondre aux sollicitations de l'instant? Savez-vous doser et alterner vos activités ? Ou vous laissez-vous accaparer par une seule tâche ou un problème particulier, simplement parce qu'ils vous intéressent ? Etes-vous plus efficace dans un certain type de travail, ou à certains moments de la journée ou de la semaine? Cela se reflète-t-il dans votre emploi du temps ? Quelqu'un d'autre pourrait-il organiser celui-ci en dehors de votre secrétaire)?

10. Travaillez-vous trop ? Quelles conséquences votre charge de travail a-t-elle sur votre efficacité ? Devriez-vous faire des pauses de temps en temps ou réduire votre rythme de travail?

11. N'êtes-vous pas trop superficiel dans votre travail ? Etes-vous capable d'adapter votre humeur aussi souvent et rapidement que vos fonctions l'exigent ? Votre travail ne souffre-t-il pas de trop d'interruptions et de morcellement ?

12. N'avez-vous pas tendance à consacrer trop de temps aux tâches courantes et concrètes ? N'êtes-vous pas dépendant du besoin d'a et d'être stimulé dans votre travail, au point que vous n'arrivez plus à vous concentrer sur les questions importantes ? Les problèmes-clés reçoivent-ils toute l'attention qu'ils méritent ? Devriez-vous passer plus de temps à les étudier et à vous documenter à leur sujet ? Etes-

vous capable d'accorder plus de temps à la réflexion ? Est-ce nécessaire ?

13. Utilisez-vous au mieux les différents supports de communication ? Etes-vous efficace dans votre communication écrite ? N'avez-vous pas tendance à trop compter sur le dialogue, ce qui laisse la majorité de vos subordonnés sous-informés ? Prévoyez-vous assez de réunions régulières? Consacrez-vous suffisamment de temps à observer vous-même la marche des opérations, ou vous tenez-vous à l'écart des activités ?

14. Comment conciliez-vous vos droits et vos devoirs ? Vos obligations occupent-elles tout votre temps? Comment pourriez-vous vous libérer de manière à conduire votre organisation là où vous le désirez? Comment tourner vos obligations en avantages?

## **Notes**

1. Le lecteur pourra trouver toutes les données de cette étude dans Henry Mintzberg, *The nature of managerial work* (New York: Harper&Row, 1973).

2. Robert H. Guest, « Of time and the foreman », *Personnel*, mai 1956, p. 478.

3. Rosemary Stewart, *Managers and their jobs* (London : Mac millan, 1967) ; voir aussi Sune Carlson, *Executive behavior* (Stockholm : Strombergs, 1951).

4. Francis J. Aguilar, *Scanning the business environment* (New York: Macmillan, 1967), p. 102.

5. Etude non publiée d'Irving Chorán, citée dans Mintzberg, *The nature of managerial work*.

6. Robert T. Davis, *Performance and development of field sales managers* (Boston : Division of Research, Harvard Business School, 1957) ; George H. Copeman, *The role of the managing director* (London : Business Publications, 1963).

7. Stewart, *Managers and their jobs* ; Tom Burns, « The directions of activity and communication in a departmental executive group », *Human Relations* 7, no. 1 (1954) : 73.

8. H. Edward Wrapp, « Good managers don't make policy decisions », *HBR*, septembre-octobre 1967, p. 91. Wrapp parle en particulier de détecter les relations et les opportunités au cours de traitement de décisions et de problèmes opérationnels. Dans son article Wrapp aborde un certain nombre de points très intéressants en rapport avec cette analyse.

9. Richard E. Neustadt, *Presidential power* (New York: John Wiley, 1960), pp. 153-154.

10. Pour une approche plus complète, et assez différente, de ce problème, voir Kenneth R. Andrews, « Toward professionalism in business management », *HBR* mars-avril 1969, p. 49.

11. C. Jackson Grayson, Jr., dans « Management science and business practice », *HBR* juillet-août 1973, p. 41, explique en termes similaires pourquoi, en tant que responsable de la direction générale de la concurrence et de la consommation, lui-même n'a pas appliqué les techniques qu'il avait pourtant mises au point plus tôt dans sa carrière, alors qu'il était chercheur en gestion scientifique.

1 2. George C. Homans, *The human group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950), basé sur l'étude de William F. Whyte intitulée *Street corner society* éd. rév. (Chicago University of Chicago Press, 1955).

13. Richard E. Neustadt, *Presidential power*, p. 157.

14. Leonard R. Sayles, *Managerial behavior* (New York McGraw-Hill, 1964), p. 162.

15. Voir Richard C. Hodgson, Daniel Levinson, Abraham Zalesnick, *The executive role constellation* (Boston : Division of Research, Harvard Business School, 1965), pour une description de la répartition des rôles.

16. James S. Hekimian, Henry Mintzberg, « The planning dilemma », *The Management Review*, mai 1968, p. 4.

17. Voir J. Sterling Livingston, « Myth Of the well-educated manager », HBR janvier-février 1971, p. 79.

# Qu'est-ce que le leadership?

Par John P. Kotter

Le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on généralement. Le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux, il n'a à voir avec le « charisme » ou quelque autre caractéristique personnelle exotique. Il n'est pas le privilège d'un petit nombre d'élus, Il n'est ni meilleur ni pire que le management, et ne saurait pas davantage le remplacer.

Il faut plutôt voir là deux modes d'action distincts et complémentaires, ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Tous deux sont nécessaires à la réussite dans l'environnement économique d'aujourd'hui.

Le management gère la complexité. Ses pratiques comme ses procédures sont pour beaucoup une réponse à l'émergence de grandes organisations complexes, fait majeur de ce siècle. Le leadership quant à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. Et plus de changement réclame plus de leadership.

La plupart des entreprises aujourd'hui sont « sur-managées » et « sous-dirigées ». Elles doivent développer leur pratique du leadership. Les entreprises performantes n'attendent pas qu'un leader se présente. Elles recherchent activement des gens possédant un fort potentiel en ce domaine, et les soumettent à des expériences propres à développer ce potentiel. De fait, avec une sélection attentive, la formation et le soutien nécessaires, des dizaines de gens peuvent jouer un rôle important dans le leadership d'une organisation,



Mais tout en perfectionnant leur aptitude au leadership, les entreprises ne doivent pas oublier qu'un leadership fort, couplé à un management faible, n'est guère préférable, si ce n'est pire, que l'inverse. La vraie gageure est de coupler un leadership fort à un management également fort, chacun servant à équilibrer l'autre.

Bien sûr, il n'est pas à la portée de tout le monde d'être à la fois un bon leader et un bon manager. Certaines personnes ont la capacité de devenir d'excellents managers mais ne seront jamais de grands leaders. D'autres sont des leaders nés, mais pour toutes sortes de raisons ont toutes les peines du monde à faire de bons managers. Les entreprises sensées valorisent ces deux formes de talents et n'épargnent pas leurs efforts pour les enrôler au sein de leurs équipes.

Mais lorsqu'il s'agit de former des gens à des missions d'encadrement, ces mêmes entreprises ignorent à juste titre toute la littérature récente qui prétend qu'on ne peut pas à la fois gérer et diriger. Elles essaient d'obtenir des managers-leaders. Dès lors qu'elles comprennent la différence fondamentale qui existe entre leadership et management, elles peuvent commencer à entraîner leurs dirigeants à fournir les deux.

### **Ce qui distingue le leadership du management**

Le management gère la complexité. Ses pratiques comme ses procédures sont pour beaucoup une réponse à l'un des développements les plus marquants de ce siècle, à savoir l'émergence des grandes organisations. Faute d'un bon management, ces organisations complexes aboutissent à un fonctionnement chaotique qui menace leur existence même. Tandis qu'un management adapté apporte ordre et cohérence sur des points aussi essentiels que la qualité ou la rentabilité des produits.

***Le leadership complète le management, il ne remplace pas.***

Le leadership quant à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. Évolution accélérée des technologies, compétition internationale accrue, dérégulation des marchés, surcapacité d'industries à forte intensité de capital, instabilité du cartel pétrolier, OPA et spéculations agressives, évolution démographique de la main-d'oeuvre, font partie des nombreux facteurs ayant entraîné ce changement. En conséquence, utiliser les bonnes méthodes d'hier, même en les améliorant un peu, n'est plus la formule du succès. Des adaptations majeures sont nécessaires si l'on veut survivre et rester compétitif dans ce nouvel environnement. Et plus de changement réclame plus de leadership.

Prenons une analogie militaire toute simple : en temps de paix, une armée dotée d'une bonne administration et d'une bonne gestion du bas en haut de l'échelle, ainsi que d'un bon commandement concentré au sommet, parviendra sans mal à survivre. Alors qu'en temps de guerre, une armée a besoin d'un commandement compétent à tous les niveaux de l'échelle. Jusqu'à présent, personne n'a eu l'idée de mettre un manager sur un champ de bataille, car ce dont les troupes ont besoin, c'est un chef.

Ces différentes fonctions — gérer la complexité et gérer le changement — définissent les activités spécifiques au management et au leadership. Chaque mode d'intervention implique de décider ce qui doit être fait, de former les réseaux de personnes et de relations aptes à réaliser cet agenda, et de s'assurer ensuite que ces personnes s'acquittent de leur mission. Mais chacun de ces modes accomplit ces trois tâches d'une manière différente.

Le management gère la complexité tout d'abord par *la planification et la budgétisation*: il fixe les objectifs à atteindre dans un futur proche (généralement le mois ou l'année qui suit), en établissant les étapes précises qui permettront de les réaliser, puis distribue les ressources nécessaires à la

concrétisation de ce plan. Tan dis que le leadership oriente l'entreprise dans le sens d'un changement constructif en commençant par *la définition d'une direction*: il construit une vision pour l'avenir (généralement lointain), ainsi que les stratégies capables de produire les changements nécessaires à l'accomplissement de cette vision.

Le management se prépare à réaliser son plan par l'organisation et le recrutement: il crée la structure organisationnelle et l'ensemble des emplois répondant aux exigences du plan, et recrute en conséquence les personnes qualifiées, auxquelles il communique le plan et délègue la responsabilité de l'accomplir. Puis, il met des systèmes en place pour contrôler sa mise en oeuvre. L'activité correspondante du leadership est l'alignement des troupes : il communique la nouvelle direction à ceux qui formeront des coalitions capables de comprendre sa vision et de la réaliser.

Enfin, le management assure l'aboutissement du plan par *le contrôle et la résolution des problèmes*: il confronte attentivement les résultats aux objectifs fixés, de manière à la fois formelle et informelle, par le biais de rapports et de réunions, entre autres ; il identifie les écarts ; puis il planifie et organise la résolution des problèmes. Pour le leadership en revanche, concrétiser un projet passe par *la motivation et l'inspiration* : il maintient les gens dans la bonne direction, quels que soient les obstacles qui s'opposent au changement, en faisant appel à des valeurs, à des aspirations et des émotions humaines fondamentales mais le plus sou vent inexploitées.

Un examen plus approfondi de chacune de ces activités va nous permettre de mieux cerner les aptitudes que doit posséder un leader.

### **Définir une direction par opposition à planifier et budgéter**

La fonction du leadership étant de produire du change ment, définir la direction de ce changement est une de ses missions essentielles.

Bien que l'on confonde souvent les deux, définir une direction ne veut jamais dire planifier, même à long terme. La planification relève du management ; c'est un processus déductif par nature et destiné à produire des résultats ordonnés, non un changement. La définition d'une direction est une démarche plus inductive. Un leader rassemble un large éventail de données et cherche à repérer des modèles, des schémas, des relations, qui permettent d'expliquer les choses. De plus, la définition d'une direction ne génère pas de plan, mais crée une vision, qui anticipe le devenir à long terme d'une industrie, d'une technologie, d'une culture d'entreprise, ainsi que la formulation d'une stratégie réaliste pour y parvenir.

La plupart des discussions autour de la notion de vision ont tendance à dégénérer en propos mystiques, suggérant implicitement qu'une vision est quelque chose de mystérieux que les simples mortels, même talentueux, ne peuvent espérer posséder. Mais définir une bonne direction pour une entreprise n'a rien de magique. C'est un processus difficile et parfois harassant de collecte et d'analyse des informations. Les gens capables de formuler de telles visions ne sont pas des mages mais des stratèges aux idées larges, prêts à prendre des risques.

Il n'est pas nécessaire non plus que ces visions et stratégies soient de brillantes nouveautés ; en fait les meilleures innover rarement. Les visions efficaces ont souvent un caractère presque banal, et consistent généralement en quelques idées bien connues; la combinaison ou le schéma qu'elles forment entre elles peut être neuf, mais ce n'est pas toujours le cas.

Quand Jan Carlzon, PDG de SAS (société des lignes aériennes scandinaves), formula sa vision visant à faire de SAS la meilleure ligne aérienne du monde pour les voyageurs d'affaires, il ne dit rien qui ne fût déjà connu des opérateurs de cette industrie. Les hommes d'affaires voyagent plus régulièrement que les autres segments du marché, et sont généralement prêts à payer plus cher. Viser cette clientèle offre donc la possibilité de pratiquer des marges élevées, d'avoir un marché stable et une croissance importante. Mais dans une industrie plus connue pour son côté bureaucrate que son côté

visionnaire, aucune compagnie n'avait jamais pensé à rassembler ces idées simples et se vouer à les appliquer. SAS l'a fait, et ça a marché.

Ce qui fait la valeur essentielle d'une vision n'est pas son originalité, mais sa capacité à servir les intérêts d'acteurs importants — clients, actionnaires, salariés et à se traduire facilement en une stratégie réaliste et compétitive.

À l'inverse, une mauvaise Vision tend à ignorer les besoins légitimes et les droits de ces acteurs, privilégiant, par exemple, l'employé sur le consommateur ou l'actionnaire. Ou bien, c'est par sa stratégie qu'elle pêche. Lorsque dans une industrie, un concurrent boiteux parle de se hisser en tête du peloton, ce ne peut être qu'un rêve creux, pas une vision.

Une des erreurs les plus fréquentes que commettent les entreprises surmanagées et sous-dirigées consiste à envisager la planification à long terme comme une panacée pouvant remédier à leur absence de direction et à leur incapacité de s'adapter à un environnement de plus en plus dynamique et compétitif. C'est mal comprendre ce que signifie définir une direction, c'est pour quoi une telle approche est vouée à l'échec.

La planification à long terme exige toujours beaucoup de temps. Chaque fois qu'un événement imprévu se produit, il faut revoir le plan. Or dans un marché très actif, l'imprévu est la règle, et la planification à long terme peut devenir alors une activité extrêmement lourde. C'est pourquoi la plupart des entreprises performantes limitent la durée de leurs plans. Certaines considèrent même que l'expression planification à long terme est un non-sens.

En l'absence de direction, même la planification à court terme peut devenir un trou noir où s'engouffre une quantité de temps et d'énergie considérable. Sans vision ni stratégie capables de canaliser et de guider le processus de planification, chaque éventualité génère un plan. Dans ces conditions, la planification contingente peut durer indéfiniment, détournant le temps et l'attention de tâches autrement importantes, sans pour autant jamais fournir le sentiment de direction dont l'entreprise a désespérément besoin. Au bout

d'un moment, le cynisme gagne fatalement les managers et le processus de planification dégénère en un jeu hautement politique.

C'est lorsqu'elle complète la définition d'une direction, plutôt qu'elle ne s'y substitue, que la planification remplit le mieux son rôle. Une planification compétente permet de contrôler et d'ajuster la direction définie à la réalité. De même, une bonne définition de direction permet de concentrer avec réalisme la démarche de planification autour d'un objectif donné. Elle aide à déterminer quelle forme de planification adopter et quelle autre bannir. (Voir *Définir une direction: Lou Gerstner chez American Express*).

### Aligner le personnel par opposition à organiser et recruter

Une des principales caractéristiques des entreprises modernes est l'interdépendance. En effet, personne ne jouit d'une autonomie totale, la plupart des salariés sont liés à un grand nombre d'autres, par leur fonction, la technique, les systèmes de gestion, la hiérarchie. Ces liens constituent un vrai défi lorsqu'une entreprise envisage de changer. À moins que l'ensemble des gens ne s'alignent et avancent dans la même direction, ils risquent de trébucher les uns sur les autres. Pour des cadres davantage formés au management qu'au leadership, l'idée de faire avancer les gens dans la même direction paraît être un problème d'organisation. Or il ne s'agit pas d'organiser les gens mais de les aligner.

Les managers organisent afin de créer des structures humaines capables de réaliser leur plan aussi précisément et efficacement que possible. Ce qui requiert en général un certain nombre de décisions complexes. Une entreprise doit choisir une structure de travail et un système de relations hiérarchiques, recruter les personnes aptes à remplir les emplois définis, fournir une formation à ceux qui en ont besoin, communiquer le plan au personnel et décider quel pouvoir de décision déléguer et à qui. Il s'agit aussi de créer des formes d'incitation économique pour favoriser la réalisation du plan, ainsi que des systèmes pour en contrôler le déroulement.

Les décisions d'organisation ressemblent assez aux choix d'un architecte: c'est une question d'ajustement à un contexte donné.

Aligner le personnel est différent. Il s'agit plus d'une démarche de communication que d'une démarche de conception. Tout d'abord, aligner le personnel demande de s'adresser à beaucoup plus d'individus que lorsqu'il s'agit de l'organiser. La population visée peut inclure non seulement les subordonnés d'un manager, mais aussi ses supérieurs, ses pairs, et d'autres salariés dans d'autres secteurs de l'organisation, ainsi que des fournisseurs, des représentants du gouvernement, ou même des clients. Toute personne qui peut favoriser la mise en oeuvre de sa vision et de sa stratégie, ou au contraire l'entraver, est concernée.

Transmettre aux équipes votre vision d'avenir est aussi un problème de communication d'une toute autre ampleur qu'organiser celles-ci en vue de réaliser un plan à court terme. C'est aussi différent qu'un entraîneur de football qui décrit à ses joueurs comment aborder la mi-temps suivante, ou qui leur propose une stratégie totalement nouvelle pour la prochaine saison. Qu'il utilise une abondance de mots ou quelques symboles soigneusement choisis, il ne suffit pas qu'un message soit compris pour être accepté. Un leader doit aussi être crédible. Beaucoup de choses peuvent y aider: le contenu du message, le parcours, la réputation d'intégrité et la fiabilité de son auteur, la cohérence entre ses mots et ses actes.

Enfin, aligner les gens conduit généralement à leur donner beaucoup plus de pouvoir que le simple fait de les organiser. Une des raisons pour lesquelles certaines entreprises éprouvent beaucoup de difficultés à s'adapter à l'évolution rapide de la technologie et du marché, est qu'un grand nombre de leurs salariés se sentent privés de toute autonomie. L'expérience leur a appris que même s'ils perçoivent correctement l'évolution du contexte extérieur et y répondent d'une manière appropriée, ils sont à la merci d'un supérieur qui désapprouve leurs initiatives. Cette désapprobation peut s'exprimer de diverses manières : C'est contraire à notre politique ou C'est

hors de nos moyens «, quand ce n'est pas tout simplement : « Taisez-vous et faites ce qu'on vous dit »

Aligner les gens aide à résoudre ce problème en leur donnant du pouvoir d'au moins deux manières. Tout d'abord, lorsqu'une direction claire a été définie et communiquée à tous les échelons, les subordonnés se sentent moins vulnérables au moment de prendre des initiatives. Tant que leur comportement est conforme à la vision proposée, leurs supérieurs pourront moins facilement critiquer leur action. Ensuite, puisque tout le monde poursuit le même objectif, le risque est moindre de voir des initiatives bridées parce qu'elles s'opposent à celles de quelqu'un d'autre. (*Voir Aligner le personnel : Chuck Trowbridge et Bob Crandall chez Eastman Kodak* ).

Motiver les gens par opposition à contrôler et résoudre les problèmes

Puisque la fonction du leader est d'impulser le changement, il doit être capable de mobiliser les énergies afin de dépasser les blocages inévitables que suscite le changement. De même que la définition d'une direction permet d'orienter le mouvement dans la voie appropriée, et qu'un alignement réussi amène les gens à s'engager dans cette voie, une motivation efficace leur insuffle l'énergie nécessaire pour surmonter les difficultés.

Suivant la logique du management, des mécanismes de contrôle comparent le comportement du système avec le plan fixé et déclenchent les mesures nécessaires si des écarts sont constatés. Dans une entreprise bien managée, cela veut dire par exemple que la planification fixe des critères de qualité raisonnables, que l'organisation conçoit une structure apte à réaliser ces objectifs, et un système de contrôle capable de repérer et de corriger immédiatement les défaillances.



***Le manager contrôle les gens en les maintenant dans la bonne direction; le leader les motive en veillant à satisfaire des besoins humains fondamentaux.***

Pour la même raison que le contrôle est un aspect essentiel du management, une attitude hautement inspirée et motivée n'a pas sa place ici. Les processus managériaux doivent être aussi proches que possible du zéro-risque, zéro-défaut. Autrement dit, ils ne peuvent dépendre de résultats trop ambitieux ou aléatoires. Toute la raison d'être des systèmes et des structures est de permettre à des gens normaux de se comporter de manière normale et d'effectuer des tâches normales dans un contexte normal, jour après jour. Ça n'a peut-être rien d'excitant ou de glorieux, mais le management n'est rien d'autre.

Le leadership, c'est autre chose. Réaliser un grand dessein réclame de temps à autre un regain d'énergie. Motivation et inspiration dynamisent les gens, non pas en les maintenant dans la bonne direction, ce qui est la fonction des mécanismes de contrôle, mais en satisfaisant des besoins humains fondamentaux, tels que le désir de réussite, le sentiment d'appartenance, le besoin de reconnaissance, l'estime de soi, le souhait de maîtriser sa vie, et la capacité de vivre conformément à un idéal. De telles aspirations nous touchent profondément et suscitent une réponse puissante.

Un bon leader sait motiver de multiples façons. Tout d'abord, il formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui valorise le travail de chacun. Le leader implique aussi fréquemment les gens dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise (ou la part qui en revient à telle ou telle personne en particulier). Cela leur donne une sensation de maîtrise. Une autre technique de motivation consiste à soutenir les efforts des salariés en leur prodiguant entraînement, modèle, feedback, les aidant ainsi à évoluer professionnellement et à renforcer l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes. Enfin, un bon leader sait reconnaître et récompenser les réussites, ce qui non seulement donne aux individus concernés un sentiment d'accomplissement,

mais leur confirme qu'ils font partie d'une organisation qui se soucie d'eux. Une fois que tout cela est réalisé, le travail devient lui-même motivant.

Plus l'entreprise est marquée par le changement, plus leader doit motiver les gens à exercer eux-mêmes un leadership. Quand il y parvient, le leadership s'étend à toute l'organisation, les individus y occupent plusieurs fonctions de leadership du haut en bas de l'échelle; ce qui est un énorme avantage, car gérer le changement dans un environnement complexe demande de mobiliser l'initiative d'une multitude de personnes, sans quoi ça ne peut pas marcher.

Bien sûr, un leadership émanant d'autant de sources ne converge pas toujours, il peut au contraire facilement devenir conflictuel. Pour que les multiples acteurs du leadership collaborent, l'action des individus doit être soigneusement coordonnée par des mécanismes différents de ceux qui coordonnent les rôles de management.

De puissants réseaux informels de relations — ceux que l'on trouve dans les entreprises dotées d'une culture saine — permettent de coordonner les activités de leadership d'une manière comparable à celle des structures formelles qui coordonnent les activités managériales. La principale différence réside dans le fait que les réseaux informels peuvent répondre aux besoins accrus de coordination liés à l'aléatoire et au changement. La multiplicité des canaux de communication, et la confiance mutuelle des individus qu'ils relient, favorisent un processus d'adaptation continu. Lorsque des conflits surgissent entre rôles, ces mêmes relations permettent souvent de les résoudre. Et ce qui est peut-être plus important, ce processus d'échange et d'ajustement peut produire des visions reliées et compatibles entre elles plutôt qu'éloignées et concurrentes. Tout ceci sollicite beaucoup plus de communication qu'il n'est nécessaire pour coordonner les activités de management, mais à la différence des structures formelles, les grands réseaux informels peuvent la prendre en charge.

Bien sûr, des relations informelles existent plus ou moins dans toutes les entreprises. Mais trop souvent ces réseaux sont soit très insuffisants

(quelques personnes sont bien reliées entre elles mais la plupart ne le sont pas), soit très fragmentaires (il existe un réseau de relations solide au sein du service marketing et du service R&D, mais pas entre ces deux départements). De tels réseaux ne peuvent pas soutenir correctement des initiatives multiples de leadership. En fait, les grands réseaux informels sont si essentiels, que s'ils n'existent pas, les créer doit être l'objectif prioritaire dès le premier stade d'une grande initiative de leadership. (Voir Motiver les gens : Richard Nicolosi chez Procter & Gamble «, page 80).

### Promouvoir une culture du leadership

Malgré l'importance croissante du leadership dans la réussite des entreprises, l'expérience professionnelle de la plupart des gens semble compromettre le développement des qualités nécessaires à son exercice. Certaines entreprises n'en démontrent pas moins une capacité constante à produire des managers-leaders de premier ordre. Recruter des candidats ayant un potentiel en la matière n'est qu'une première étape. La gestion de leur plan de carrière est tout aussi importante. Les individus qui deviennent de grands leaders partagent souvent un certain nombre d'expériences professionnelles.

Parmi les plus typiques et les plus significatives, le fait qu'ils ont été confrontés à des défis importants relativement tôt dans leur carrière. Les leaders ont presque toujours eu l'opportunité avant trente ou quarante ans, de diriger, de prendre des risques, et d'apprendre de leurs réussites comme de leurs échecs.

*Malgré l'importance croissante du leadership dans la réussite des entreprises, l'expérience professionnelle de la plupart des gens semble compromettre le développement des qualités nécessaires à son exercice.*

Un tel apprentissage paraît essentiel dans l'acquisition d'un large éventail de compétences propres au leadership. Il leur permet également d'expérimenter les difficultés du leadership et sa capacité à produire du changement.

Plus tard dans leur carrière, il se passe quelque chose d'également important qui concerne l'élargissement de leur vision. Les gens qui montrent des qualités de leader ont toujours eu la chance, avant d'occuper cette fonction, d'évoluer au-delà de l'horizon étroit qui caractérise la plupart des carrières managériales. C'est généralement le résultat de promotions latérales ou précoces à des postes à forte responsabilité. Parfois d'autres moyens interviennent tels que l'affectation à une tâche spéciale ou une formation poussée en management. Quel que soit le cas, l'étendue des connaissances ainsi acquises prouve son utilité dans les divers aspects du leadership, de même que le réseau de relations que ces expériences permettent d'établir à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Lorsque suffisamment de gens bénéficient d'opportunités de ce type, les contacts qu'ils tissent entre eux permettent également d'établir les puissants réseaux informels nécessaires au soutien des initiatives de leadership.

***Une des façons pour une entreprise de créer des leaders est de donner à ses jeunes salariés l'occasion d'éprouver leurs talents.***

Les entreprises qui se distinguent par la production de leaders performants s'attachent à éprouver les talents de leurs jeunes salariés. Dans un grand nombre d'organisations, la décentralisation est la clé. Par définition, elle déplace la responsabilité vers le bas et par cette démarche, crée des fonctions comportant plus de challenges aux échelons inférieurs. Johnson & Johnson, 3M, Hewlett-Packard, General Electric, et un bon nombre d'entreprises réputées, ont utilisé cette approche avec succès. Certaines de ces entreprises ont créé autant de petites unités que possibles afin de multiplier les fonctions de management disponibles à la base.

Parfois, ces entreprises ont introduit un défi supplémentaire en privilégiant la croissance à travers de nouveaux produits ou services. Ainsi, au fil des années, 3M a défini une politique selon laquelle le quart de ses revenus

devait venir de produits créés au cours des cinq dernières années ; ce qui a encouragé l'écllosion d'une multitude de petits projets, qui à leur tour ont donné l'occasion de tester et de pousser en avant des centaines de jeunes leaders potentiels.

De telles méthodes parviennent, pratiquement d'elles-mêmes, à préparer des individus à des postes de leadership de petites et moyennes entreprises. Mais former des gens à des missions plus importantes requièrent plus de travail de la part de l'encadrement, et sur une période généralement plus longue. La première étape consiste à détecter les individus à haut potentiel de leadership, tôt dans leur carrière, puis à identifier ce dont ils ont besoin pour développer et étendre leurs capacités.

Encore une fois, ce processus n'a rien de magique. Les techniques qu'utilisent les entreprises florissantes sont étonnamment simples. Elles changent leurs habitudes afin de signaler des salariés jeunes ou peu gradés à l'attention des dirigeants. Ceux-ci jugent ensuite par eux-mêmes qui a, ou non, le potentiel et ce qui demande à être développé. Ces cadres confrontent ensuite leurs premières conclusions afin de parvenir à un jugement plus précis.

Munis de cette évaluation claire des candidats potentiels et de leurs besoins en formation, les cadres prennent alors le soin de planifier celle-ci. Parfois, cela passe par un plan de carrière prédéfini ou par un programme de formation des candidats à haut potentiel souvent c'est plus informel. Quel que soit le cas, l'ingrédient clé semble être une évaluation sensée des opportunités de développement adaptées aux besoins de chaque candidat. Afin d'encourager les managers à participer à ces activités, les entreprises récompensent les personnes qui parviennent à former des leaders rarement sous la forme de compensations ou de primes, tout simplement parce qu'il est difficile de mesurer précisément de telles réussites. Mais ce critère entre en ligne de compte dans les décisions de promotion, particulièrement aux postes de responsabilité les plus élevés, et cela semble jouer un rôle significatif. En effet, lorsque les gens apprennent que les promotions futures

dépendent en partie de leur capacité à former des leaders, même ceux qui prétendent que c'est impossible trouvent le moyen d'y arriver.

*Instituer une culture centrée sur le leadership est l'acte ultime du leadership.*

De telles stratégies contribuent à instaurer une culture d'entreprise où le personnel valorise un leadership fort et s'attache à le créer. De la même façon que nous avons besoin de plus de leaders dans les entreprises complexes d'aujourd'hui, nous avons besoin de plus de gens pour développer la culture propice à leur développement. Instituer une culture centrée sur le leadership est l'acte ultime du leadership.

---

### **Définir une direction : Lou Gerstner chez American Express**

Lorsque Lou Gerstner devint président de la société Travel Related Services (TRS), la branche voyages d'American Express, en 1979, celle-ci devait faire face à un défi sans précédent au cours des 130 ans d'histoire d'AmEx. Des centaines de banques proposaient ou envisageaient d'introduire des cartes de crédits Visa et Master Card qui viendraient concurrencer la carte American Express. Et plus d'une vingtaine d'organismes financiers pénétraient le marché des traveller's chèques. Dans un secteur en pleine maturité, un surcroît de concurrence tend à réduire les marges et stopper la croissance.

Mais Lou Gerstner voyait les choses autrement. Avant de rejoindre American Express, il avait travaillé pendant cinq ans comme consultant auprès de TRS, sondant la branche voyages en perte de vitesse et l'activité carte bancaire en proie à une vive concurrence. Gerstner et son équipe posèrent les questions essentielles sur

l'économie, le marché, la concurrence, et aboutirent à une compréhension profonde de l'entreprise. Dans le même temps, il se mit à construire une vision pour TRS qui n'avait rien à voir avec une entreprise vieille de 130 ans dans une industrie en pleine maturité.

Gerstner pensait que IRS avait le potentiel pour devenir une entreprise dynamique et florissante, malgré l'assaut des cartes Visa et Master Card lancé par des centaines de banques. La solution était selon lui de viser le marché mondial et, plus spécifiquement, la clientèle relativement aisée qu'American Express s'était toujours attachée à servir en produits haut de gamme. Il fallait segmenter encore davantage ce marché, en développant, par une politique agressive, un large éventail de prestations et de produits nouveaux, et investir en vue d'augmenter la productivité et de réduire les coûts. Ainsi TRS pourrait fournir le meilleur service possible à des clients aux revenus suffisamment confortables pour s'offrir beaucoup plus de produits TRS qu'auparavant.

Moins d'une semaine après son arrivée, Gerstner réunit les gens qui géraient la carte American Express et les interrogea sur les principes qui guidaient leur action. Ce qui lui permit de remettre en question deux croyances largement partagées, à savoir que ce service ne devait proposer qu'un produit unique, la fameuse carte verte, et que ce produit avait un potentiel de croissance et d'innovation limité.

Gerstner s'attacha rapidement aussi à développer une culture plus entrepreneuriale, à recruter et à former des gens qui s'y épanouiraient, et à leur communiquer clairement la direction générale. Il récompensait, ainsi que d'autres managers, les prises de risque intelligentes, et bannissait l'esprit bureaucrate au profit de l'esprit d'initiative. Ensemble, ils corrigèrent à la hausse les critères de recrutement et créèrent le programme de management TRS sanctionné par un diplôme, qui offrait à des jeunes gens à fort potentiel une formation spéciale, riche en expériences, et en contacts étroits avec les décideurs. Toujours dans le but de favoriser la prise

de risque au sein de TRS, Gerstner mit en place un programme Hautes Performances afin de reconnaître et de récompenser les services exceptionnels rendus au client, un principe central dans la vision de l'organisation.

Ces différentes formes d'encouragement débouchèrent bientôt sur de nouveaux marchés, produits et services. Les activités outre-Atlantique de TRS firent un bond spectaculaire. Dès 1988, les cartes AmEx étaient émises en 29 devises différentes (contre 11 seulement dix ans plus tôt). Cette branche mena une politique agressive en direction des femmes et des étudiants, deux segments du marché jusque-là négligés. En 1981, TRS combina les prestations de la carte avec celles de la branche voyages afin d'offrir à sa clientèle d'affaires un système unique pour gérer ses dépenses de voyages. En 1988, AmEx devint le cinquième plus gros opérateur de vente par correspondance aux Etats-Unis.

Les nouveaux produits et prestations incluaient une assurance de 90 jours sur tous les achats effectués avec la carte AmEx, la carte Platine American Express, et la carte de crédit documentaire renouvelable Optima. En 1988, la compagnie se tourna vers les techniques de traitement d'image pour effectuer ses opérations de facturation, éditant un relevé mensuel plus pratique pour ses clients et réduisant les coûts de traitement de 25%.

L'ensemble de ces innovations eut pour résultat une hausse phénoménale de 500% des bénéfices nets de la société entre 1978 et 1987. Ses performances dépassèrent ainsi celles de nombreuses industries de pointe à forte croissance. Avec un rapport de capital de 28% en 1988, elle fit également mieux que la plupart des sociétés à faible croissance et à forte rentabilité.

---

**Aligner le personnel : Chuck Trowbridge et Bob Crandall  
chez Eastman Kodak**



Eastman Kodak se lança dans l'industrie de la reproduction au début des années 1970, en proposant des machines hautement sophistiquées, qui se vendaient en moyenne 300 000 francs pièce. En l'espace de dix ans, cette industrie connut une forte croissance, approchant un revenu d'un milliard de dollars. Mais les coûts étaient élevés, les bénéfices difficiles à trouver, et les problèmes omniprésents. En 1984, Kodak enregistra une perte de 40 millions de dollars.

La plupart des gens dans l'entreprise étaient conscients qu'il y avait des problèmes mais ne parvenaient pas à se mettre d'accord sur la manière de les résoudre. Aussi, dans les deux premiers mois qui suivirent sa nomination en tant que directeur général du département nouveaux produits, créé en 1984, Chuck Trowbridge rencontra pratiquement toutes les personnes clés appartenant à son groupe, ainsi qu'à d'autres secteurs de Kodak, qui pouvaient jouer un rôle décisif dans l'industrie de la photocopie. Un département particulièrement important était celui chargé d'organiser le développement et la fabrication, placé sous la direction de Bob Crandall.

La vision que Trowbridge et Crandall partageaient concernant le développement et la fabrication était simple : faire de la fabrication une activité de classe mondiale, et créer une organisation plus décentralisée et moins bureaucratique. Pourtant, ce message avait du mal à passer, parce qu'il constituait un revirement trop radical par rapport aux discours antérieurs, non seulement au sein de la branche reproduction, mais dans l'ensemble de Kodak. Aussi Crandall élaborait de multiples supports aptes à véhiculer ce message, afin d'accentuer la nouvelle orientation et d'aligner les gens dans la bonne direction : réunions hebdomadaires avec ses douze principaux collaborateurs ; « Forums Produits » au cours desquels des employés différents de chaque département venaient le rencontrer ensemble, pour lui exposer les progrès récents, et les projets de

nouvelles améliorations ; meetings « Etat du Département », où ses managers réunissaient tous les membres de leurs propres équipes.

Une fois par mois, Crandall et tout son personnel rencontraient 80 à 1 00 personnes d'un autre département pour aborder toutes les questions qu'ils désiraient. Afin d'aligner son plus gros fournisseur, la division des équipements Kodak, qui fournissait un tiers des pièces utilisées par la conception et la fabrication, ses managers et lui déjeunaient tous les jeudis avec la direction de ce service. Plus tard, il créa la structure des « Business Meetings », où ses managers rencontraient 12 à 20 personnes autour d'un sujet précis, tel que l'inventaire ou le plan directeur. Son but était que ses 1 500 employés participent au moins à l'une de ces réunions ciblées chaque année.

Trowbridge et Crandall utilisèrent aussi la communication écrite pour promouvoir leur cause. Les employés recevaient un bulletin mensuel de 4 à 8 pages sur l'industrie de la photocopie. Un programme appelé « Lettres de dialogue » permettait aux employés de poser des questions anonymement à l'équipe de direction, en ayant la garantie d'une réponse. Mais la forme la plus visible et la plus puissante de communication écrite était l'affichage des « Palmarès ». Dans le couloir principal, près de la cafétéria, de grands panneaux illustraient de manière vivante, les progrès de la qualité, des coûts, des délais de livraison, comparés à des objectifs ambitieux. Des centaines de versions réduites de ces panneaux étaient dispersées un peu partout dans le service fabrication, indiquant le niveau de qualité et de coût atteint par différentes équipes.

Les résultats de ce processus intensif d'alignement commencèrent à apparaître dans les six mois suivants, et se firent sentir plus nettement encore un an plus tard. Ces succès rendirent le message plus crédible et mobilisèrent plus de gens. De 1984 à 1988, la qualité d'une des principales lignes de produits fut pratiquement

multipliée par cent. Et les défauts par unité tombèrent de 30 à 0,3. Sur une période de trois ans, les coûts d'une autre gamme d'appareils diminuèrent de presque 24 %. Les livraisons à date prévue passèrent de 84% en 1985 à 95 % en 1987. Les niveaux de stocks chutèrent de plus de 50 % entre 1984 et 1988, malgré l'augmentation du volume de production. Et la productivité, mesurée en unité par employé de fabrication fit plus que doubler entre 1985 et 1988.

---

### **Motiver les gens: Richard Nicolosi chez Procter & Gamble**

Pendant près de vingt ans, depuis leur création en 1956, les produits de qualité, relativement bon marché et bien diffusés de la branche papier de Procter & Gamble, avaient peu souffert de la concurrence. Cependant, vers la fin des années 1970, la situation avait changé. De nouvelles poussées de la concurrence avaient durement touché P&G. Les analystes industriels estimaient par exemple que la part de marché des couches jetables était tombée de 75% au milieu des années 1970, à 52% en 1984.

C'est cette même année que Richard Nicolosi rejoignit l'équipe de direction de la branche papier en tant que directeur général adjoint, après trois ans passés dans l'unité plus petite et plus active des boissons non alcoolisées. Il se trouva face à une organisation hautement bureaucratique et centralisée, surtout préoccupée de son fonctionnement interne, en termes d'objectifs et de projets. Pratiquement toute l'information concernant la consommation arrivait sous forme d'études de marché essentiellement quantitatives. Le personnel technique se voyait récompensé pour ses économies de coût, tandis que les commerciaux se concentraient principalement

sur le volume et la part de marché, de sorte que les deux groupes se faisaient pratiquement la guerre.

Vers la fin de l'été 1984, la direction annonça que Nicolosi prendrait la direction de la branche papier en octobre. Dès le mois d'août, celui-ci dirigeait officieusement le service. Il mit immédiatement l'accent sur la nécessité d'adopter une politique plus créative et commerciale, au lieu de se contenter de produire à moindre coût. « Il fallait que le message soit très clair, expliqua plus tard Nicolosi, et que tous comprennent que les règles du jeu avaient changé. »

La nouvelle orientation privilégiait en particulier le travail d'équipe et une multiplication des rôles de leadership. Nicolosi mit en place des groupes pour gérer chaque département et ses produits spécifiques. Au mois d'octobre, lui et son équipe se nommèrent eux-mêmes « comité de direction » du service et décidèrent de se réunir une fois par mois, puis une fois par semaine. En novembre, ils établirent les « équipes catégorielles » qui dirigeraient les principales gammes de produits (telles que couches, mouchoirs, serviettes) et leur donnèrent des responsabilités. « Fini le progrès à petits pas, insistait Nicolosi, maintenant, il s'agit de décoller. »

Au mois de décembre, Nicolosi décida de s'intéresser de plus près à un certain nombre d'activités. Il rencontra les publicitaires et fit la connaissance des personnes-clés parmi les créatifs. Il informa le directeur marketing de l'unité « couches » qu'il dépendrait désormais directement de lui, supprimant ainsi un niveau hiérarchique. Il s'entretint davantage avec les gens chargés du développement des produits nouveaux.

En janvier 1985, le comité de direction annonça une nouvelle structure organisationnelle, qui incluait non seulement les équipes catégorielles mais aussi des équipes « nouvelles marques ». Au printemps, la direction était prête à planifier un important programme

de motivation pour communiquer la vision des nouveaux produits de la branche papier au plus grand nombre de gens possible. En juin 1985, tout le personnel de la branche basé à Cincinnati ainsi que les directeurs de vente régionaux — plusieurs milliers de personnes en tout — se réunirent dans le temple maçonnique local. Nicolosi et les autres membres du comité de direction exprimèrent leur vision d'une organisation où « chaque membre du personnel serait un leader ». L'événement fut enregistré et monté sur vidéocassette, et diffusé dans tous les bureaux de vente et toutes les usines.

Toutes ces activités contribuèrent à créer un esprit d'entreprise, grâce auquel une majorité de gens se mobilisèrent en vue de réaliser un grand dessein. La plupart des innovations émanèrent des personnes impliquées dans le développement des produits nouveaux. La couche Ultra Pampers fut commercialisée pour la première fois en février 1985, faisant passer l'ensemble du marché des couches Pampers de 40 à 58% avec une rentabilité passant de zéro à une valeur positive. Et dans les quelques mois qui suivirent, avec l'introduction de Luvs Delux, en mai 1987, la part de marché pour l'ensemble de la marque enregistra une hausse de 150%.

Les autres initiatives du personnel étaient davantage orientées vers des domaines fonctionnels, certaines venant de la base. Au printemps 1986, quelques secrétaires de la division, se sentant habilitées par cette nouvelle culture, développèrent un réseau entre secrétaires. Ce réseau établit des sous-comités de formation, d'attribution de prix et de distinctions, ainsi qu'un comité dédié à la « Secrétaire du futur ». Furent écho au sentiment de la plupart de ses collègues, une de ces secrétaires déclara : « Je ne vois pas pourquoi nous ne pourrions pas nous aussi contribuer à la nouvelle orientation du département ».

À la fin de l'année 1988, les revenus de la branche papier avaient fait un bond de 40% en l'espace de quatre ans, et les bénéfices de 68% ; et ce malgré l'augmentation continue de la concurrence dans le même temps.

# **Managers et leaders En quoi sont-ils différents?**

Abraham Zaleznjk

### *Résumé des points essentiels*

Managers et leaders appartiennent à deux catégories bien différentes de personnes. Les buts des managers sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir. Ils excellent à « diluer » les conflits entre individus ou services, en apaisant toutes les parties en présence, tout en veillant au bon déroulement de l'activité quotidienne. A la différence des managers, les leaders adoptent une attitude plus personnelle et active envers les buts. Ils sont à l'affût des opportunités et des chances de succès, inspirent le personnel, et nourrissent la créativité de l'entreprise grâce à leur propre énergie. Ils entretiennent des relations intenses avec leurs salariés et leurs collaborateurs, et tendent par conséquent à créer un environnement de travail assez chaotique.

Les entreprises ont besoin de managers et de leaders pour exister et prospérer. Mais dans un grand nombre d'entreprises, la « mystique managériale » semble régner, favorisant le développement de managers — autrement dit de personnes soucieuses de maintenir l'ordre et la stabilité de l'organisation. Leur éthique du pouvoir privilégie le leadership collectif et tend à éviter la prise de risque.

Cette même « mystique managériale » compromet la formation de leaders. En effet, comment l'esprit d'entreprise pourrait-il se développer, plongé dans un environnement conservateur qui lui refuse sa reconnaissance ? Les personnalités de leaders ont souvent besoin de l'influence d'un mentor pour se révéler, mais dans des organisations vastes et bureaucratiques, ce type de relations n'est guère encouragé.

Les entreprises doivent trouver le moyen de former à la fois de bons managers et de bons leaders. Privés d'un cadre organisationnel solide, même les leaders les plus talentueux peuvent échouer, décevoir leurs collaborateurs et accomplir finalement très peu. Or, sans l'apport de la culture entrepreneuriale, qui apparaît lorsque les leaders prennent la direction de l'organisation, l'entreprise ne peut que stagner et perdre rapidement son pouvoir compétitif.

Quel est le meilleur moyen de promouvoir le leadership? Toute société tente d'apporter sa propre solution à ce problème, et tandis qu'elle cherche une réponse, elle exprime ses interrogations les plus profondes quant à l'usage, la répartition, et l'objectif du pouvoir. L'entreprise a apporté sa réponse à la question du leadership en développant une race nouvelle : les managers. Dans le même temps, elle a formulé une nouvelle éthique du pouvoir qui privilégie le leadership collectif plutôt qu'individuel, le culte du groupe plutôt que celui de la personnalité. S'il assure la compétence, le contrôle et l'équilibre du pouvoir au sein des groupes tout en préservant un certain esprit de compétition, le leadership managérial ne garantit pas toujours, hélas, que l'imagination, la créativité, ou le sens moral présideront aux destinées des entreprises.

Le leadership implique nécessairement d'user de pouvoir pour influencer la pensée et les actes d'autres personnes. Détenu entre les mains d'un individu, le pouvoir comporte des risques : celui d'abord de confondre pouvoir et aptitude à obtenir des résultats immédiats, ensuite celui de négliger les nombreux moyens légitimes d'accroître son pouvoir, enfin celui de perdre le contrôle de soi en succombant à la soif de pouvoir. La nécessité de se prémunir contre ces risques explique pour une part le développement du leadership collectif et de l'éthique managériale. En conséquence de quoi un certain conservatisme règne dans la culture des grandes organisations. Dans son ouvrage *The second American revolution*, John D. Rockefeller III décrit ainsi ce phénomène: Une organisation est un système qui a sa propre logique et son poids de tradition et d'inertie. On parie sur les méthodes testées et éprouvées, plutôt que de prendre des risques et d'explorer des voies nouvelles. »<sup>1</sup>

Au sein d'organisations figées par le conservatisme et l'inertie, le pouvoir succède au pouvoir à travers la formation d'une lignée de managers plutôt que de leaders individuels. Paradoxalement, cette éthique génère une culture bureaucratique au sein de l'entreprise, réputée être pourtant le dernier bastion dressé contre l'ingérence et le contrôle bureaucratiques.



## La personnalité du manager comparée à celle du leader

La culture managériale privilégie rationalité et contrôle. Que son énergie se concentre sur les objectifs, les ressources, ou les structures de l'organisation, le manager est quelqu'un qui résout les problèmes. Quels sont les problèmes à résoudre? Quelles sont les solutions les plus aptes à susciter la participation des salariés ? Telles sont les questions qui le préoccupent. De ce point de vue, le leadership n'est qu'un moyen pratique de diriger les affaires. Assumer le rôle de manager suppose que beaucoup de gens agissent efficacement à différents niveaux de responsabilité. Être un bon manager ne requiert ni héroïsme ni génie, mais persévérance, fermeté, énergie, intelligence et sens analytique, et plus encore peut-être, tolérance et bonne volonté.

Une autre conception du leadership cependant correspond à une vision quasi mystique du leader, et postule que seuls des êtres hors du commun sont dignes d'incarner un rôle de pouvoir ou un rôle politique. Le leader devient ici le héros d'un psychodrame dans lequel un personnage brillant et solitaire acquiert le contrôle de lui-même pour pouvoir conquérir celui des autres. Une telle idéalisation contraste vivement avec la conception commune, pratique, et non moins importante, selon laquelle le leadership consiste à gérer réellement le travail que font les autres.

### ***Développer le management peut freiner le développement du leadership.***

Deux questions viennent alors à l'esprit. Cette mystique du leadership n'est-elle qu'une survivance du sentiment enfantin de dépendance et du désir d'avoir des parents bons et héroïques? Ou est-il vrai que quelle que soit leur compétence, le leadership des managers stagne à cause de leur capacité limitée à visualiser un but et à donner de la valeur au travail? Mûs par des objectifs étroits, dépourvus d'imagination, et peu doués pour la

communication, les managers ne feraient-ils que perpétuer les luttes intestines à défaut de les transformer en visées plus hautes?

Si vraiment gérer les problèmes demande de la grandeur, alors fonder sur leurs performances passées la sélection et la formation des leaders laisse une grande part au hasard, puisqu'il n'existe pas de moyen connu de former de grands leaders. De plus, en dehors de l'aspect aléatoire, la relation entre le besoin de managers compétents et l'attente de grands leaders soulève un problème plus profond.

Les conditions mêmes qui permettent d'alimenter l'entreprise en personnes capables d'assumer des responsabilités pratiques peuvent empêcher le développement de grands leaders. D'un autre côté, la présence de grands leaders peut compromettre le développement de managers rendus anxieux par le désordre relatif que les premiers semblent toujours créer.

On peut facilement trancher le dilemme de la formation des managers, en se disant que si nous manquons de leaders, il nous faut des personnes capables de jouer les deux rôles à la fois. Mais, de la même manière que la culture managériale diffère de la culture entrepreneuriale qui naît avec l'arrivée des leaders dans l'organisation, les managers et les leaders appartiennent à deux catégories de gens bien différentes, qui se distinguent par leur motivation, leur histoire personnelle, et par leur manière de penser et d'agir. (*Voir mes Quelques remarques rétrospectives*).

### **Attitudes envers les buts**

Les managers tendent à adopter une attitude impersonnelle, sinon passive, envers les buts. Les objectifs managériaux sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir et s'inscrivent par là même dans l'histoire et la culture de l'organisation.

Frederic Donner, PDG de General Motors de 1958 à 1967, illustre cette attitude lorsqu'il définit la position de GM sur le développement des produits:

« Pour relever le défi du marché, nous devons reconnaître suffisamment tôt que les besoins et les aspirations des consommateurs ont changé, pour proposer les bons produits au bon endroit au bon moment et en quantité voulue. Nous devons trouver le juste équilibre entre l'évolution des goûts et les compromis nécessaires pour obtenir un produit à la fois fiable, attractif, performant et à un prix compétitif pour un volume de ventes adéquat. Nous devons concevoir non pas seulement les voitures que nous aimerions produire mais, plus important, les voitures que nos clients veulent acheter. »

2

Il n'est dit nulle part ici que les goûts et préférences des clients sont en partie déterminés par le fabricant. En réalité, à travers la conception des produits, la publicité et la promotion, le consommateur apprend à aimer ce qu'il appelle ensuite un besoin.

Peu de gens auraient songé à affirmer que les photographes amateurs souhaitaient un appareil capable de développer les clichés. Pourtant, répondant à un besoin de nouveauté, de commodité, et au désir de réduire l'écart entre l'action (prendre la photo) et la satisfaction ( voir le résultat), l'appareil photo Polaroid remporta un vif succès. Il serait faux de dire qu'Edwin Land a répondu au sentiment d'une attente de la part des consommateurs. En réalité, il a transposé une technologie (la polarisation de la lumière) sous la forme d'un produit, qui s'est répandu en suscitant le désir des gens.

***Edwin Land fit plus que répondre au besoin du consommateur, il stimula son désir.***

L'exemple de Land avec Polaroid donne une idée de l'attitude des leaders envers les buts. Ils agissent plus qu'ils ne réagissent ; ils génèrent les idées plus qu'ils n'y répondent. Les leaders adoptent une attitude personnelle et active envers les buts. L'influence qu'ils exercent en modifiant les goûts, en suscitant de nouvelles images et aspirations, en définissant des désirs et objectifs particuliers, détermine la direction que prend une entreprise. On reconnaît la marque de cette influence au fait qu'elle change chez les gens la perception de ce qui est désirable, possible et nécessaire.

## Conceptions du travail

Les managers ont tendance à envisager le travail comme une démarche facilitatrice, dans laquelle un ensemble de personnes et d'idées concourent en vue d'établir des stratégies et de prendre des décisions. Ils favorisent ce processus en évaluant les intérêts en conflit, en prévoyant le moment où ces divergences risquent de faire surface et en tâchant de réduire les tensions. Dans cette démarche de facilitation, la tactique des managers semble flexible:

D'un côté, ils transigent et négocient, de l'autre ils manient récompenses, sanctions ou autres formes de contraintes.

L'action d'Alfred Sloan au sein de General Motors illustre bien comment ce processus fonctionne dans des situations de conflit. C'était au début des années 1920, alors que la Ford Motor Company régnait encore sur l'industrie automobile et utilisait, tout comme General Motors, les moteurs classiques à refroidissement par eau. Avec l'appui de Pierre DuPont, l'ingénieur Charles Kettering entreprit la conception d'un moteur en cuivre à refroidissement par air, qui, s'il réussissait, constituerait une grande percée commerciale et technique. Kettering croyait à son projet, mais les

responsables du service fabrication s'opposèrent à cette innovation pour deux raisons : selon eux, elle n'était pas fiable techniquement, et l'entreprise mettait tous ses oeufs dans le même panier en investissant dans un nouveau produit au lieu d'être présente sur le marché.

Au cours de l'été 1923, après une série de faux départs et la décision de rappeler les moteurs partis chez les concessionnaires et clients, la direction de GM abandonna le projet. Lorsque Kettering comprit que la société rejetait son idée, il ressentit un profond dépit et écrivit à Sloan que, sans une résistance organisée contre ses conceptions, il aurait réussi et que, à moins que le projet ne fût sauvé, il quitterait la société.

Alfred Sloan avait parfaitement conscience du mécontentement de Kettering et de sa réelle détermination à quitter General Motors ; il savait aussi que l'unité de fabrication s'opposait fermement au nouveau moteur, mais que Kettering avait le soutien de Pierre DuPont. De plus, Sloan s'était lui aussi prononcé en faveur de Kettering, dans une lettre qu'il lui avait adressée moins de deux ans plus tôt, où il lui exprimait son entière confiance. Son problème était maintenant de savoir comment concilier tous ces éléments : garder Kettering dans la société (il ne fallait pas perdre quelqu'un d'aussi précieux), éviter de s'aliéner DuPont, et encourager les responsables de la fabrication à poursuivre le développement de véhicules à refroidissement par eau.

Le comportement de Sloan face à ce conflit est très révélateur de la manière dont les managers travaillent. Il s'efforça tout d'abord de rassurer Kettering en présentant les choses de manière parfaitement ambiguë, indiquant que le comité de direction et lui-même inclinaient en sa faveur, mais qu'il n'était pas réaliste de contraindre le service fabrication à faire ce à quoi il était opposé. Il résuma la situation comme un problème de personnes plutôt qu'une question de produit. Ensuite, il proposa une nouvelle organisation autour de ce projet qui regrouperait toutes les fonctions au sein d'une nouvelle division, qui se chargerait de la conception, de la production et de la commercialisation du nouveau moteur. La solution paraissait aussi ambiguë que ses efforts pour apaiser Kettering. Voici ce que Sloan en dit

« Mon idée était de créer une unité pilote indépendante, placée sous la seule juridiction de Kettering, une unité moteur à air en quelque sorte. Kettering choisirait son propre ingénieur en chef et son personnel de production pour résoudre les problèmes de fabrication. »<sup>3</sup>

Sloan ne cherchait pas à discuter l'intérêt pratique de cette solution, qui impliquait notamment de coller des responsabilités de manager à un inventeur, mais il utilisa effectivement ce plan pour limiter le conflit avec Pierre DuPont.

Fondamentalement, la solution managériale que Sloan avait mise sur pied diminuait la marge de manoeuvre des autres parties. Cette solution structurelle réduisait les options possibles et limitait même les réactions émotionnelles de sorte que les personnes-clés ne pouvaient rien faire d'autre que suivre. Ce qui permit à Sloan de dire dans une note adressée à DuPont: Nous avons longuement discuté la situation avec Kettering ce matin, et il est entièrement d'accord sur tous les points que nous avons abordés. Il paraît recevoir notre proposition avec enthousiasme et semble assuré qu'on peut la faire passer dans ces termes.

Sloan calma ses adversaires en élaborant un compromis qui semblait leur accorder quelque chose, mais qui en réalité limitait surtout leurs prérogatives. Il pouvait donc autoriser le directeur du service fabrication, avec lequel il s'entendait sur le fond, à lancer rapidement la conception de véhicules à refroidissement par eau afin de satisfaire la demande immédiate du marché.

Des années plus tard, Sloan écrit, non sans ironie : Le moteur en cuivre ne fit plus jamais parler de lui. Le pro jet s'éteignit de lui-même. Je ne sais pas pourquoi. »<sup>5</sup>

Pour amener les gens à accepter des solutions aux problèmes, les managers doivent continuellement conjuguer et équilibrer des points de vue opposés. Il est intéressant de noter que ce type de travail ressemble assez à ce que font les diplomates et les médiateurs. Les managers cherchent à faire

pencher la balance du pouvoir vers un compromis acceptable par toutes les parties.

Les leaders travaillent dans le sens opposé. Là où les managers tentent de limiter les choix possibles, les leaders abordent les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvrent la voie à des solutions originales. Pour être efficaces, les leaders doivent traduire leurs idées par des images qui excitent l'esprit des gens et alors seulement formuler les choix qui leur donneront une substance.

Durant sa brève présidence, John Kennedy montra à la fois les forces et les faiblesses caractéristiques de la fascination qu'exercent les leaders dans leur travail. Dans son discours inaugural, il déclara : Que toutes les nations sachent, qu'elles nous veuillent du bien ou du mal, que nous sommes prêts à payer n'importe quel prix, à supporter n'importe quel fardeau, à affronter n'importe quelle épreuve, à aider n'importe quel ami, à combattre n'importe quel ennemi, pour que survive et triomphe la liberté.

Cette déclaration souvent citée pousse les gens à se situer au-delà de leurs préoccupations immédiates et à s'identifier à Kennedy et à un grand idéal partagé. Si l'on y regarde de plus près, cependant, ce discours est absurde parce qu'il défend une position, qui, si elle était comme dans la guerre du Vietnam, pourrait avoir un résultat désastreux. Mais sans ce soulèvement cette mobilisation des esprits, avec tous les dangers et les frustrations qu'entraînent des aspirations élevées, des idées nouvelles ne verraient jamais le jour.

Les leaders travaillent à partir de positions à haut risque. Il est vrai que leur tempérament les prédispose souvent à rechercher le risque et le danger, particulièrement là où les chances de récompense et de réussite paraissent importantes. D'après ce que j'ai pu observer, la raison pour laquelle un individu recherchera le risque là où un autre privilégiera une approche conservatrice, dépend davantage de sa personnalité que d'un choix conscient. Chez ceux qui deviennent managers, l'instinct de survie domine le goût du risque, et cet instinct les aide à accepter les tâches banales et

ordinaires, que les leaders auraient plutôt tendance à considérer comme des cala mités.

## Relations avec les autres

Les managers préfèrent travailler avec les autres ; ils évitent les activités solitaires car elles les rendent anxieux. Il y a plusieurs années, je dirigeais des recherches sur les aspects psychologiques des carrières. Le besoin de trouver d'autres personnes avec qui travailler ressortait comme une caractéristique importante chez les managers. Lorsqu'on leur demandait, par exemple, d'écrire une histoire imaginaire à partir d'une image montrant un seul personnage (un jeune garçon regardant un violon ou la silhouette d'un homme en train de réfléchir), les managers peuplaient leur récit d'une quantité de gens. Voici par exemple l'histoire que le garçon au violon inspira à un manager:

« Ses parents tiennent à ce que leur fils prenne des leçons de musique dans l'espoir qu'il devienne un jour concertiste. Ils ont commandé son instrument, et celui-ci vient juste d'arriver. L'enfant hésite : va-t-il jouer au football avec ses camarades ou faire grincer son instrument? Il n'arrive pas à comprendre comment ses parents ont pu penser que gratter un violon valait mieux que tirer une balle au but. Après quatre mois de leçons, le garçon en a plus qu'assez, son père devient fou et sa mère est sur le point de céder à contre coeur à leurs désirs. La saison de football est presque terminée, mais un bon ailier droit entrera en jeu au printemps prochain. »

Cette histoire illustre deux thèmes qui éclairent l'attitude d'un manager envers les relations humaines. Comme je l'ai dit plus haut, le premier consiste à privilégier les activités impliquant d'autres personnes (ici, le football) le second concerne la faible implication émotionnelle de ces relations. Ce faible investissement affectif se traduit par l'utilisation que fait l'auteur du récit de métaphores conventionnelles, voire de clichés, et par la description d'une transformation rapide d'un conflit potentiel en décisions



harmonieuses. Dans cet exemple, père, mère et fils s'accordent pour abandonner le violon au profit du sport.

On peut voir un paradoxe dans ces deux thèmes mais leur coexistence même résume bien l'action d'un manager : réconcilier les différences, rechercher les compromis, et maintenir un équilibre des pouvoirs. Cette histoire montre aussi que les managers manquent parfois d'empathie, ou d'intuition quant à ce que les autres peuvent penser ou ressentir. Voyons maintenant un autre récit s'inspirant de la même image, écrit cette fois par un individu que ses pairs considèrent comme un leader.

Ce jeune garçon a l'air d'être un artiste sincère, profondément ému par le violon, et qui éprouve le désir intense de maîtriser son instrument. On dirait qu'il vient de terminer sa séance de pratique quotidienne. Il semble déçu de ne pas parvenir à tirer du violon les sons qu'il devine contenus dans l'instrument. J'ai l'impression qu'il formule le vœu d'investir le temps et l'effort nécessaires pour déployer les qualités musicales qu'il sent en lui. Avec une telle volonté et une telle détermination, ce garçon deviendra un des grands violonistes de son temps. »

L'empathie ne consiste pas seulement à être attentif aux autres, c'est aussi avoir la capacité de capter les signaux émotionnels et de leur donner un sens dans la relation. Quelqu'un qui, pour décrire une personne, se sert d'expressions telles que profondément ému ' , désir intense », déçu », ou formuler le vœu semble réceptif aux sentiments intérieurs, une qualité qu'il peut utiliser dans ses relations avec autrui.

Les managers établissent des relations avec les gens en fonction du rôle qu'ils jouent dans une séquence d'événements ou un processus de décision, tandis que les leaders, concernés par les idées, entrent en rapport avec les autres d'une manière plus intuitive et empathique. La distinction est simple pour le manager, l'attention portera sur la manière de faire les choses, tandis qu'elle portera pour le leader sur la signification qu'un événement ou une décision aura pour les participants.

Depuis quelques années, les managers ont emprunté à la théorie des jeux l'idée que les événements que comporte une prise de décision sont de deux types : le cas gagnant-perdant (ou jeu à gain zéro) ou la situation gagnant-gagnant dans laquelle tous les joueurs marquent des points. Les managers s'efforcent de transformer les situations gagnant-perdant en doublés gagnants, fidèles en cela au désir d'aplanir les divergences et de maintenir l'équilibre du pouvoir.

Prenons par exemple la décision de distribuer des ressources budgétaires entre différentes unités opérationnelles au sein d'une grande entreprise décentralisée. À première vue, le budget disponible à un moment donné est nécessairement limité. On peut donc supposer que plus un service se voit allouer d'argent, moins il en restera pour les autres.

Les managers tendent à envisager ce type de situation (en ce qu'elle affecte les relations humaines) comme un problème de conversion comment transformer ce qui ressemble à un jeu gagnant-perdant en jeu gagnant-gagnant. En partant de ce point de vue, plusieurs solutions se présentent. Tout d'abord, le manager peut attirer l'attention des autres sur la forme plutôt que sur le fond. Les acteurs se préoccupent alors de la manière de prendre la décision, non plus de son contenu. Une fois qu'ils s'attachent à résoudre ce problème plus complexe, ils en soutiendront l'issue puisqu'ils se sont impliqués dans la formulation des règles de la prise de décision. Parce qu'ils croient dans les règles qu'ils ont posées, ils accepteront de perdre aujourd'hui, persuadés que demain ce sera leur tour de gagner. Ensuite, le manager communique indirectement avec ses subordonnés, à l'aide de signaux plutôt que de messages ». Un signal contient un certain nombre de positions implicites, tandis qu'un message énonce clairement une position. Les signaux restent flous et sujets à réinterprétation si les gens protestent ou s'émeuvent ; alors qu'un message a pour conséquence directe que certaines personnes n'apprécieront pas, en effet, de l'entendre. Un message favorise une réponse émotionnelle et se trouve donc de nature à rendre le manager

anxieux. Avec des signaux, la question de savoir qui gagne et qui perd devient plus obscure.

Enfin, le manager cherche à gagner du temps, parce qu'il sait que plus le temps passe, en différant les décisions importantes, plus il y a de chances que des compromis émergent pour désamorcer les situations gagnant-perdant, et que le jeu «initial soit modifié par une nouvelle donne. Sachant qu'ici, un compromis signifie que l'un peut perdre et gagner simultanément, suivant le jeu considéré.

Les managers disposent naturellement de bien d'autres tactiques pour transformer les relations gagnant-perdant en relations gagnant-gagnant. Mais l'essentiel est qu'elles ont en commun de mettre l'accent sur le processus de prise de décision lui-même, car c'est celui qui intéresse les managers plutôt que les leaders. Les intérêts tactiques entraînent des coûts aussi bien que des bénéfices ; ils alourdissent les organisations du poids des intrigues politiques et bureaucratiques et les allègent en activité concrète et immédiate ainsi qu'en chaleur humaine. C'est pourquoi on entend souvent des subordonnés décrire les managers comme des êtres impénétrables, détachés, et manipulateurs. Ces qualificatifs viennent de ce que les subordonnés perçoivent le fait qu'ils sont liés ensemble par une démarche dont le but est de maintenir une structure rationnelle, contrôlée autant qu'équitable.

À l'inverse, les leaders sont fréquemment décrits par des adjectifs riches en connotations affectives. Les leaders provoquent généralement de forts sentiments d'identité ou de différence, d'amour ou de haine. Les relations humaines dans les organisations dominées par des leaders paraissent souvent intenses, turbulentes, voire chaotiques. Un tel climat favorise la motivation individuelle et produit souvent des résultats inattendus.

## Sentiment de soi

Dans son livre, *The varieties of religious experience*, William James distingue deux types de personnalité : les « *once-born* » et les « *twice-born* », autrement dit ceux qui sont nés une fois et ceux qui sont nés deux fois. Les premiers sont ceux qui d'emblée n'ont eu aucun mal à s'adapter aux circonstances et dont la vie a suivi depuis la naissance un cours plutôt paisible. Les seconds, en revanche, n'ont pas eu la vie facile et leur existence est marquée par une lutte continuelle pour atteindre un certain sentiment d'ordre ; pour eux, les choses ne vont pas de soi. Selon James, ces personnalités ne partagent pas non plus la même vision du monde. Pour les individus du premier type, le sentiment de soi qui guide leur conduite et leur attitude vient de la faculté de se sentir à l'aise et en harmonie avec leur environnement. Pour une personne du second type, le sentiment de soi vient au contraire d'une sensation profonde d'être à part

Le fait de se sentir intégré ou à part a des conséquences pratiques dans les choix que les managers et les leaders font au cours de leur carrière. Les managers considèrent qu'ils sont là pour réguler et maintenir un certain ordre des choses avec lequel ils s'identifient et par lequel ils se sentent gratifiés. Leur sentiment de valeur se trouve augmenté lorsqu'ils perpétuent et renforcent les institutions existantes : ils jouent ainsi un rôle en harmonie avec leur idéal de devoir et de responsabilité. C'est bien cette harmonie que William James avait à l'esprit — ce sentiment que le courant passe facilement entre soi et le monde et entre le monde et soi — lorsqu'il définissait les personnes nées une fois

Les leaders appartiennent souvent à la deuxième catégorie, celle des êtres à part ». Ils peuvent travailler au sein d'une organisation, mais ils ne lui appartiennent jamais. Ils ne tirent pas leur identité d'une appartenance à un groupe, d'un rôle professionnel ou d'autres marqueurs sociaux. Et cette perception de soi offre une base théorique qui permet d'expliquer pourquoi certains individus recherchent les opportunités de changement. Les

méthodes choisies pour produire ce changement peuvent être technologiques, politiques, idéologiques, mais leur objectif est le même : une modification profonde des relations politiques, économiques et humaines.

Il convient d'examiner deux types de parcours individuels : 1) le développement à travers la socialisation, qui prépare l'individu à diriger les institutions et à maintenir l'équilibre actuel des relations sociales ; et 2) l'évolution à travers la maîtrise de soi, qui oblige l'individu à se battre pour un changement psychologique et social. La société produit les compétences managériales en suivant la première voie de développement les leaders émergent à la faveur de la seconde.

## Développement du leadership

Pour tout individu le développement commence au sein de la famille. Chacun subit le traumatisme associé à la séparation d'avec ses parents et souffre du déchirement qui en résulte. De même, tout le monde connaît la difficulté d'apprendre à se contrôler et à s'ajuster. Mais pour certains, la majorité peut-être, les circonstances de l'enfance offrent suffisamment de récompenses et d'opportunités pour trouver des substituts aux satisfactions passées. Ces individus, nés une fois, ne s'identifient que partiellement à leurs parents et trouvent un bon compromis entre leurs aspirations et ce qu'ils sont capables de réaliser.

Mais supposons que la souffrance de la séparation soit amplifiée par des exigences parentales, s'ajoutant à des besoins individuels tels, qu'un sentiment d'isolement, de différence, voire de méfiance, perturbe les liens qui attachent l'enfant à ses parents et aux autres figures d'autorité. Dans un tel contexte et si l'enfant y est de plus prédisposé, il investira profondément son monde intérieur aux dépens de son intérêt pour le monde extérieur. Pour une telle personne, l'estime de soi ne dépend plus seulement d'un attachement positif et de récompenses tangibles. Une forme de confiance en

soi ira de pair avec le désir de performance et de réussite, et peut-être même l'aspiration à réaliser de grandes choses.

Une telle perception de soi peut être réduite à néant si l'individu manque de talent. Et même s'il est cloué, rien ne garantit que la réussite suivra, sans parler du sens, bien ou mal, vers lequel elle tendra. D'autres facteurs entrent également en ligne de compte dans ce développement. Tout d'abord, les leaders sont comme les artistes et autres gens doués qui souvent se débattent avec leurs névroses : leur aptitude à fonctionner peut varier considérablement dans le temps, voire même d'un instant à l'autre. Ainsi, il arrive que des leaders potentiels se plantent en beauté. Ensuite, au-delà de l'enfance, les schémas de développement qui caractérisent les managers et les leaders incluent l'influence sélective de personnes particulières. Les personnalités ayant un profil de manager nouent des attachements modérés avec une grande variété de gens. Tandis que les leaders tissent, et souvent rompent, des relations individuelles, privilégiées et intenses.

Il est courant d'observer que les individus de grand talent ont souvent été des élèves quelconques. Ainsi personne n'aurait pu prédire l'extraordinaire parcours d'Einstein au vu de ses résultats médiocres à l'école. La médiocrité ne s'explique manifestement pas par le manque d'aptitude. Elle peut trouver sa cause dans la distraction et l'incapacité à s'intéresser aux tâches ordinaires généralement proposées. Pour qu'un élève de ce type sorte de sa rêverie, il faut qu'il rencontre un professeur auquel il puisse s'attacher, un enseignant qui le comprenne et qui sache communiquer avec cet enfant doué.

La possibilité pour ces personnalités douées de trouver ce dont elles ont besoin dans une relation individuelle dépend de la présence d'enseignants ou d'éventuels substituts parentaux, dont la force consiste à cultiver leurs jeunes talents. Lorsque les générations se rencontrent et que s'opèrent des sélections naturelles, nous en apprenons davantage sur la manière de produire des leaders et sur la manière dont les gens issus de générations différentes s'influencent mutuellement.

Bien qu'ils paraissent destinés à faire de médiocres carrières, les gens qui nouent une relation privilégiée avec leur tuteur se montrent souvent capables

d'accélérer et d'intensifier leur processus de développement. L'aptitude psychologique d'un individu à bénéficier d'une telle relation dépend d'expériences passées qui l'orientent davantage vers l'introspection.

Prenons l'exemple de Dwight Eisenhower, dont les débuts de carrière présageaient peu de son évolution future. Durant la Première Guerre mondiale, alors que ses camarades qui avaient fait comme lui leurs classes à West-Point se battaient déjà sur le front français, Eisenhower se sentait englué dans la monotonie et la sécurité de la Zone de l'Intérieur., un châtiment insupportable. <sup>6</sup>

***Les gens doués ont besoin de nouer une relation privilégiée. Pour Eisenhower, ce fut le Général Connor, pour Carnegie, Thomas Scott.***

Peu après la Première Guerre mondiale, Eisenhower, alors jeune officier, peu confiant dans ses chances de carrière, demanda son transfert à Panama pour servir sous les ordres du Général Fox Connor, un officier supérieur qu'il admirait. L'armée rejeta sa demande. Ce refus hantait encore son esprit, lorsque son fils aîné, Ikey, succomba à une grippe. Obéissant à un sens des responsabilités qui n'appartient qu'à elle, l'armée ordonna alors le transfert d'Eisenhower à Panama, où il prit ses fonctions sous les ordres du Général Connor, encore accablé par le chagrin de la disparition de son fils.

Entrant dans une relation avec le père qu'il aurait aimé être, Eisenhower devint le fils qu'il avait perdu. Dans ce contexte fortement chargé émotionnellement, il commença à profiter des leçons de son professeur. Le Général Connor offrait, et Eisenhower prenait avidement cet enseignement formidable de la chose militaire. Il est impossible de mesurer l'influence de cette relation dans la vie d'Eisenhower, mais en se penchant sur la suite de sa carrière, on ne peut nier son importance.

Comme l'écrivit plus tard Eisenhower La vie auprès du Général Connor ressemblait à une université des affaires militaires et des humanités, nourrie

par un maître qui avait l'expérience des hommes et de leur conduite. Je ne pourrai jamais exprimer toute la gratitude que je ressens pour ce gentilhomme .... Mais parmi tous les hommes grands et bons que la vie m'a donné de rencontrer, il est la figure, plus ou moins invisible, envers laquelle j'ai une dette incalculable. »<sup>7</sup>

Peu après ses années de service auprès du Général Connor, la chance d'Eisenhower se présenta. Il fut sélectionné pour suivre l'École de formation au commandement et au recrutement des armées de Fort Leavenworth, l'une des écoles les plus compétitives et les plus cotées de l'armée. C'était une affectation très convoitée, et Eisenhower profita de l'opportunité. Contrairement à ses performances scolaires passées, que ce soit au collège ou à West-Point, ses résultats à l'École de commandement furent excellents : il fut reçu premier de sa promotion.

La biographie des individus particulièrement doués souligne fréquemment le rôle joué par un professeur dans leur évolution. Ainsi, le parcours d'Andrew Carnegie doit beaucoup à celui qui fut son supérieur et mentor, Thomas Scott. Directeur des chemins de fer de Pennsylvanie, Scott sut reconnaître le talent et le désir d'apprendre chez le jeune télégraphiste qu'on avait attaché à son service. En confiant à Carnegie des responsabilités croissantes et en lui offrant l'opportunité de progresser grâce à un suivi attentif de ses efforts, Scott lui donna de l'assurance et renforça son désir d'accomplissement. Parce qu'il avait confiance en lui-même et en sa propre réussite, Scott ne craignait pas le caractère volontaire de Carnegie. Au contraire, il lui laissa libre cours en encourageant Carnegie à prendre des initiatives.

Les bons professeurs prennent des risques. Ils parient d'emblée sur le talent qu'ils perçoivent chez leurs jeunes élèves. Et ils n'hésitent pas à s'engager totalement, y compris affectivement, en travaillant auprès d'eux. Les risques pris ne paient pas toujours, mais la faculté de les prendre semble décisive dans la formation des leaders.



## Les organisations peuvent-elles former des leaders?

Il existe un mythe, à propos de la façon dont les gens apprennent et évoluent, qui semble s'être emparé de la culture américaine et de la culture d'entreprise, selon lequel c'est de nos pairs que nous apprendrions le mieux. Le risque d'être jugé voire humilié paraît moins menaçant entre pairs en raison de l'identification mutuelle et de la réprobation sociale des comportements autoritaires entre égaux. Cette formation par les pairs prend diverses formes dans les organisations. L'utilisation, par exemple, d'équipes partageant des intérêts communs (ventes, production, recherche et finance, par exemple) lèverait soi-disant les contraintes de l'autorité et permettrait aux individus de s'exprimer et d'échanger sans se censurer. Il en résulterait, toujours selon cette théorie, que les personnes communiqueraient plus librement, prêteraient une oreille plus objective aux critiques et aux autres points de vue, et finalement développeraient leur faculté d'apprendre dans ce climat de saine émulation.

D'autres formes d'apprentissage par les pairs existent dans les grandes entreprises, telles que Philips, où l'organisation est structurée selon le principe de la coresponsabilité entre pairs. Les fonctions d'encadrement sont exercées conjointement par deux personnes, l'une représentant le volet commercial, l'autre le volet technique de l'activité. En théorie, deux personnes se partagent, à parts égales, la responsabilité d'implantations géographiques, ou de groupes de produits, selon le cas. En pratique, il arrive que l'une prenne le pouvoir sur l'autre. Quoi qu'il en soit, l'interaction a lieu principalement entre deux égaux ou plus.

La question essentielle que posent de tels arrangements est de savoir s'ils perpétuent le modèle managérial et, ce faisant, empêchent la formation de relations privilégiées entre tuteurs et leaders potentiels.

Consciente des effets abrasifs que peuvent avoir les relations entre pairs sur l'agressivité et l'initiative, une autre entreprise, de taille beaucoup plus

réduite que Philips, utilise cette formule de co-responsabilité pour ses unités opérationnelles, à une différence près toutefois : le PDG de cette société encourage la compétition et la rivalité entre pairs, et récompense au final celui qui émerge du lot en lui octroyant (le nouvelles responsabilités. Ce type (l'arrangement hybride produit des résultats inattendus qui peuvent avoir des effets désastreux. Il n'est pas facile en effet de contenir les rivalités ; celles-ci tendent au contraire à gagner tous les niveaux de la hiérarchie et ouvrent la porte aux intrigues et aux coalitions.

Une grande société pétrolière a reconnu l'importance de former des leaders en usant de l'influence directe d'hommes d'expérience sur des cadres débutants. Le PDG du groupe choisit régulièrement un jeune diplômé talentueux qu'il nomme son assistant, avec lequel il travaillera en étroite collaboration pendant un an. À la fin de cette année, le jeune cadre pourra être affecté dans une des unités d'exploitation, à un poste de responsabilité et non plus d'apprentissage. Ce type d'entraînement fournit au jeune cadre une expérience de première main, à la fois du pouvoir et des puissants antidotes la maladie qu'il engendre, nommée *hubris*, que sont la performance et l'intégrité.

Travailler au sein d'une relation individuelle privilégiée, où il existe une différence formelle et reconnue du niveau de pouvoir de chacun, demande beaucoup de tolérance à l'égard des réactions affectives. Ces réactions, inévitables dans une relation de travail aussi étroite, explique sans cloute la réticence de nombreux cadres à s'engager clans de telles relations. Le magazine Fortune rapporte une histoire intéressante à propos du départ d'un membre-clé de la direction générale de Procter & Gamble, John Hanley, pour un poste de PDG à Monsanto D'après cet article, le PDG de Procter & Gamble donna la préférence à un autre cadre plutôt qu'à Hanley pour le poste de directeur général.

Le PDG de Procter & Gamble pensait manifestement qu'il ne pourrait pas travailler convenablement avec Hanley qu'il jugeait, de son propre aveu, agressif, avide de faire des expériences, impatient de changer les pratiques,

et prompt à contester l'avis de son supérieur. Il est naturel qu'un PDG choisisse des collaborateurs avec les quels il se sent en affinité. Mais je me demande si une plus grande capacité des dirigeants à tolérer l'esprit de compétition chez leurs subordonnés ne serait pas bénéfique pour les organisations; au moins ne favoriserait- elle pas le profil managérial au détriment des candidats ayant des qualités de leaders.

Je suis toujours surpris de la constance avec laquelle les dirigeants se sentent menacés par la mise en cause de leurs idées, comme si la source même de leur autorité, plutôt que leurs idées, était en jeu. Tel ce PDG, troublé par l'agressivité, voire l'insolence, d'un de ses directeurs particulièrement talentueux, qui recourait à diverses méthodes comme les réunions de groupes et les allusions indirectes d'autres personnes pour éviter d'avoir à affronter son subordonné. Je lui conseillai d'aborder de front ce qui l'irritait, en suggérant qu'une confrontation directe, en tête à tête, avec son subordonné l'aiderait à tracer les limites entre l'autorité à préserver et les questions à débattre.

Être capable de faire face à ces situations, c'est aussi se montrer prêt à accepter l'agressivité dans les relations. Cette aptitude a non seulement le mérite de lever le voile de l'ambiguïté et de la signalétique » implicite, si caractéristiques de la culture managériale, mais favorise également les relations affectives dont les leaders ont besoin pour s'épanouir.

### **Quelques remarques rétrospectives**

C'était il n'y a pas si longtemps, Bert Lance, alors directeur du budget et confident du Président Jimmy Carter, déclarait : « Si ça n'est pas cassé, eh bien ne le réparez pas ». Cette recommandation résume bien le mode de pensée des managers. Les leaders ont un autre credo : « C'est quand ça n'est pas cassé qu'on a peut-être une chance de e réparer ».

Dans la formidable discipline du marché, les recettes qui ont fait les succès d'hier portent aujourd'hui les germes du déclin. L'industrie automobile

américaine a été si souvent citée comme le meilleur exemple de ‘attitude suicidaire qui consiste à perpétuer les pratiques des années prospères, que c’en est devenu une banalité. C’est néanmoins vrai. Les dirigeants de l’industrie automobile, ainsi que de nombreux managers dans d’autres secteurs industriels des Etats-Unis, n’ont pas su comprendre les leçons fallacieuses du succès, révélant la faille chronique de la mystique managériale.

A force de céder à la facilité et de faire aveuglément confiance aux formules qui nous ont réussi hier, nous devons faire le constat pénible que la plus forte exportation des Etats-Unis au cours de la dernière décennie au moins a été ses emplois. Nous vivons dans la sombre perspective de voir le stock d’expertise et de savoir-faire continuer sa chute. Et, perspective peut-être plus sombre encore, nos enfants, et les enfants de nos enfants risquent de ne jamais connaître le niveau de vie pour lequel nous avons si durement travaillé, et ne parlons pas de leur léguer une vie meilleure.

Lorsque cet article parut pour la première fois dans HBR, des managers en exercice et des enseignants, y compris un bon nombre de mes collègues à la Harvard Business School se sont demandés si je n’avais pas perdu la tête. Des gens ordinaires dans une organisation supérieurement structurée ne surpassent-ils pas des gens supérieurs au sein d’une organisation ordinaire ? Pour tous ces collègues nourris de « mystique managériale », le talent est éphémère tandis que la structure et les procédures d’une organisation sont tangibles et réels. L’éventualité qu’il faille du talent pour faire tourner une entreprise, compte moins que la possibilité d’agir sur ces variables que les managers pensent comprendre et contrôler.

Or le talent est essentiel pour réussir durablement sur le marché. Pourtant, la plupart des organisations d’aujourd’hui persistent à former des managers au détriment des leaders. Heureusement, il semble qu’on assiste au début d’une prise de conscience. Ainsi, le président d’IBM, John Akers, a surpris la communauté des affaires en annonçant l’intention d’IBM de renoncer à gérer ses activités au sein d’une grande entreprise unique, comme c’était le cas depuis longtemps. Akers compte au contraire scinder IBM en plusieurs

sociétés. Et tandis que « Big Blue » restera « grande à tous points de vue, ses activités seront dirigées dans un esprit s'inspirant du leadership plutôt que du modèle managérial. L'entreprise cessera de se reposer sur le confort trompeur de l'économie d'échelle. Les cadres se préoccuperont moins de coordination et de contrôle, les activités étant décentralisées et les finances centralisées. Les processus ne primeront plus sur la substance, et le pouvoir ira de préférence aux cadres créatifs et surtout volontaires.

Si d'autres grandes entreprises suivent cet exemple, l'industrie américaine peut retrouver une énergie nouvelle et regagner son esprit compétitif. Mais si au contraire elle reste aux mains des managers professionnels, elle continuera de stagner.

Depuis la première publication de cet article, la stratégie s'est propulsée à la première place du hit parade managérial. Aucun aspect de la vie des entreprises n'échappe à la stratégie. Tout problème mène à des solutions stratégiques, depuis le positionnement des produits jusqu'à la rémunération des cadres. Marketing, politique du personnel, évolution des carrières, les stratégies se bousculent. La stratégie semble avoir remplacé la politique des entreprises en tant qu'outil conceptuel pour établir les directives de Fonctionnement.

En privilégiant la stratégie, les organisations ont largement perdu de vue les résultats. La stratégie est issue d'une branche de l'économie appelée organisation industrielle, qui construit des modèles de compétition et tente de positionner les produits sur des marchés concurrentiels par le biais de techniques analytiques. L'ensemble de ces positionnements de produits définit des intitulés de mission et des directives pour les entreprises. Avec l'influence croissante de l'organisation industrielle dans les années 1980, les consultants en management ont prospéré et la foi dans la mystique managériale a grandi, en dépit des médiocres performances de l'économie américaine.

Selon moi, le développement le plus important pour le management de ces dix ou quinze dernières années se nomme Lotus 1-2-3. Ce logiciel très répandu permet de créer des tableaux en deux temps trois mouvements, et a ainsi donné une forme et un langage à la planification stratégique. Avec cet outil, les techniciens peuvent jouer à se demander « Que se passerait-il, si... ». Mieux encore, tous ceux qui ont accès à un ordinateur et au logiciel adéquat peuvent se joindre au jeu.

Si tout le monde peut devenir « stratège », rares sont ceux, hélas, qui peuvent devenir créateurs et le rester. La vision, qui est le sceau du leadership, est moins un produit dérivé de tableaux qu'un produit de l'esprit appelé « imagination »

Or la vision est au moins aussi nécessaire que la stratégie pour réussir. Dans la croissance des entreprises, l'imagination et la créativité des leaders se traduisent de multiples façons — qu'elles s'appliquent au marketing, à la fabrication, etc. — elles puisent dans une qualité de perception qui n'est autre que le talent. Les leaders performants captent la signification des anomalies, telles que les besoins non satisfaits d'un client, les opérations de fabrication que l'on peut sensiblement améliorer, et détectent le potentiel des applications technologiques contenu dans le développement d'un produit.

L'imagination d'un leader est une force autonome, qui pousse les autres à agir d'une manière qui est réellement, pour reprendre le terme approprié de James MacGregor Burns, « transformationnelle ». Cependant les leaders vivent souvent leur talent comme une impatience, un désir de chambouler les habitudes, un besoin urgent de « faire mieux ». C'est pourquoi un leader ne crée pas forcément un environnement de travail stable, mais au contraire une ambiance assez chaotique et un climat affectif passionnel et contrasté.

Dans cet article, j'avançais l'idée qu'une des différences essentielles entre managers et leaders réside dans une certaine conception, profondément ancrée dans leur esprit, du chaos et de l'ordre. Les leaders tolèrent le chaos

et le manque de structure et sont donc préparés à laisser les questions en suspens, évitant de clore prématurément un débat important. Tan dis que les managers recherchent l'ordre et le contrôle et fendent quasi compulsivement à se débarrasser des problèmes avant même d'en comprendre les enjeux. D'après mon expérience, il est rare que les incertitudes nées du désordre soient sources de problèmes, c'est bien plus souvent le mouvement instinctif d'imposer un ordre dans un chaos potentiel qui crée le trouble dans une organisation.

Pour finir, il me semble que les leaders d'entreprise ont plus de points communs avec les artistes, les chercheurs, et autres esprits créatifs, qu'ils n'en ont avec les managers. Pour tirer parti de ces caractéristiques communes, le cursus des écoles de commerce devrait moins se soucier de logique stratégique et d'exercices informatiques imposés, et davantage d'expériences de réflexion faisant jouer la créativité et imagination. En s'engageant dans cette voie, ces écoles contribueraient certainement davantage à préparer des hommes et des femmes exceptionnels au rôle de leader.

Abraham Zaleznik

### **Notes**

1. New York: Harper & Row, 1973, p. 72.
2. Alfred P. Sloan, Jr., *My years with General Motors* (New York Doubleday, 1964), p. 440.
3. *Ibid.*, p. 91.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*, p. 93.
6. Dwight D. Eisenhower, *At ease: stories I tell to friends* (New York: Doubleday, 1967), p. 136.
7. *Ibid.*, p. 187.
8. « Jack Han got there by selling harder », *Fortune*, November 1976.

***L'art de forger un  
caractère***

Joseph L. Badaracco, Jr.



## **Résumé des points essentiels**

Qu'est-ce qui distingue une décision éthique de ce que l'auteur appelle un *moment de définition* ? Une décision éthique implique généralement de choisir entre deux options l'une qu'on sait être bonne, l'autre mauvaise. Un moment de définition représente un plus grand défi en ce qu'il nous impose de choisir entre deux idéaux, ou plus, dans lesquels nous croyons profondément. De telles décisions appellent rarement une « bonne » réponse. Mais, ajoutées les unes aux autres, au fil du temps, elles finissent par former la trame d'un caractère.

Les moments de définition demandent aux cadres et aux dirigeants de savoir plonger sous la surface agitée de leur activité quotidienne pour se recentrer sur leurs principes et leurs valeurs essentiels. Ces valeurs et principes retrouvés renforcent leur résolution et leur inspirent des actions judicieuses, réalistes et politiquement rusées.

Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, les moments de définition plus fréquents sont de trois types. Le premier concerne avant tout l'identité individuelle, Il pose la question : « Qui suis-je ? » Le second s'adresse à la fois aux groupes et aux individus, Il pose la question : « Qui sommes-nous ? » Le troisième implique de définir le rôle de l'entreprise au sein de la société. Il pose la question de l'identité de l'entreprise « Quelle entreprise sommes-nous ? »

En apprenant à reconnaître chacune de ces trois situations, les managers apprendront à résoudre avec succès les dilemmes qu'ils rencontrent. L'auteur pose une série de questions pratiques, destinées à aider les managers à réfléchir à leurs valeurs afin de les transformer en actes. Prendre le temps de se livrer à cette introspection leur donnera des outils pour mieux gérer certains problèmes parmi les plus subtils et les plus épineux qu'ils peuvent rencontrer dans leur profession.

Nous avons tous fait l'expérience, à un moment ou à un autre, de situations où nos responsabilités professionnelles entrent soudain en conflit avec nos valeurs les plus profondes : une crise budgétaire nous force à nous séparer d'un salarié dévoué et travailleur, notre fille donne un récital de piano le jour même où notre plus gros client vient nous voir. Dans de telles circonstances, nous sommes tiraillés entre deux décisions également justes. Et quelle que soit l'option qu'on prenne, elle nous laisse insatisfaits.

Face à une telle situation, les managers réagissent de différentes manières : certains se fient à leur instinct d'autres en discutent avec leurs amis, collègues ou proches ; d'autres encore essaient d'imaginer ce que leur mentor ferait en pareille circonstance. Dans tous les cas, quelle que soit la voie choisie, ces décisions ajoutées les unes aux autres finissent par former, au fil du temps, la trame d'un caractère. C'est pourquoi je les appelle *moments de définition*.

Qu'est-ce qui distingue une décision éthique difficile et un *moment de définition* ? Une décision éthique implique généralement de choisir entre deux options : l'une qu'on sait être bonne, l'autre mauvaise. Un moment de définition représente un plus grand défi en ce qu'il nous impose de choisir entre deux idéaux, ou plus, dans les quels nous croyons profondément. Ce genre de dilemme appelle rarement une « bonne » réponse, il s'agit plutôt de situations qui nous obligent à prendre position et, pour reprendre les mots du philosophe américain John Dewey, elles nous forment, nous testent et nous révèlent à nous-mêmes » Ces moments de définition forment notre caractère, car ils nous poussent à adopter une ligne de conduite qui oriente, de manière parfois irréversible, notre identité personnelle et professionnelle. Nous révélons alors une nouvelle facette de nous-mêmes, à nos yeux comme à ceux des autres, parce que de tels moments dévoilent quelque chose qui était resté enfoui, ou cristallisent un aspect méconnu. Enfin, il s'agit bien d'un test, car nous mesurons alors jusqu'à quel point nous sommes capables de nous conformer à notre idéal, ou si nous le sacrifions volontiers.

***Pour devenir un leader, le manager doit traduire ses valeurs personnelles par des actes calculés.***

À force de rencontrer et d'étudier des dirigeants d'entreprise, je me suis aperçu que ceux qui se disaient les plus satisfaits des décisions qu'ils prenaient dans ces moments de définition, possédaient des qualités souvent ignorées dans les profils de poste. En clair, ils sont capables, malgré la pression qui pèse sur leurs épaules, de se donner le temps de réfléchir et de prendre du recul, une démarche plus souvent menée dans le feu de l'action que dans une calme solitude. Ils savent plonger sous la surface agitée de leur activité quotidienne pour se recentrer sur leurs principes et leurs valeurs essentiels. Ces valeurs et principes retrouvés renforcent leur résolution et leur inspirent des actions judicieuses, réalistes et politiquement rusées. En répétant ce processus tout au long de leur vie professionnelle, ces cadres parviennent à se forger une identité forte et authentique basée sur leur propre conception du bien, et non sur celle de quelqu'un d'autre. Et c'est de cette manière qu'ils passent peu à peu du rôle de manager à celui de leader.

Mais comment un cadre, rompu à l'exercice éminemment pratique et extraverti du management, peut-il s'exercer à une discipline aussi intuitive et personnelle que l'introspection? Dans cet article, je proposerai un certain nombre de questions pratiques, destinées à aider les managers à s'extraire de l'activité incessante de l'entreprise. Ces questions cherchent à stimuler la réflexion dans le but de transformer nos valeurs et principes en actes calculés. Elles s'inspirent d'auteurs et de philosophes classiques ou contemporains et sont à la fois suffisamment générales et profondes pour couvrir un large éventail des dilemmes d'aujourd'hui. Prendre le temps de se livrer à cette introspection n'a rien d'une distraction vaine, mais vise au contraire à apprendre à mieux gérer certains problèmes professionnels parmi les plus subtils et les plus épineux que peuvent rencontrer les managers.

Dans le monde actuel du travail, les moments de définition les plus couramment rencontrés sont de trois types. Le premier concerne avant tout

l'identité individuelle. Il pose la question : Qui suis-je? Le second s'adresse à l'organisation : il met en jeu à la fois l'identité d'un ou plusieurs groupes au sein de l'entreprise et l'identité personnelle du manager concerné. Il pose la question Qui sommes-nous? Le troisième type de moments de définition, qui est aussi le plus complexe, amène à définir le rôle de l'entreprise au sein de la société. Il pose la question de l'identité même de l'entreprise Quelle entreprise sommes-nous ? En apprenant reconnaître ces différents moments de définition, les managers apprendront à dénouer avec force et élégance les dilemmes qu'ils rencontrent. (Voir les Questions-clés pour les moments de définition », page )

### Qui suis-je ? Moments de définition pour les individus

Le moment de définition le plus élémentaire demande au manager de prendre une décision urgente qui engage à la fois son identité et sa carrière. Deux options se présentent, proposant chacune un choix de vie plausible et généralement séduisant. Là réside tout le problème : il n'y a pas une mais deux bonnes réponses on joue un idéal contre un autre.

#### *Des sentiments conflictuels*

Pris dans ce dilemme, nous pouvons d'abord prendre du recul et considérer ce conflit non comme un problème mais comme la tension naturelle entre deux options également valides. Pour réduire cette tension, nous pouvons nous demander Quels sont les sentiments et les pensées qui s'opposent dans la situation présente? Comme l'affirme Aristote, dans son *Éthique*, les sentiments qu'un individu éprouve peuvent effectivement l'aider à donner un sens au problème qu'il rencontre, à en prendre la vraie dimension et à en mesurer les enjeux. En d'autres termes, nos sentiments et nos pensées sont deux formes d'intelligence, deux sources de compréhension.

Prenons pour exemple le cas d'un jeune analyste noir américain, que nous appellerons Steve Lewis. Celui-ci travaillait pour une banque d'investissement bien connue de Manhattan. Un matin, de bonne heure,

Lewis trouva un message sur son bureau lui demandant s'il pouvait s'envoler pour Saint-Louis dans deux jours afin de participer à une présentation chez un gros client potentiel. Ce message le surprit. En effet, la politique de l'entreprise excluait clairement les analystes des rencontres avec les clients. En fait, Lewis savait peu de choses au sujet de la réunion de Saint-Louis, sinon qu'elle concernait un cas particulier de financement local. Il fut encore plus surpris d'apprendre qu'il avait été choisi de préférence à d'autres personnes plus chevronnées que lui dans le domaine du financement public.

Lewis se rendit immédiatement dans le bureau de son ami et mentor, lui aussi noir américain, pour lui demander ce qu'il connaissait de la situation. Son ami, un des directeurs de l'entreprise, lui répondit : «Voilà ce qui se passe. Regarde-toi et regarde-moi. Qu'avons-nous en commun? Tu ne sais donc pas que le nouveau secrétaire d'État aux Finances du Missouri est noir lui aussi. Je n'aime pas beaucoup te voir parachuté aussi vite dans ce type d'activité, mais il faut qu'il y ait au moins un interlocuteur noir présent à cette réunion, sans quoi notre société n'a aucune chance de signer.

Et si, à ce moment-là, Lewis s'arrêtait pour faire le point et réexaminer la situation en écoutant ses sentiments et ses pensées. D'un côté, Lewis était convaincu qu'il devait évoluer dans l'entreprise — et dans la vie — par respect pour lui-même. En d'autres termes, ça ne l'intéressait pas de grimper les échelons par des actions de promotion programmées, ou en acceptant de jouer un rôle de pion C'est pourquoi, jusque-là, il s'était toujours efforcé de prouver par son travail qu'il méritait sa place. D'un autre côté, en tant qu'ancien athlète, Lewis était fier de son esprit d'équipe et pouvait difficilement envisager de laisser tomber ses partenaires.

En analysant les sentiments et les pensées que lui inspirait cette situation, Lewis comprit qu'il ne s'agissait pas simplement de participer ou non à une présentation, mais bien de confronter deux des valeurs auxquelles il tenait le plus.

***Des valeurs profondément ancrées***

En envisageant les moments de définition sous l'angle des sentiments et des pensées qu'ils nous inspirent, nous déplaçons le problème du plan professionnel à un plan plus individuel et plus facilement gérable. Nous sommes alors prêts à aborder la seconde question pour nous aider à résoudre ce conflit *.Parmi les responsabilités et les valeurs qui s'opposent, quelles sont celles qui sont le plus profondément ancrées dans ma vie et dans celle des êtres qui comptent pour moi?* Remonter à la racine de nos valeurs permet de comprendre leur origine et leur évolution dans le temps. Discerner les valeurs et les engagements les plus porteurs de sens pour nous exige un certain effort

Appliquons cette approche au cas de Lewis. D'une part, il ne faisait aucun doute qu'il souhaitait jouer un rôle important au sein d'une grande banque et qu'il voulait mériter cette place. Depuis ses premières années d'études, Lewis rêvait de faire carrière à Wall Street, et il avait travaillé dur pour faire de ce rêve une réalité. Lorsqu'il avait accepté son emploi actuel, il avait eu le sentiment de franchir un pas décisif en direction de son but, et ni les longues heures de travail, ni les travaux fastidieux censés dégrossir les analystes débutants ne l'avaient fait douter de son choix. En recherchant la réussite au sein d'une banque d'investissement de Wall Street, il restait fidèle à ses valeurs. C'était le genre de vie qu'il voulait vivre et le genre de travail qu'il aimait faire.

D'autre part, lorsque Lewis songeait à ses racines afro-américaines, il se rappelait ce que ses parents lui avaient appris. Un épisode situé au début des années 1960 lui revenait particulièrement en mémoire. Ses parents avaient réservé une table dans un restaurant réputé ne pas servir les gens de couleur. Lorsqu'ils étaient arrivés, une hôtesse leur avait dit qu'il devait y avoir eu une erreur, la réservation était caduque, elle ne pouvait pas les recevoir. Le restaurant était à moitié vide, les parents de Lewis avaient fait demi-tour et avaient quitté l'établissement. De retour à la maison, sa mère avait demandé une nouvelle réservation sous son nom de jeune fille (son père avait été un athlète populaire dans la région, et son nom était bien connu). Le personnel du restaurant ne s'était douté de rien. Lorsque les parents de Lewis et lui-

même étaient revenus une heure plus tard, l'hôtesse les avait fait asseoir, avec l'empressement qu'on imagine...

Des années plus tard, installé derrière son bureau de Wall Street, Lewis se sentait encore touché à la pensée de ce que ses parents avaient fait. Cet exemple présent à l'esprit, Lewis commençait à entrevoir ce qui semblait être la meilleure réponse à son dilemme actuel. Il voyait maintenant la situation en se souvenant qu'il était le fils de ses parents, un Noir Américain et non pas n'importe quel investisseur financier. Lewis décida alors qu'il ne pouvait se rendre à cette réunion comme un pion de la bonne couleur sans renier l'exemple de ses parents. Il prit conscience en effet que sa race constituait une part essentielle de son identité morale, en relation plus forte et plus profonde avec lui-même que le rôle professionnel qu'il assumait depuis quelques années.

## Habilité et opportunisme

***Pour être efficace, l'introspection doit aboutir à une action habile, convaincante et assurée.***

Le type d'introspection à laquelle Lewis s'était livré peut facilement faire perdre le contact avec les exigences du monde réel. Nous avons tous vu des managers se lancer à corps perdu dans la défense de causes personnelles et essayer de sérieux revers personnels et professionnels. Comme nous le rappelle Nicolas Machiavel, célèbre historien et homme d'État de la Renaissance, ainsi que d'autres philosophes pragmatiques, un idéalisme qui ne serait pas lesté de réalisme contribue rarement au progrès. D'où la troisième question importante : *Quelle part d'habileté, quelle part d'opportunisme, couplés à l'audace et à l'imagination, me permettront de mettre en oeuvre ma conception du bien?* Il ne s'agit plus de se demander ce qu'il convient de faire, mais d'accepter la réalité incontournable du monde des affaires, d'admettre qu'il est pour l'essentiel une arène féroce où l'on ne

fait pas de sentiments et où l'introspection seule ne suffit pas à tirer son épingle du jeu. Pour être efficace, l'introspection doit aboutir à une action habile, convaincante et assurée.

Comment Lewis parvint-il à concilier idéal et réalité? Il choisit de participer à cette réunion, à des conditions toutefois acceptables pour lui. Il dit en substance au responsable de l'équipe, un nommé Anderson, qu'il se sentait honoré d'être sollicité mais qu'il voulait jouer un rôle véritable dans cette présentation, et qu'il souhaitait s'y préparer sans perdre une minute dans le peu de temps qui lui restait — vingt heures à peine. Lorsqu'on lui demanda pourquoi, il répondit qu'il voulait gagner sa place dans l'équipe. Anderson accepta, non sans sourciller. Il s'avéra qu'un point mineur justifiait l'application de méthodes analytiques dont Lewis était familier. Il travailla d'arrache-pied, mais lorsqu'il se leva pour faire l'exposé d'une dizaine de minutes qui lui avait été accordé, il souffrait d'une migraine atroce et regrettait d'avoir accepté ce rôle. Sa préparation marathon d'une journée ne pouvait se comparer aux semaines que ses collègues avaient investies sur ce dossier. Malgré tout, sa prestation se passa bien et fut même saluée par les autres membres de l'équipe.

Tout compte fait, Lewis avait résolu son dilemme en choisissant de jouer un rôle actif plutôt qu'un rôle de figurant dans ce meeting. Ce faisant il se peut même qu'il ait consolidé son avenir professionnel. Il avait eu en tout cas la sensation de passer un test, une sorte de rite de passage au sein de l'organisation, en démontrant qu'il était prêt à tout mettre en oeuvre pour la réussite de ce meeting, mais qu'il ne se laisserait pas traiter comme un vulgaire pion. Cela en agaçait probablement quelques-uns parmi les collègues laissés sur la touche, mais Lewis se dit, qu'à sa place, ils auraient probablement joué les mêmes cartes.



## Qui sommes-nous ? Moments de définition pour les managers

Plus un manager s'élève dans la hiérarchie, plus les moments de définition deviennent complexes. Car au dilemme entre des idéaux personnels, s'ajoute une nouvelle dimension: les valeurs des gens qui constituent son équipe et sa responsabilité envers eux. Comment réagir, par exemple, devant un employé qui se présente régulièrement au travail l'haleine chargée d'alcool ? Quelle attitude avoir vis-à-vis d'une personne qui a des comportements équivoques et inconvenants à l'égard d'une autre ? Dans ce type de moments de définition, le problème et sa solution impliquent non seulement un débat intime, mais aussi un débat à l'intérieur de l'équipe. Celui-ci éclate souvent au grand jour, et peut devenir suffisamment sérieux pour engager l'avenir de l'équipe et infléchir ses valeurs.

### *Différents points de vue*

De nombreux dirigeants souffrent d'une sorte de myopie morale qui les incline à croire que tout le monde partage leur point de vue. Cette manière de penser par vient rarement à rassembler les gens autour d'un objectif commun. Les différences d'origine, d'éducation, de formation, voire de religion, font que deux personnes partagent rarement la même vision des choses, *a fortiori* tout un groupe de gens. Le choix qui s'offre alors au dirigeant n'est pas d'imposer aux autres sa conception du bien mais au contraire d'essayer de comprendre leur perception des choses. Il doit se demander : *Quels sont les arguments moraux solides et convaincants qui s'affrontent dans la situation présente?*

Le cas de Peter Adario, un cadre âgé de trente-cinq ans, illustre parfaitement ce genre de situation. Adario dirigeait le service marketing de la société Sayer Microworld, un distributeur de produits informatiques. Marié, trois enfants, excellent vendeur, puis directeur de branche compétent, il avait accepté ce nouveau poste avec enthousiasme en raison des challenges variés qu'il offrait. Trois directeurs, placés sous sa responsabilité, supervisaient le

travail des 50 autres salariés du service marketing Adario dépendait lui-même d'un des quatre vice-présidents du siège de la société.

Adario avait récemment embauché une directrice comptable, Katherine McNeil, mère-célibataire d'un enfant. Bien quelle soit très qualifiée et compétente, celle-ci avait tendance à se laisser déborder à cause du temps qu'elle devait consacrer à son fils. Le rythme de travail était exigeant, de plus la société était sur le point de conclure un accord de fusion, et les semaines de 60 heures étaient généralement la norme. Katherine rencontrait également des difficultés avec Lisa Walters, son supérieur direct, une femme ambitieuse, acharnée au travail et parfaitement adaptée au rythme tendu de la société. Celle-ci s'irritait des retards chroniques et des horaires imprévisibles « de Katherine. Adario ne prêta pas attention aux récriminations de Lisa, jusqu'au jour où il trouva sur son bureau une note manuscrite de celle-ci posée sur la pile des dossiers en attente. Il s'agissait de la deuxième note qu'elle lui adressait en deux semaines, où elle se plaignait des retards de Katherine et évoquait son renvoi.

***Un manager doit pouvoir déterminer si son idéal moral emportera l'adhésion de ses salariés et collaborateurs.***

Pour Adario, sensible aux difficultés de Katherine, parce que père de famille lui aussi, la situation constituait sans aucun doute un moment de définition, où le souci que ses salariés disposent de temps pour se consacrer à leur famille se heurtait aux contraintes de fonctionnement de son service. Cependant, il était persuadé que s'il s'entretenait avec les deux femmes, une solution quelconque serait trouvée. Pourtant, peu de temps avant la réunion prévue, il eut la surprise d'apprendre que Lisa Walters l'avait court-circuité en s'adressant directement à son vice-président. Elle s'était rendue avec ce dernier dans le bureau de Katherine McNeil pour lui signifier son renvoi. Un collègue lui avait même dit que celle-ci avait eu en tout et pour tout quatre heures pour déménager ses affaires et vider les lieux.

Là où Adario se sentait partagé entre deux valeurs positives, Lisa Walters voyait un conflit entre un bien et un mal, conflit qu'elle n'hésita pas à trancher. Pour elle le problème se résumait à l'incapacité de Katherine à assumer ses fonctions et au fait qu'Adario ne faisait rien pour remédier à la situation. La comptabilité clients dont Katherine devait se charger avait une importance cruciale, et n'était pas prête à temps alors que la société abordait un tournant délicat. De plus, Lisa trouvait injustifié qu'un membre du personnel bénéficie d'un traitement spécial alors que toute l'équipe croulait sous le travail. Avec le recul, Adario découvrait que Lisa Walters et lui-même percevaient de manière très différente les mêmes faits et aboutissaient à des conclusions diamétralement opposées. Eût-il admis plus tôt que sa vision des choses n'était qu'une interprétation possible parmi d'autres, cette profonde divergence de points de vue ne lui aurait probablement pas échappé.

### ***Une question d'influence***

Identifier les points de vue contradictoires n'est évidemment qu'une partie de la bataille. Un manager doit encore analyser attentivement l'organisation dans laquelle il travaille afin de déterminer lequel va l'emporter. L'issue dépend d'un certain nombre de facteurs : la culture dominante, les normes de l'équipe, les objectifs et la politique de l'entreprise, et les inévitables manœuvres et jeux de pouvoir qui sévissent dans toute organisation. Comme l'a exprimé le philosophe américain William James : *La vision victorieuse est celle qui s'impose avec le plus de force au commun des esprits. Ce qui pose au manager la question suivante: «Parmi les interprétations divergentes, laquelle est la plus susceptible de l'emporter et d'influencer la manière de penser et d'agir des autres personnes?*

Adario aurait eu avantage à méditer cette question. Ainsi aurait-il pu envisager le problème comme celui d'une communauté plus large au sein de la société. Pour Adario comme pour Katherine, les contraintes professionnelles et familiales impliquaient une fatigue constante, le sentiment d'être tiraillé dans de multiples directions à la fois, et la

frustration de ne pas être à la hauteur de toutes ces tâches. Tandis que pour les autres salariés de Sayer Microworld, jeunes célibataires pour la plupart, le conflit travail-famille signifiait un surcroît de travail à cause des obligations familiales de quelques personnes. Compte tenu de la lourde charge de travail qu'ils supportaient déjà, ces jeunes gens étaient peu sensibles aux valeurs familiales que défendait Adario.

### ***La vérité comme processus***

L'acte de prévoir est au coeur de la fonction managériale. Il faut savoir identifier les problèmes avant qu'ils ne débouchent sur une crise. Cela s'applique également aux moments de définition qui s'adressent aux groupes. Ils sont partie intégrante d'un processus plus vaste, qui doit, comme tout autre, être géré. Un manager efficace met en place les conditions d'une résolution satisfaisante des moments de définition bien avant que ceux-ci ne se produisent. Selon l'expression de William James Ce qui fait qu'une idée est vraie n'est pas une qualité intrinsèque et figée. La vérité s'empare d'une idée. Celle-ci devient vraie. Les événements la rendent vraie. La vérité est elle-même un événement, un *processus*. Pour mettre en place les conditions qui permettront de faire triompher sa vision, la question que le manager doit se poser est la suivante *Ai-je bien orchestré le processus apte à promouvoir mon point de vue au sein de mon équipe?*

Adario avait ignoré les signes montrant qu'un processus contraire à sa vision était en train de se mettre en place. Souvenons-nous que Lisa Walters avait envoyé deux notes à Adario, suggérant toutes deux le renvoi de Katherine McNeil. Quel était le véritable but de ces notes? Cherchait-elle à l'avertir de ses projets ou à tester son autorité? Et qu'avait-elle conclu de l'absence de réponse d'Adario? Il semble qu'elle ait interprété sa réaction — en l'occurrence son manque de réaction — comme une indication que celui-ci n'interviendrait pas pour empêcher ce licenciement. Il se peut même qu'elle ait pensé qu'Adario souhaitait licencier Katherine mais n'assumait pas de le faire. En résumé, le moment de définition d'Adario avait tourné à son désavantage, parce que Lisa avait présenté un dossier accablant aux

responsables de la société. De cette façon, elle avait pris les devants et comblé le vide créé par l'inertie de son supérieur.

Plutôt que d'attendre que le conflit travail-famille surgisse et prenne le groupe par surprise, Adario aurait pu anticiper les choses et adopter une démarche positive en définissant une culture collective qui valorise à la fois la vie professionnelle et familiale. Il aurait eu ample ment l'occasion de prévenir l'issue de ce conflit. Par exemple, il aurait pu promouvoir Katherine auprès d'autres personnes, ne serait-ce qu'en louant les compétences et l'expérience en gestion comptable qu'elle apportait à la société. Il aurait également pu susciter des rencontres entre les membres de son équipe et Katherine, et pourquoi pas son fils, afin qu'ils puissent mieux la comprendre et apprécier sa valeur.

### ***Jouer pour gagner***

Une des caractéristiques principales des moments de définition est l'importance de l'enjeu qu'ils représentent pour tous les acteurs du drame. La plupart du temps, ceux-ci mettront leur intérêt en avant. Dans un tel contexte, ni les intentions les plus louables ni la stratégie la mieux pensée, n'emporteront le morceau. Le manager doit être prêt à retrousser ses manches et à plonger dans la mêlée, pour mettre en oeuvre les tactiques propres à faire de sa vision une réalité. La question à laquelle il doit réfléchir est alors *Est-ce que je joue réellement pour gagner?*

Au sein de la société Sayer Microworld, le désaccord entre Lisa et Adario entraînait clairement dans une lutte de pouvoir plus large. Si Lisa ne brigait pas déjà le poste d'Adario avant le renvoi de Katherine, ce fut probablement le cas ensuite : la direction n'avait-elle pas apprécié sa manière énergique de prendre les choses en main?

Tandis qu'Adario jouait en souplesse et en douceur, Lisa employait une tactique brutale et sans merci. Au sein de Sayer Microworld, un idéal de générosité sans sagesse politique conduisait droit dans l'abîme. Adario avait agi selon son coeur en embauchant Katherine. Il pensait quelle serait capable

de remplir sa mission, il admirait son courage et souhaitait créer un environnement professionnel où elle pourrait s'épanouir. Mais d'aussi louables intentions devaient être étayées par une stratégie habile et un sens politique. Ce dont Lisa ne manquait pas et elle sut saisir sa chance. Elle dressa soigneusement ses plans et trouva en la personne du vice-président un allié puissant qui l'aida à les réaliser.

Si Adario trébucha sur l'obstacle, il sut cependant tirer les leçons de ce moment de définition. Suite au licenciement de Katherine, il découvrit incidemment qu'un nombre non négligeable de gens partageaient en sourdine sa position, et aspiraient comme lui à concilier travail et vie de famille. Il se mit donc à défendre son point de vue avec plus d'assurance qu'auparavant. Il informa son supérieur qu'il désapprouvait le renvoi de Katherine et qu'il regrettait profondément la manière dont les choses s'étaient passées. Il informa ensuite Lisa Walters que son comportement serait noté lors de la prochaine évaluation annuelle et inscrit à son dossier. Ni Lisa ni le vice-président ne firent vraiment de commentaires, et le problème ne fut plus jamais soulevé. Adario avait affirmé sa position, un peu tard sans doute. Il avait appris, selon la formule de Machiavel : *Qu'il ne se trouve même pas un chien pour aboyer après un homme qui n'a pas d'opinion*

Quelle entreprise Sommes-nous? Moments de définition pour les dirigeants

Redéfinir une direction pour sa vie personnelle et pour son équipe requiert un mélange subtil d'introspection et action calculée. Mais les hommes et les femmes chargés de gérer des entreprises se trouvent parfois confrontés à des moments de définition encore plus complexes.

***Pour réussir, les cadres de haut niveau doivent négocier leur éthique avec leurs actionnaires, clients et salariés.***

Ils doivent alors manifester leur conception du bien à une échelle beau coup plus vaste, englobant parfois les syndicats, les médias, les actionnaires, et les nombreux autres partenaires de l'entreprise. Imaginez l'embarras du PDG qui apprend qu'une de ses unités de fabrication a répandu dans la nature des produits de soin frelatés, ou l'état d'esprit d'un dirigeant sommé de répondre aux allégations de la presse qui dénonce les traitements odieux dont sont victimes les femmes et les enfants dans ses usines du tiers-monde. Ce type de circonstances oblige les dirigeants à engager de manière irrévocable non seulement leur avenir et celui de leurs équipes, mais aussi celui de leur entreprise tout entière.

### ***Renforcer sa position et celle de l'entreprise***

Face à des décisions aussi lourdes de conséquences, il est classique de voir les dirigeants convoquer des réunions, entamer des négociations, et s'entourer d'avocats et de consultants. De telles mesures ne sont pas inutiles mais peuvent se révéler décevantes si ces dirigeants n'ont pas pris le temps et les dispositions nécessaires pour affermir leur position dans le débat. Car seule une position de force peut leur permettre de défendre leur conception du bien dans une situation donnée, sans quoi leur action est vouée à l'échec. Aussi, avant qu'un dirigeant puisse s'avancer sur le devant de la scène sociale et exprimer sa vision personnelle, il doit s'assurer que la santé de son entreprise, les emplois de ses salariés, les revenus de ses actionnaires ne sont pas menacés. Autrement dit, la question à se poser est la suivante: *Ai-je fait tout ce qui est en mon Pouvoir pour renforcer ma position et celle de mon organisation?*

En 1988, c'est à un dilemme de cette ampleur qu'Edouard Sakiz, PDG du laboratoire pharmaceutique français Roussel Uclaf, dut faire face. Sakiz devait décider de mettre ou non sur le marché la nouvelle pilule RU-486, connue plus tard sous le nom de pilule abortive. Les premiers tests avaient démontré que cette pilule déclenchait effectivement une fausse-couche dans 90 à 95% des cas au cours des cinq premières semaines de grossesse. Alors qu'il réfléchissait à l'introduction de ce nouveau médicament, Sakiz se

trouva impliqué dans une vaste controverse à l'échelle internationale : les ligues anti-avortement s'indignaient qu'on pût songer à commercialiser un tel médicament, tandis que les partisans du libre choix applaudissaient cette avancée majeure dans la lutte pour le droit des femmes à l'avortement. Les actionnaires du laboratoire Hoechst, maison-mère de Roussel Uclaf, étaient pour la plupart opposés à l'introduction du RU-486 car des groupes menaçaient de boycotter les activités de Hoechst en cas de commercialisation du produit. Le gouvernement français, également partenaire de Roussel Uclaf, voyait quant à lui dans ce médicament un moyen de faire reculer les avortements clandestins.

Il ne fait guère de doute qu'à un certain niveau la décision que devait prendre Sakiz constituait un moment de définition individuel. Il était médecin et le RU-486 était depuis longtemps son cheval de bataille. Plus tôt dans sa carrière, Sakiz avait contribué à mettre au point le composé chimique sur lequel il reposait. Il était fermement convaincu que ce médicament aiderait des milliers de femmes, en particulier dans les pays pauvres, à éviter les séquelles et les dangers parfois mortels des avortements domestiques». Parce qu'il doutait que ce médicament vît jamais le jour s'il ne restait pas lui-même à la tête de Roussel Uclaf, Sakiz était conscient qu'il devait consolider sa position.

À un autre niveau, Sakiz avait à charge de défendre l'emploi et la sécurité de ses salariés. Il était conscient que cela impliquait de prendre toutes les mesures en son pouvoir pour éviter un boycott pénible, voire des actions violentes, à l'encontre de sa société. Sa décision se compliquait du fait que le RU-486 rencontrait au sein même de l'entreprise d'ardents défenseurs comme d'ardents détracteurs (les uns pour des raisons éthiques, les autres par crainte de représailles contre Roussel Uclaf et l'ensemble de ses activités).

Comment Sakiz pouvait-il à la fois sauvegarder ses intérêts et ceux de ses salariés et commercialiser son médicament? Quelle que soit la voie qu'il choisirait, il sentait bien qu'il lui faudrait garder profil bas, et qu'il serait



stupide de jouer les héros en clamant la nécessité morale du RU-486. Il avait tout simplement trop d'adversaires pour risquer une telle approche. Cela lui coûterait sa place et plongerait son entreprise dans la tourmente, et pour longtemps.

### ***Le rôle de l'entreprise au sein de la société***

Ce qui rend ce troisième type de moments de définition si difficiles à résoudre, c'est qu'ils forment, révèlent et testent non seulement les dirigeants et leurs équipes, entière et son rôle dans la société.

***Un dirigeant astucieux peut profiter d'un moment de définition pour redéfinir le rôle de l'entreprise au sein de la société.***

Ce qui suppose d'élaborer un plan d'action qui s'applique à ces trois plans : celui de l'individu, de l'entreprise, et celui de l'ensemble de la société. Dans quels domaines Voulons-nous être les premiers? Dans quels domaines voulons-nous être les seconds? Comment devrions-nous agir avec le gouvernement? avec les actionnaires? La question que doivent se poser les dirigeants est la suivante : *Ai-je réfléchi avec audace, imagination et créativité, au rôle de mon organisation dans la société et à ses relations avec ses partenaires?*

Quel rôle Sakiz concevait-il pour Roussel Uclaf? Sakiz ne cherchait pas à éluder la question. Il aurait très bien pu faire plaisir à son patron en Allemagne et éviter des années de débats houleux et de boycotts en se retirant purement et simplement du marché des médicaments et produits contraceptifs (approche que la plupart des laboratoires américains avaient adoptée). Sakiz aurait aussi bien pu définir le rôle social de Roussel Uclaf en termes conventionnels — comme la propriété de ses actionnaires — et tirer un trait sur le RU-486, en alléguant que le boycott des activités de Roussel Uclaf coûterait Vraisemblablement beaucoup plus cher que ne rapporterait le nouveau médicament.

Sakiz choisit au contraire de définir le rôle de Roussel Uclaf d'une manière audacieuse : les femmes désireuses de transformer l'avortement en acte non chirurgical et leurs médecins formeraient le noyau fort de leurs parti sans, et l'entreprise soutiendrait activement ce parti par une habile campagne politique. Cette approche s'accordait avec les valeurs personnelles de Sakiz et ce qu'il pensait être celles de la majorité des salariés et autres partenaires concernés. Il était clair qu'il devait trouver le moyen d'introduire le médicament sur le marché. La question restait : comment?

### *De la vision à la réalité*

Pour faire accéder sa vision morale à la réalité, un dirigeant doit compter soigneusement ses adversaires et ses alliés. Quels sont mes alliés à l'intérieur et à l'extérieur de la société ? Quelles forces risquent de résister ou de combattre mes efforts ? Ai-je sous-estimé leur pouvoir tactique ou surestimé leur engagement moral? Qui vais-je m'aliéner par cette décision? D'où viendront les représailles et sous quelles formes? Ces questions tactiques peuvent se résumer en une seule: Quel mélange d'habileté, de créativité et de ténacité, parviendra à faire de ma vision une réalité? Machiavel la pose encore plus simplement: La force ou la ruse ?

Bien qu'il soit impossible de savoir ce qui se passa réellement dans la tête de Sakiz, nous pouvons déduire de ses actes qu'il n'avait nullement l'intention d'utiliser la force. Le 21 octobre 1988, un mois après que le gouvernement eut approuvé le RU-486, Sakiz et les membres du comité de direction de Roussel Uclaf prirent leur décision. Le New York Times décrit ainsi les événements: Au cours de la réunion du 21 octobre, Sakiz surprend les membres du comité de direction en appelant à débattre la question du RU. Là, dans la salle de conseil ultramoderne de Roussel Uclaf, les adversaires de longue date du RU reprennent leurs objections le RU pourrait enclencher un boycott désastreux, ce conflit démoralise les salariés, qui trouvent que la direction y perd trop de temps et d'énergie. De plus, ce produit ne sera jamais rentable, puisqu'une bonne partie sera distribuée à prix coûtant aux pays du Tiers-Monde. Au bout de deux heures de

discussions, Sakiz surprend à nouveau le comité en demandant un vote. Lorsque lui-même lève la main pour suspendre la distribution du RU-486, il est clair que la pilule est condamnée»

Le laboratoire informa les salariés de cette décision le 25 octobre. Le lendemain, Roussel Uclaf annonçait publiquement qu'il retirait le médicament du marché en raison des pressions des ligues anti-avortement. Un responsable officiel de Roussel Uclaf expliqua « Vous savez, les ligues américaines sont extrêmement puissantes, peut-être même plus qu'en France ».

La décision du laboratoire et le rôle de Sakiz dans cette affaire suscitèrent l'étonnement et la colère. L'entreprise et sa direction, disaient les critiques, avaient condamné un instrument de santé publique prometteur et avaient fait preuve d'un manque de courage. Etienne-Emile Baulieu, confrère et ami de Sakiz, dont les recherches avaient joué un rôle crucial dans le développement du RU-486, qualifia la décision de «moralement scandaleuse» et accusa Sakiz de céder aux pressions. Les mouvements féministes, les défenseurs du planning familial, et les médecins des États-Unis et d'Europe critiquèrent vivement l'attitude de Sakiz. D'autres détracteurs ironisèrent en disant que la décision de Roussel Uclaf n'était pas une surprise puisque ce laboratoire avait déjà renoncé à produire les pilules contraceptives sous le feu des controverses des années 1960.

Trois jours après l'annonce de la suspension du produit, le ministre français de la Santé convoqua le vice-président de Roussel Uclaf et l'informa que s'il ne reprenait pas la distribution du médicament, le gouvernement transférerait la licence à un autre laboratoire qui s'en chargerait. Après cette rencontre avec le ministre de la Santé, Roussel Uclaf fit de nouveau sensation en annonçant qu'il revenait sur sa décision. Finalement, Roussel Uclaf distribuerait le RU-486.

Sakiz avait atteint son but, mais par la ruse. Il avait rallié ses partisans à sa cause, mais d'une manière indirecte et habile. Il s'était servi des réactions

prévisibles des nombreux acteurs concernés pour orchestrer la série d'événements qui lui permettrait de réaliser son dessein, mais sans jamais paraître mener le jeu en donnant l'impression au contraire de céder aux pressions extérieures.

Sakiz avait mis en place les trois composantes principales des moments de définition du troisième type. Il avait d'abord assuré son avenir au sein du laboratoire. Le ministère français de la Santé, qui soutenait Sakiz, aurait sans doute été embarrassé si Hoechst avait nommé un autre PDG à la place de Sakiz ; il aurait pu alors se retourner contre le groupe allemand de multiples manières. De plus, en amenant le gouvernement français à prendre part à la décision, Sakiz détournait en partie l'hostilité des détracteurs vers une autre cible, protégeant ainsi les salariés et les intérêts de sa société. Enfin, Sakiz mettait Roussel Uclaf en position de un rôle de leader sur le plan technologique et social, aussi bien en France que dans le monde.

### *Un arc en parfaite tension*

Du cas de Steve Lewis à Edouard Sakiz, en passant par celui de Peter Adario, nous avons évolué vers des défis de plus en plus complexes, mais de même nature. Ces managers se trouvaient tous les trois engagés dans un débat de conscience difficile qui devait les conduire à une décision concrète fondée sur leur conception personnelle du bien dans cette situation donnée. Tous ne connurent pas la même réussite. Lewis se montra capable de concilier ses valeurs personnelles avec les réalités du monde professionnel. Il en résulta une décision moralement satisfaisante qui favorisa sa carrière. Adario avait une vision claire de ses valeurs personnelles mais ne sut pas l'adapter aux réalités d'une société hautement compétitive. En conséquence, il ne put empêcher le renvoi de Katherine et mit sa propre carrière en danger. Edouard Sakiz resta non seulement fidèle à ses valeurs personnelles et à celles de son organisation, mais anticipa également les réactions de ses alliés et adversaires à l'extérieur. Le résultat fut l'introduction d'un médicament qui bouleversa le monde.

*Les moments de définition nous obligent à trouver un équilibre entre l'idéalisme de nos sentiments et la réalité complexe de notre travail*

Au siècle dernier, le philosophe allemand Friedrich Nietzsche, écrivait ceci « Je pense que c'est précisément au contact des opposés et des sentiments qu'ils suscitent que la grandeur de l'homme — l'arc en parfaite tension — peut se révéler ». Les moments de définition amènent ces « opposés » et ces « sentiments » en pleine lumière. Ils nous obligent à trouver un équilibre entre l'idéalisme de nos sentiments et la réalité complexe de notre travail. Les moments de définition ne sont donc pas simplement un exercice intellectuel, mais des occasions d'accomplir un acte inspiré et de grandir.

---

## **Questions-clés pour les moments de définition**

### **Moments de définition pour les individus:**

#### **« Qui suis-je? »**

- 1 . Quels sentiments et quelles pensées entrent en conflit dans la situation présente?
2. Parmi les valeurs qui s'affrontent, quelles sont celles qui sont le plus profondément ancrées dans ma vie?
3. Quelle part d'habileté, quelle part d'opportunisme, couplés à l'audace et à imagination, me permettront de mettre en oeuvre ma conception du bien.

### **Moments de définition pour les managers : « Qui sommes-nous? »**

1. Quels sont les arguments moraux solides et convaincants qui s'affrontent dans la situation présente?

2. Quel est le point de vue qui a le plus de chances d'emporter le débat au sein de mon organisation et d'influencer la manière de penser des autres personnes ?

3. Ai-je orchestré le processus qui me permettra d'exprimer les valeurs qui me sont chères au sein de mon organisation?

**Moments de définition pour les dirigeants:« Quelle entreprise sommes-nous? »**

1. Ai-je fait tout ce qui est en mon pouvoir pour renforcer ma position et celle de mon organisation?

2. Ai-je réfléchi avec audace et imagination au rôle de mon organisation dans la société et à ses relations avec ses partenaires ?

3. Quel mélange d'habileté, de créativité et de ténacité, contribuera à faire de ma vision une réalité?

# **Comment les PDG dirigent**

Charles M. Farkas et Suzy Wetlaufer

### ***Résumé des points essentiels***

Peur ou haine, quelque sentiment qu'inspirent les PDG, leur importance dans le monde économique n'est guère contestée. Leurs décisions transforment entreprises et changent la vie. Mais à quoi passent-il leur temps ? Où vont-ils ?

Charles Farkas et Suzy Wetlaufer ont recherché dans des entretiens réalisés auprès de 160 PDG du monde entier les attitudes, les activités et les comportements qui commandent les réponses à ces questions. N'allaient-ils pas trouver 160 types de leadership différents, comme ils se le demandaient au départ? En fait, ils n'en ont trouvé que cinq, articulés autour d'axes bien distincts : la stratégie, les ressources humaines, les compétences, le cadrage ou le changement.

Quels que soient le métier ou la localisation de l'entreprise, son PDG doit demander comment il lui apportera la meilleure valeur ajoutée. Cela détermine son type de leadership. Al Zeien, PDG de Gillette est par exemple un leader classique axé sur les ressources humaines. Il dirige personnellement 800 évaluations de résultats par an. Richard Rosenberg, président de Bank America, représente bien l'axe cadrage il passe le plus clair de son temps à concevoir de stricts moyens de contrôle qui faciliteront la marche de son établissement dans un contexte très réglementé.

Le type de leadership d'un PDG dépend-il simplement de sa personnalité ? Pas nécessairement. Les auteurs ont constaté que les PDG des meilleures entreprises adoptent l'axe conforme aux besoins de leur entreprise et à la situation du moment. Parfois, il convient à leur personnalité, d'autres fois non. Il apparaît aussi que certains PDG ne parviennent pas à adopter un axe de leadership homogène.



C'est une erreur. Les enjeux sont trop importants pour qu'un chef d'entreprise puisse se passer de la détermination et de la clarté apportées par le choix d'un des cinq axes de leadership.

On voit foisonner des établissements d'enseignement pour cadres de toutes spécialités comptables, ingénieurs, financiers, informaticiens, commerciaux et, bien entendu, managers généralistes ont le choix entre des centaines, voire des milliers de formations. Mais où se forme la personne chargée d'obtenir de tous ces cadres les meilleurs résultats ? Il n'y a pas d'écoles pour les PDG, si ce n'est l'école de la pratique. À eux d'apprendre sur le tas comment on dirige une entreprise, et cela sous le regard de toutes les parties concernées.

***Les PDG doivent apprendre sur le tas comment on dirige une entreprise, et cela sous le regard de toutes les parties concernées.***

Le poste de PDG n'est comparable à aucun autre. Il est infini. Les PDG sont par définition responsables en dernier ressort de toutes les décisions et actions de tous les collaborateurs de leur entreprise, y compris de celles dont ils n'ont pas connaissance. Les PDG, même nommés de fraîche date, n'ont pas droit à beaucoup d'erreurs. Les études montrent d'ailleurs qu'entre 35 % et 50 % d'entre eux sont remplacés dans les cinq ans. C'est une pratique coûteuse, puisque nulle entreprise ne peut perdre son chef sans se sentir, au moins temporairement, plus ou moins déstabilisée et désorientée.

Voici deux ans, mus par l'intérêt que nous portions au rôle de PDG, nous avons entrepris une vaste étude sur la manière dont les patrons dirigent. En douze mois, nous avons rencontré 160 hauts dirigeants à travers le monde, pour la plupart chefs de grandes entreprises relevant de secteurs aussi divers que les mines d'or, l'informatique ou les boissons sans alcool. Nous avons pour but d'examiner l'ensemble d'attitudes, d'activités et de comportements qui déterminent leur manière de diriger leur organisation. À vrai dire, au début du projet, nous nous demandions si nous n'allions pas trouver 160 conceptions différentes du leadership. Ce ne fut pas le cas. Les informations rassemblées n'ont mis en évidence que cinq axes distincts.

*Dans les entreprises efficaces, les PDG adoptent l'axe de management qui convient le mieux aux besoins de leur organisation et de sa situation économique.*

Quels que soient la localisation ou le métier d'une entreprise, son PDG doit se fixer une philosophie générale, directrice, quant à la manière dont il pourra apporter la meilleure valeur ajoutée.

Cette philosophie détermine l'axe de leadership qu'il suivra. Par *axe*, nous entendons les domaines de la politique d'entreprise — planification stratégique, R&D ou recrutement, par exemple — auxquels il s'intéresse le plus, le genre de personnes et de comportement sein de l'entreprise, les décisions qu'il se réserve ou qu'il délègue et ce à quoi il consacre ses journées. Un axe de leadership est un style de management cohérent et explicite, non le reflet du style personnel. Cette distinction est capitale (voir *Que est le rôle de la personnalité là-dedans?* Page ) Dans les entreprises efficaces, avons-nous constaté, le PDG adoptent non l'axe qui convient le mieux à leur personnalité mais celui qui convient le mieux aux besoins de leur organisation et de sa situation économique. Fait-elle partie d'une industrie en forte expansion ou parvenue à maturité? Combien a-t-elle de concurrents et quelle est leur force ? La technologie a-t-elle l'importance et, dans l'affirmative, quelle est son orientation? Quels sont les atouts matériels et humains de l'entreprise ? Comment obtenir un avantage concurrentiel durable, et est-elle près d'y parvenir ? Les réponses à ce genre de questions déterminent lequel des cinq axes de leadership suivants un PDG efficace adoptera.

**1. L'axe stratégie.** Les PDG qui suivent cet axe considèrent que leur tâche la plus importante est de définir la stratégie à long terme, de la tester et de préparer sa mise en oeuvre, en se projetant parfois très loin vers l'avenir. Du fait de leur position coiffant tous les domaines de l'entreprise, expliquent-ils, ils sont les seuls à même de déterminer l'affectation de ses moyens et son orientation optimale. Jour après jour, ils consacrent leur temps à la définition d'un point de départ (la situation actuelle leur de leur entreprise)

et d'un point d'arrivée (la position la plus avantageuse sur le marché dans l'avenir). Ces PDG consacrent à peu près 80 % de leur temps à des questions extérieures au fonctionnement de l'entreprise — clients, concurrents, progrès technique, tendances du marché — par opposition aux questions internes comme le recrutement ou les systèmes de contrôle. Ils ont donc tendance à préférer les salariés auxquels ils peuvent déléguer la gestion quotidienne, et ceux qui ont des compétences pointues en analyse et en planification.

**2. L'axe ressources humaines.** Contrastant nettement avec ceux du groupe précédent, les PDG qui privilégient les ressources humaines considèrent que la formulation la stratégie appartient à ceux qui sont proches des marchés, au sein des unités opérationnelles. À leurs yeux, leur rôle essentiel est d'inculquer à leur entreprise certaines valeurs, manières et attitudes en gérant attentivement le développement personnel de leurs collaborateurs. Ces dirigeants voyagent sans cesse et consacrent la majorité de leur temps à des activités relatives au personnel, comme le recrutement, les entretiens d'évaluation et les plans de carrière. Ils cherchent à créer un univers de PDG satellites, c'est-à-dire de personnes qui, à tous les niveaux de l'entreprise, décideront et agiront comme ils l'auraient fait eux-mêmes. Ils préfèrent, on s'en doute, les salariés stables qui manifestent un esprit maison' homogène, par opposition aux francs-tireurs qui n'adhèrent pas toujours aux normes de l'entreprise.

**3. L'axe compétences.** Pour les dirigeants qui choisissent cet axe, la responsabilité la plus importante d'un PDG est de choisir et de répandre dans l'entreprise un domaine de compétences qui sera une source d'avantage concurrentiel. Leurs agendas montrent qu'ils consacrent la majorité de leur temps à des activités visant à cultiver et améliorer constamment les compétences choisies ; par exemple, ils examineront de récentes études technologiques, ils analyseront les produits des concurrents, ils rendront visite aux ingénieurs et aux clients. Souvent, ils s'attachent à concevoir des programmes, des systèmes et des procédures (tels que politiques de promotion et plans de formation) destinés à récompenser les

collaborateurs qui acquièrent une compétence et la mettent à la disposition de l'entreprise, par-delà les limites des unités opérationnelles ou des fonctions. Ces PDG ont tendance à recruter des collaborateurs formés dans le domaine de compétences visé, mais ils recherchent aussi des candidats adaptables, objectifs, et qui manifestent le désir d'être immergés — on pourrait même dire endoctrinés — dans la compétence.

**4. L'axe cadrage.** Aux yeux des PDG de cette catégorie, le meilleur moyen pour créer de la valeur dans leur entreprise est d'instaurer, de faire connaître et de surveiller une série de contrôles explicites — financiers, culturels, ou les deux à la fois — assurant des comportements et des expériences uniformes et prévisibles, pour les clients comme pour les salariés. Les PDG qui choisissent cet axe considèrent que la réussite de leur entreprise dépend de son aptitude à apporter au client un résultat régulier et sans surprise. Ils passent donc leurs journées à régler les situations exceptionnelles, des résultats trimestriels inférieurs aux prévisions ou un projet qui a pris du retard, par exemple. De plus, ils consacrent davantage de temps que les autres PDG à définir des règles, des procédures et des récompenses détaillées et explicites visant à renforcer les comportements recherchés. Enfin, ces dirigeants ont tendance à apprécier l'ancienneté dans l'entreprise et choisissent leurs directeurs parmi les collaborateurs présents de longue date au lieu de recruter à l'extérieur des cadres de haut niveau.

**5. L'axe changement.** Les dirigeants de cette catégorie sont guidés par la conviction que le rôle le plus capital d'un PDG est de créer un climat de réinvention incessante, quand bien même ce climat engendrerait anxiété et incertitude, conduirait à certaines erreurs stratégiques ou nuirait temporairement aux résultats financiers. Au contraire de ceux qui suivent l'axe stratégie, ils ne s'attachent pas au point d'arrivée précis de leur entreprise mais à la manière d'y parvenir. De même, leur orientation contraste fortement avec celle des PDG partisans de l'axe cadrage : systèmes de contrôle, rapports écrits, cycles de planifications, règles et politiques ne semblent guère les passionner. En revanche, ils consacrent jusqu'à 75 % de leur temps à prôner les attitudes de changement auprès de

leurs collaborateurs, avec force discours, réunions et autres formes de communication. Ils passent leurs journées sur le terrain, rencontrent toutes sortes de partenaires, des clients aux actionnaires en passant par les fournisseurs et les salariés de tous niveaux. Naturellement, ils préfèrent les personnes qu'on pourrait dire ambitieuses et indépendantes, qui considèrent leur emploi non comme un avantage acquis mais comme une opportunité de progression qu'il faut quotidiennement saisir. L'ancienneté importe peu à leurs yeux ; ils s'intéressent beaucoup plus à la passion, à l'énergie et à l'ouverture sur des lendemains nouveaux et réinventés.

Dans les pages suivantes, nous décrirons plus en détail ces cinq axes de leadership, et nous examinerons les situations qui appellent l'un ou l'autre. Il y a naturellement des recoupements. Les PDG qui adoptent l'axe stratégie pourront par exemple utiliser des éléments de l'axe ressources humaines. Certains partisans de l'axe cadrage utilisent des techniques relevant de l'axe stratégie pour traiter les questions non prévues qu'une organisation privilégiant les contrôles risquerait de négliger. Cela dit, nos travaux révèlent néanmoins que, dans les entreprises les mieux gérées, les PDG choisissent un axe dominant, qui servira de boussole et de gouvernail à toutes leurs décisions et actions. Ils montrent aussi que l'axe suivi par un PDG peut et doit changer au cours de sa carrière. Une entreprise est un organisme vivant, disait ainsi l'un de nos interlocuteurs, Edzard Reuter, PDG du constructeur automobile Daimler-Benz. Il arrivera toujours un moment où le contexte change, où la concurrence change, où quelque chose d'important change. Il faut alors en prendre conscience et montrer la voie du changement.

Quel que soit l'axe choisi, donc, il incombe au PDG d'agir avec audace et détermination, ce qui suppose un leadership fort auquel il n'est d'autre préparation que la formation sur le terrain.

### **L'axe stratégie: privilégier l'avenir, proche et lointain**

De toutes les hypothèses retenues au début de notre étude, aucune ne paraissait aussi irréfutable que celle selon laquelle la grande majorité des

PDG se considèrent comme visionnaires en chef de leur entreprise et responsables de leur stratégie à court et long terme. Les données recueillies ne vont pourtant pas dans ce sens parmi les 160 dirigeants que nous avons interrogés, moins de 20 % souscrivaient à cette conception du leadership. En fait, l'opinion dominante chez nos sujets était qu'il vaut mieux confier la réflexion stratégique et la planification à ceux qui ont les contacts les plus fréquents et les plus étroits avec les clients et la concurrence. Comme l'exprime simplement Peter George, directeur général du groupe britannique d'hôtels et de jeux Ladbroke, la stratégie est le domaine des unités opérationnelles, car ceux qui les dirigent sont les plus proches des marchés

Nous avons néanmoins rencontré un groupe distinct de PDG guidés par la conviction que, de par leur position, ils sont les mieux placés pour prendre les décisions sur l'allocation des capitaux, la gestion des ressources, les investissements technologiques, les nouveaux produits et le choix des implantations. C'est pourquoi, affirment ils, seul le PDG (souvent secondé par une petite équipe de direction, cependant) est en mesure de déterminer exactement vers où l'entreprise doit aller, avec toutes ses branches et unités, et à quelle vitesse.

Ouvrez l'agenda d'un PDG stratège. Vous verrez que son emploi du temps est guidé par un thème unique : la collecte, l'organisation et l'analyse des informations. Ces dirigeants consacrent une grande partie de leurs jours aux activités dont découleront en fin de compte les rassemblent et éprouvent rigoureusement des informations concernant les marchés, les tendances, les comportements d'achat des clients, les moyens des concurrents et autres questions extérieures à leur entreprise. Pour enrichir leurs informations, ils font souvent appel à des groupes de travail internes ou à des conseils externes et s'appuient résolument sur d'autres opinions et sources d'information comme la recherche fondamentale, la presse professionnelle ou les enquêtes indépendantes. Les PDG stratèges s'efforcent de comprendre le comportement de leurs clients et ce qui importe réellement pour eux. Ils cherchent aussi à connaître aussi bien que possible les forces, technologies et segments de clientèle-clés de tous leurs concurrents. Ils

s'intéressent en outre aux capacités de l'entreprise, à son aptitude à bien appliquer la stratégie. Que peut-elle faire? De quoi n'est-elle pas capable ? Jusqu'où peut-elle aller en matière de coûts, de qualité, de délais ? Les leaders stratégiques s'attachent, en somme, à comprendre le point de départ de l'entreprise, à choisir son point d'arrivée et, ce qui importe peut-être davantage, à déterminer le chemin à suivre pour aller de l'un à l'autre.

Comment y parviennent-ils? Davantage que ceux de toute autre catégorie, les PDG stratégiques s'appuient à la fois sur des analyses approfondies et sur des systèmes de reporting et de planification capables de tester des scénarios stratégiques, systèmes autour desquels ils organisent souvent tout le travail de leur équipe de direction. Roberto Goizueta\*,( \* Roberto Goizueta est décédé en octobre 1997 ) PDG de Coca-Cola, supervise ainsi un programme de réunions de planification au cours desquelles, trois jours par semestre, les responsables de pays examinent avec les dirigeants du groupe tous les aspects de leur activité. Nous parlons de ce que nous faisons bien, de ce qui fonctionne et de ce que nous ne faisons pas bien, explique John Hunter, directeur des activités internationales. Nous étudions la stratégie pour l'année suivante et les trois prochaines années. Nous nous interrogeons sur l'évolution future de nos clients, de notre marché, du contexte commercial, de nos concurrents et de notre réseau d'embouteilleurs. Après avoir passé tout cela en revue, nous nous demandons où nous devons être dans trois ans et comment faire pour y arriver. Plusieurs semaines après ces réunions, les responsables de pays se rendent au siège de Coca-Cola à Atlanta (Georgie) pour une nouvelle phase de débats, de tests et de prévisions au cours de laquelle ils présenteront leurs plans stratégiques à un an et à trois ans ainsi que leurs budgets de fonctionnement. Comme dans beaucoup d'entreprises dirigées par des PDG stratégiques, ces sessions sont complétées tout au long de l'année par plusieurs autres forums consacrés à l'analyse et à la définition de la stratégie.

Michael Dell, PDG du constructeur de micro-ordinateurs Dell Computer, est aussi de ceux qui amassent de grandes quantités de données pour définir un cheminement stratégique à court et long terme. Les téléopérateurs de sa



société reçoivent 50 000 appels de clients par jour. Ils enregistrent et classent les commentaires recueillis, qui circulent ensuite parmi les cadres. De plus, chaque vendredi, tous les responsables fonctionnels de tous les bureaux et usines du monde entier participent à des réunions de défense du client », au cours desquelles ils écoutent une conversation avec un client mécontent.

« Il s'agit de sensibiliser toute l'entreprise à l'égard du client, explique Dell. Nous voulons que tout le monde entende littéralement la voix du client, l'écoute se plaindre si nous faisons quelque chose qui complique l'utilisation de nos produits ». Les appels téléphoniques des clients servent aussi à susciter de nouvelles idées de produits ou de services. Ainsi, à force de s'entendre demander si elle avait à son catalogue des micro-ordinateurs portables, petits mais puissants, la société a décidé d'assembler et de distribuer un modèle Pentium à 100 MHz. Dell a été l'un des premiers sur ce marché. Michael Dell lui-même se connecte tous les jours à Internet pour consulter les messageries et les forums les plus fréquentés par les professionnels et les passionnés d'informatique il y recherche des informations et des opinions sur l'évolution du marché mais aussi des avis sur les produits de sa société et sur ceux des concurrents.

***C'est le niveau de complexité de l'entreprise ou de son industrie en termes de technologie, de géographie et d'organisation qui paraît déterminant dans le choix de l'axe stratégie.***

Qu'est-ce qui amène un PDG à embrasser le rôle de stratège en chef? D'après nos recherches, ni le secteur industriel ni l'origine nationale de l'entreprise ne semblent être des facteurs déterminants. Plus important paraît, en revanche, le niveau de complexité de l'entreprise ou de son industrie, en termes de technologie, de géographie ou d'organisation. Coca-Cola, par exemple, compte 32 000 salariés répartis dans près de 200 pays à travers le monde. L'ampleur et le rythme du changement semblent aussi particulièrement importants. Moins la situation est stable, plus il y a de

chances pour que le PDG considère qu'il doit servir de vigie et de pilote. Pour bien jouer ces rôles, nous a-t-on dit, il a besoin de toute la clairvoyance que lui apportent les données obtenues grâce à sa conception du leadership. Enfin, nous avons constaté que l'axe stratégie est souvent retenu par les PDG amenés à prendre des décisions aux conséquences énormes. Là encore, cet axe apporte le type d'informations et met en jeu les tests et la planification nécessaires à une prise de risque bien calculée.

### **L'axe ressources humaines: diriger individuelle ment ses collaborateurs**

Les PDG qui adoptent l'axe ressources humaines ne considèrent pas tous que la stratégie relève des unités opérationnelles, mais telle est l'opinion de la plupart d'entre eux. Leur entreprise, expliquent-ils souvent, est soit trop complexe, soit, fait intéressant, trop simple pour que le PDG consacre utilement son temps à la planification stratégique. Ils estiment plutôt que, dans leur cas, la réussite repose sur la qualité de l'exécution — c'est-à-dire sur la manière dont leurs collaborateurs prennent des décisions, traitent avec les clients, lancent de nouveaux produits ou se préparent à battre ou repousser la concurrence. De même, la priorité pour eux est d'embaucher et de cultiver le genre de personnes qui agiront intelligemment, vite et bien sans qu'il soit besoin de les surveiller directement ou constamment. Et pour développer ce genre de personnes, selon eux, il faut orienter pratiquement tous les collaborateurs de l'entreprise vers des valeurs et des comportements maison », grâce à des systèmes, des programmes et des politiques formant un ensemble cohérent. D'après nos travaux, il semble que cet axe de leadership est le second plus répandu, après l'axe cadrage ; environ 22 % des PDG que nous avons interrogés l'avaient choisi.

*Les PDG qui ont choisi l'axe ressources humaines passent jusqu'à 50% de leur temps hors de leur bureau. Le calendrier de leurs voyages vaut celui d'un ministre des Affaires étrangères.*

Les PDG qui relèvent de ce groupe font savoir et expliquent en direct ce qu'ils veulent. Le calendrier de leurs voyages vaut celui d'un ministre des Affaires étrangères : ils passent jusqu'à 90 % de leur temps hors de leur bureau. On me demande sans cesse pourquoi je voyage aussi souvent, raconte Al Zeïen, PDG de la société de produits de soins de la personne Gillette, qui compte 34 000 salariés dans le monde. La réponse est toute simple je voyage parce que les gens sont loin. Je voyage parce que je veux être sûr que ceux qui prennent les décisions en Argentine, par exemple, ont les mêmes références que moi. Je veux m'assurer que leurs règles de base sont identiques aux miennes. Je voyage parce qu'on ne peut vérifier ces choses que sur le terrain.

Lors de leurs déplacements, les PDG qui suivent l'axe ressources humaines tendent à se concentrer sur certains aspects précis de la politique de l'entreprise. Le premier est le recrutement, qui les occupe plus que leurs homologues de toute autre catégorie. Wayne Calloway, PDG de PepsiCo, rencontre ainsi tous les candidats à l'un des 600 postes les plus importants de son groupe. Peu importe qu'ils soient destinés à travailler au Pakistan ou à Philadelphia, il faut que je leur parle, dit-il. Nous devons avoir l'occasion de faire connaissance pour vérifier que nous avons en tête des valeurs, des objectifs et des normes identiques. Ainsi, quand ils seront rentrés au Pakistan et que quelqu'un voudra faire quelque chose, ils diront : Eh ! bien, je ne sais pas, ce n'est pas ce qu'on m'a dit, et je l'ai entendu de la bouche de Calloway lui-même, donc je pense que ce n'est pas ce que nous devrions faire ». Comme beaucoup d'autres PDG de ce groupe, Calloway supervise aussi le recrutement à d'autres niveaux de l'entreprise. Il lui est par exemple arrivé de participer à l'embauche de jeunes MBA pour le bureau de Wichita, dans le Kansas. De même, Herb Kelleher, de Southwest Airlines, indique avoir participé à la sélection d'agents de passerelle dans de petits aéroports régionaux. Tout commence par l'embauche, explique-t-il. C'est la source de la rivière. Si vous la polluez, tout se trouvera peu à peu contaminé en aval . À propos de sa conception générale du leadership, Kelleher évoque un autre thème fréquent chez les PDG adeptes de l'axe ressources humaines.

« Nous embauchons des gens qui ont les bonnes attitudes, et nous leur enseignerons ensuite ce qu'ils ont besoin de savoir », explique-t-il.

***Les PDG du groupe ressources humaines se concentrent sur le recrutement, la formation, la stimulation et la gestion de carrière du personnel***

Les PDG de ce groupe suivent aussi d'autres domaines de la gestion du personnel comme la formation, la stimulation, la gestion de carrière et les programmes de stabilisation. Al Zeien, par exemple, conduit chez Gillette 800 entretiens d'évaluation par an, au cours desquels il cherche à vérifier les salariés ont le souci d'agir au profit de tout le groupe et non seulement de leur unité ou de leur filiale nationale. Il participe à des réunions de développement de produit dans pratiquement toutes les divisions de la société, pour observer les progrès de la R&D, bien sûr, mais aussi pour détecter les meilleurs salariés afin de les orienter dans des voies que sans cela ils ne prendraient peut-être pas. Il lui est arrivé, par exemple, d'organiser la mutation d'un manager de Nouvelle Zélande à l'établissement californien de Redwood City, pensant qu'elle serait bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour l'intéressé, jugé très prometteur. Comme le directeur néo-zélandais lui avait dit que jamais ce salarié ne voudrait quitter son pays natal, Zeien fit ce que tout PDG humaniste aurait fait : il prit l'avion pour la Nouvelle-Zélande afin de le convaincre lui-même. Et l'homme accepta le poste.

Les autres PDG qui choisissent l'axe ressources humaines montrent le même genre d'attention aux questions de personnel. Chez le groupe britannique agroalimentaire United Biscuits, par exemple, le directeur général Eric Nicoli supervise le système semi-annuel d'évaluation des performances de centaines de collaborateurs. L'objectif est de veiller à détecter et à promouvoir les salariés motivés, attentifs et optimistes, et à mieux former ou à laisser partir les autres. En écho à de nombreux autres PDG de cette catégorie, Nicoli note qu'il faut investir beaucoup de temps pour se pencher sur autant de personnes et de carrières, mais que c'est la

seule manière de gérer une affaire où le PDG ne peut pas être partout ni tout savoir.

Bien que la plupart des PDG de ce groupe tendent à préférer les salariés qui affichent des valeurs « maison » comme l'honnêteté et la fidélité à l'entreprise, ils croient aussi à la responsabilisation des individus. Ils peuvent donner aux collaborateurs de l'entreprise le pouvoir d'agir rapidement et librement, sans l'accord du siège. Ce pouvoir de décision n'est accordé qu'à des salariés qui se conforment déjà à la manière de faire de l'entreprise. Mais dans les entreprises dirigées par des PDG efficaces, ce groupe d'équipiers sûrs est souvent vaste. Considérons ce qui s'est passé chez Southwest Airlines lors du dépôt de bilan de Midway Airlines en 1991. En quelques heures, des salariés de Southwest arrivés de Dallas prirent matériellement en charge tous les guichets Midway de l'aéroport de Chicago. Quand ils sont partis, je ne savais même pas qu'ils allaient à Chicago, se rappelle Kelleher. Ils ne m'ont pas interrogé avant. C'est seulement plus tard qu'ils m'ont dit Eh chef, on vient de faire quelque chose qui devrait vous intéresser. Ils n'avaient jamais douté de son accord, car, note Kelleher, les salariés de Southwest sont tous faits au même moule « L'homogénéité des valeurs, et des actions qui en découlent dans l'exécution quotidienne de la stratégie d'entreprise, telle est l'essence de l'axe ressources humaines.

### **L'axe compétences : les champions de la connaissance**

Une fraction minoritaire mais distincte, inférieure à 15 % des PDG que nous avons rencontrés, disent que leur rôle principal est de choisir, cultiver et diffuser des compétences concurrentielles vers le haut comme vers le bas de l'organisation, et d'une unité opérationnelle à l'autre. Autrement dit, ces dirigeants considèrent qu'ils doivent créer une capacité particulière grâce à laquelle leur entreprise se distinguera de ses concurrents et se ménagera donc un avantage durable. La compétence, avons-nous constaté, peut être un processus. Julian Ogilvie Thompson, président du groupe minier sud-africain Anglo-American, consacre le plus clair de son temps à parfaire et à diffuser dans son entreprise une maîtrise exclusive de l'exploitation minière

à grande profondeur. La compétence peut être un ensemble d'idées et de techniques ainsi le leadership de Charlotte Beers, PDG de l'agence de publicité internationale Ogilvy & Mather, tourne-t-il autour de la relation marque/consommateur. La compétence peut aussi être un concept. Chez Motorola, l'obsession de la qualité manifestée par le PDG inspire le travail du siège. Quand un PDG décide-t-il d'utiliser l'axe compétences? Quand il pense que l'existence d'un domaine de compétence bien choisi et développé avec soin est le moyen le plus sûr pour obtenir et conserver un avantage concurrentiel.

Dans leurs activités quotidiennes, les PDG qui choisissent l'axe compétences couvrent un terrain plus large que ceux de toute autre catégorie, car ils ne s'impliquent pas autant dans le détail des opérations. Ils s'attachent plutôt à délimiter les politiques maison qui renforceront les compétences de leur entreprise. Dans le domaine du recrutement, par exemple, ils ne participent généralement pas aux entretiens d'embauche. Mais ils conçoivent et surveillent les principes directeurs du processus d'embauche grâce auquel leur entreprise attirera des candidats expérimentés dans le domaine de compétence voulu, ou désireux de s'y immerger. De même, ils veillent à ce que les programmes de motivation du personnel récompensent les salariés qui cultivent les compétences voulues et en font bénéficier leurs collègues. Et ils conçoivent des systèmes de contrôle et de reporting qui suivent les missions de l'entreprise et servent de point focal à toutes les activités de leur groupe. Ces PDG ne consacrent d'ordinaire pas beaucoup de temps à la collecte ou à l'analyse des informations. Mais ils demandent aux personnes chargées de ce travail de trouver celles qui les aideront à déterminer quels sont les types de connaissances ou de compétences importants pour les consommateurs, quels sont les concurrents les mieux placés et ce qu'il en coûterait d'être les meilleurs.

Un PDG qui adopte cet axe passe une grande partie de son temps à recentrer l'entreprise sur son domaine de compétence et à souligner ses priorités. Chez Motorola, par exemple, l'ancien PDG Robert Galvin quittait les réunions consacrées aux résultats des unités opérationnelles aussitôt après la présentation des chiffres concernant la qualité, manifestant ainsi quelle était

pour lui la compétence propre de sa société et sa pré occupation numéro un. Mais les PDG qui dirigent ainsi ne se contentent pas de prêcher pour la compétence choisie : ils savent aussi créer des programmes ou des systèmes qui la renforceront.

***Un PDG qui adopte l'axe compétences passe une grande partie de son temps à recentrer son entreprise sur son domaine de compétence et à souligner ses priorités.***

Chez Cooper Industries, de Houston, spécialiste de la production industrielle de basse technologie, le PDG Robert Cizik met en place des commandos d'experts industriels choisis au sein de l'entreprise, qui vont de division en division pour examiner et améliorer les méthodes et les équipements des ateliers. Ces commandos sont influents leurs rapports arrivent directement chez le président, et tout manager désireux de progresser dans la hiérarchie doit y passer une année. Chez Anglo-American, Ogilvie Thompson a constitué un corps d'ingénieurs conseils hautement qualifiés, qui interviennent comme managers opérationnels dans les établissements du groupe à travers le monde. Ces ingénieurs, dit-il, emprunteront une idée aux types de la mine de diamant Premier, qui sont très compétents, pour la réutiliser dans les mines du groupe De Beers en Namibie ou au Botswana, ce qui ne coûte rien et crée de la valeur ajoutée pour les autres '. L'intérêt porté par Ogilvie Thompson au corps des ingénieurs conseils — il décide personnellement qui en fera partie et qui détermine les affectations — reflète son intérêt pour les compétences de son entreprise.

Les PDG axés sur les compétences forment le groupe le moins nombreux que notre étude ait détecté. La raison en est, croyons-nous, que cet axe est difficile à maintenir. Hommes et informations circulent si librement d'une entreprise et d'un pays à l'autre qu'il est difficile de préserver l'exclusivité d'une compétence. De plus, sur un marché en constante évolution, une

compétence ne reste pas longtemps pertinente. La quasi-totalité des PDG de cette catégorie admettent ces difficultés. Chez Cooper, Robert Cizik pense que son entreprise va bientôt devoir changer de compétence pour rester en tête. Et Charlotte Beers note que la concurrence est à même d'emprunter les techniques de marketing dont Ogilvy & Mather a été le pionnier, le *brand print* et le *brand probe*. Mais comme beaucoup de partisans de cet axe, elle affirme que le leadership axé sur les compétences focalise l'entreprise sur ce qu'elle doit faire pour s'imposer.

### **L'axe cadrage : la pression de l'orthodoxie**

Du plus dynamique éditeur de progiciels au plus traditionaliste établissement bancaire, toute entreprise possède un cadrage — un ensemble de normes procédurales, financières et culturelles auxquelles tous les membres de l'organisation doivent se conformer. Tous les PDG passent une partie de leur temps à concevoir et maintenir des contrôles qui leur servent à évaluer les performances des unités opérationnelles et des salariés. Mais ceux qui optent pour l'axe cadrage considèrent ces tâches comme leur responsabilité principale. Notre étude montre qu'ils gèrent souvent des entreprises de secteurs hautement réglementés, comme la banque, ou dans les quels la sécurité est une priorité absolue, comme le transport aérien. Ces dirigeants expliquent que leur situation ne permet pratiquement aucune marge d'erreur, ce qui les conduit à donner une priorité absolue aux contrôles et à leur application.

Ces PDG paraissent souvent remarquablement semblables aux dirigeants qui choisissent l'axe ressources humaines. Les leaders des deux catégories affirment qu'ils essaient de bâtir des organisations dans lesquelles tous les individus, en toutes circonstances, agiront exactement comme ils l'auraient fait eux-mêmes. Mais pour cela, ils font appel aux contrôles et non au développement personnel et aux valeurs. Beaucoup de ces dirigeants disent avoir pour responsabilités premières de définir des cadres et de tracer des frontières



En d'autres termes, ils créent des règles et des récompenses explicites pour les comportements et les résultats acceptables. Une fois ces contrôles en vigueur, ils passent une grande partie de leur temps à gérer les exceptions, en cherchant les raisons des retards, des pertes imprévues ou des résultats inférieurs à la moyenne. Ces PDG font fréquemment appel à des inspections internes et à des audits externes, à des échelles d'évaluation des salariés, à des principes contraignants et à des rapports financiers. Ils passent d'ordinaire leurs journées au siège et les consacrent à des réunions avec les managers des unités opérationnelles ou autres cadres dirigeants, et à l'examen des actions en projet ou des demandes de moyens. Ils étudient les comptes rendus d'activité du terrain, réclament souvent des informations supplémentaires et mettent rigoureusement en question ce qu'ils voient et entendent. Enfin, ils ont tendance à s'impliquer intensément dans la communication tant externe qu'interne de leur entreprise. Maurice Lippens, président de la société internationale de services financiers Fortis, dont le siège est en Belgique, englobe l'ensemble de ces activités quand il dit que son rôle le plus important est de faire sentir à l'entreprise la pression de l'orthodoxie . Cette phrase exprime l'essence du PDG adepte de l'axe cadrage.

30 % des PDG que nous avons interrogés consacrent aux techniques évoquées ci-dessus une part suffisante de leur temps et de leur attention pour qu'on les range dans cette catégorie. Lippens, par exemple, emploie des centaines d'auditeurs qui surveillent en permanence le fonctionnement de toutes ses unités opérationnelles et les mesurent les unes par rapport aux autres et par rapport aux concurrents. Chez HSBC Holdings, ex-HongKong Shanghai Banking Company, le directeur général John Bond supervise les lignes directrices applicables à tous les aspects du système informatique de son groupe. La petite équipe d'experts chargée de gérer le réseau informatique se trouve au siège londonien et assure le maintien d'un système qui, dit Bond, n'admet pas le bricolage « . De plus, Bond surveille soigneusement d'autres aspects du système d'information de la banque. Toutes nos unités établissent chaque année un plan technologique indiquant leurs budgets prévisionnels de développement, de fonctionnement et

d'équipement, explique-t-il. Leurs projets sont étudiés jusqu'au moindre micro-ordinateur, puis nous leur disons : « Inutile d'acheter une nouvelle machine en Malaisie, nous pouvons la faire venir d'Indonésie. Nous contrôlons les mouvements du matériel dans le monde entier depuis Londres, et je peux vous assurer que ce plan est très détaillé, à défaut d'être très apprécié. »

***Les systèmes de contrôles peuvent être étouffants, mais ils apportent clarté et prévisibilité, deux puissantes armes concurrentielles.***

Bond n'est pas le seul PDG à admettre les effets secondaires négatifs de l'axe cadrage. Les systèmes de contrôle peuvent gêner ceux qui les subissent. Mais il note aussi, comme bien d'autres dirigeants de sa catégorie, que l'axe cadrage apporte beaucoup de clarté et de prévisibilité, qui peuvent l'une et l'autre être de puissantes armes concurrentielles. Nous considérons que notre métier repose sur la confiance » assure-t-il, sachant que HSBC Holdings compte 3 000 guichets répartis dans 68 pays. Le système de contrôle de la société assure la régularité des performances des guichetiers et des responsables des crédits d'une agence à l'autre, d'un pays à l'autre, d'une année à l'autre. Une telle régularité inspire confiance. « Cela plaît bien aux clients » , note Bond.

***Le président d'AXA a introduit un langage fait de mots et de symboles pour rassembler ses 50 000 employés dans tous les pays.***

L'axe cadrage domine surtout les secteurs qui exigent de stricts contrôles procéduraux et financiers, mais nous avons aussi rencontré des PDG qui utilisent des contrôles de nature plus culturelle. Claude Bébéar, président du groupe international d'assurances français AXA, en est un exemple. Pour instaurer des priorités, comportements et objectifs uniformes parmi ses 50 000 salariés, répartis dans douze pays, il a inventé un langage fait de mots et de symboles. Il comprend des expressions comme « l'action TNT » et « le piège de l'immobilisme ». Les salariés de toutes les unités et de tous les

pays sont invités à utiliser la première pour évoquer la mise en oeuvre rapide des décisions et la seconde pour lutter contre le refus du changement. L'objectif de ce langage commun, assure Bébéar, est de créer un corps de salariés ayant une même mentalité, qui échangeront librement et clairement des informations et des avis techniques, armes concurrentielles sur les marchés décentralisés de l'assurance et des services financiers. Ce vocabulaire maison, dit AXAnetics, est enseigné chaque année à des milliers de salariés dans un château français récemment transformé en université d'entreprise.

Malgré l'attention qu'ils portent aux systèmes de contrôle, la quasi-totalité des PDG qui suivent l'axe cadrage consacrent un peu de temps à cultiver, à faible dose, les comportements non-conformistes que cet axe cherche normalement à éviter. Chez BankAmerica, par exemple, le président Richard Rosenberg lit des dizaines de bulletins d'information internationaux, en quête d'idées commerciales fraîches et nouvelles (et de penseurs) qu'il pourrait faire connaître au reste de l'entreprise. Chez NatWest Group, l'une des plus grandes banques britanniques, le directeur général Derek Wanless dirige plusieurs équipes de salariés en cherchant à faire sortir les individus de leur rôle très organisé pour appliquer leur créativité à des questions comme la diversité ou les nouveaux produits et services. Et le président de British Airways, Colin Marshall, visite régulièrement les aéroports et les bureaux de sa compagnie pour rencontrer de petits groupes de salariés afin de pouvoir dit-il, écouter les gémissements ». Il admet que des protestations s'élèvent parfois contre la centralisation de l'entreprise Mais il s'empresse d'ajouter que, pour la plupart, les collaborateurs de BA comprennent bien les raisons de ces contrôles stricts. Et il se fait le porte-parole de bien des PDG de cette catégorie quand il affirme que, de tous les axes de leadership, l'axe cadrage est le mieux à même d'apporter aux clients ce qu'ils désirent: pas de surprise.

### **L'axe changement : bouleverser le *statu quo***

Il est difficile d'être PDG aujourd'hui sans évoquer l'importance du changement. Celui-ci jouit d'une presse si favorable que pratiquement tous les groupes concernés, des actionnaires aux salariés, s'attendent à ce qu'on leur dise que le changement est en cours, ou du moins programme. De fait, la majorité des PDG rencontrés dans le cadre de notre enquête, même ceux qui ont choisi l'axe cadrage, parlent d'engager de soutenir ou simplement de superviser le changement. Mais un groupe nettement plus restreint, environ 15 % du total, appartient en fait à la catégorie des agents du changement. Ces PDG estiment que leur rôle principal est de diriger un bouleversement presque total de l'entreprise, jusqu'à ses fondements.

***Contrairement aux PDG stratèges, les agents du changement s'attachent, non pas au point d'arrivée de leur entreprise, mais à la manière d'y arriver.***

À la différence des PDG stratèges, les agents du changement s'attachent non pas au point d'arrivée de leur entreprise mais à la manière d'y arriver. Ils cultivent une ambiance de remise en cause et de prise de risque permanentes, en réinventant fréquemment leurs principes de fonctionnement et leurs produits. Le changement, expliquent-ils, est la meilleure manière de parvenir à des résultats constamment extraordinaires. Il convient de noter que les PDG présentés ici comme agents du changement dirigent tous des entreprises rentables. Mais ils sont tout de même profondément convaincus que les modes de fonctionnement trop immuables sont en fin de compte destructeurs. Leur rôle, tel qu'ils le considèrent, est de créer un contexte de renouvellement constant. Nos conversations avec ces PDG ont révélé un leitmotiv : leur objectif n'est pas seulement de bâtir de meilleures entreprises mais des entreprises qui accueillent avec enthousiasme l'ambiguïté, l'incertitude et les bouleversements.

Par comparaison avec les PDG des autres catégories, les agents du changement s'intéressent assez peu aux contrôles financiers ou procéduraux, aux rapports écrits, aux cycles de planification et autres directives. Ils passent leurs journées en réunions avec des salariés, des clients, des fournisseurs et des actionnaires pour louer le changement et les inciter à en faire de même — ou du moins à admettre les changements en cours. Ils ne négligent à peu près personne : ils visitent les usines pour discuter avec les ouvriers, participent aux excursions de l'entreprise et répondent tous les jours à leurs courriers électroniques ou à leurs messages vocaux.

Tous les domaines de la Politique d'entreprise ont droit à leur attention, à doses relativement égales. Mais s'ils s'intéressent plus spécialement à un domaine c'est à celui des rémunérations, puisque salaires et promotions sont parmi les outils les plus Puissants qui soient pour amener les gens à surmonter leur aversion envers la nouveauté et l'imprévu. Le premier acte officiel de nombreux agents du changement est en fait de réorganiser les évaluations de résultats et les systèmes de récompense de leurs entreprises. Les responsables du recrutement, par exemple, recevront l'ordre d'embaucher des non conformistes et des audacieux, et ils en seront gratifiés par des primes. Chez les ingénieurs ou scientifiques des services de R&D, on récompensera les produits révolutionnaires plutôt que les extensions de produits. Stephen Friedman, ancien associé gérant de la banque d'affaires Goldman Sachs, raconte comment celle-ci a revu ses systèmes d'intéressement pour favoriser le changement. Le jour où l'équipe de direction décida d'engager une expansion internationale pour maintenir sa compétitivité, les volontaires ne se bousculèrent pas pour les agences à l'étranger. La plupart de nos collaborateurs américains ne considéraient pas que ce serait intéressant pour leur carrière, leur conjoint n'avait pas forcément envie de s'en aller, sans parler de leur chien qui n'aurait pas supporté de vivre à Tokyo, raconte Friedman Nous avons donc choisi un jeune banquier de grand talent et nous l'avons promu associé deux ans avant ses homologues, parce qu'il avait accepté de faire un grand sacrifice personnel pour partir en Asie.

Friedman rapporte une autre expérience qui illustre l'une des techniques les plus importantes des agents du changement l'élaboration du consensus. Sachant que les évolutions peuvent être extrêmement déconcertantes pour leurs collaborateurs, les agents du changement doivent souvent faire avancer les nouvelles idées en terrain accidenté. Ainsi, l'une des premières mesures prises par Friedman au début des années 1980 fut de constituer un comité de planification stratégique au sein de la division banque d'affaires. Nous avons rassemblé de jeunes gens brillants et iconoclastes, qui n'avaient pas encore atteint le rang de cadre supérieur afin qu'ils ne soient pas tentés de défendre le statu quo », dit-il. Plusieurs membres de ce comité proposèrent un jour de s'engager sur le marché des junk bonds. Friedman se rangea à cette idée, mais il savait que cela ne suffirait pas à emporter l'adhésion de la banque, vieux bastion conservateur. Il appela à l'aide un associé expérimenté, considéré comme particulièrement intelligent et prudent, et lui demanda de réaliser une étude pour savoir s'il fallait entrer sur ce marché, et comment. « Il arriva à la même conclusion que nous, mais avec un raisonnement bien plus détaillé et quelques perfectionnements utiles. Désormais convaincu, il soutint le plan. Celui-ci avait ainsi la bénédiction de l'establishment.

Les agents du changement associent souvent la construction du consensus avec une autre technique quelque peu contradictoire : la démonstration publique et spectaculaire du soutien apporté par les hauts dirigeants à de nouvelles manières de travailler. Chez Tenneco, le PDG Dana Mead assigne aux unités opérationnelles des objectifs financiers pratiquement hors de portée et les intègre bel et bien dans le budget. Il oblige les directeurs généraux de ses cinq divisions à exposer chaque mois en public les résultats rapportés aux cibles. « Cela crée une pression énorme, et ça marche note-t-il.

Mead, comme bien d'autres dirigeants de cette catégorie, utilise largement la presse d'entreprise pour communiquer, et de nombreux agents du changement produisent des vidéos mensuelles ou trimestrielles mettant en valeur les produits et programmes innovants lancés ici ou là dans leur

entreprise. Ces PDG communiquent aussi par leurs actes, en se séparant de cadres de haut rang ou de divisions entières qui n'auraient pas mis en oeuvre le changement suffisamment vite. J.-P. Bolduc, ancien PDG de W.R. Grace, se rappelle avoir vendu l'une des plus belles filiales, une fabrique belge de toile à matelas, parce qu'elle ne s'inscrivait pas bien dans la nouvelle vision «réinventée de son groupe. Cette décision, dit-il, provoqua un choc culturel. Mais, ajoute-t-il, «comme personne ne croyait à ce que nous étions en train de faire, il était devenu clair que nous devons traverser le mur du son». Ce genre de mesure apparaît comme l'envers de la construction du consensus, les deux formant ensemble la somme et la substance de cet axe.

***Les agents du changement apprécient « les récalcitrants, les trublions ou les casse-pieds » dont les projets sont de nature à Provoquer 1 'innovation.***

Enfin, les agents du changement se distinguent par leur enthousiasme pour des personnalités souvent peu appréciées dans d'autres types d'entreprises. Ils tendent à estimer, assure Dana Mead, «les récalcitrants, les trublions ou les casse-pieds », qui ne facilitent pas toujours les réunions mais dont les questions et les projets sont de nature à provoquer des changements substantiels. Mead cite en exemple un collaborateur qu'il avait embauché peu après sa nomination comme PDG. Arrivé aux États-Unis comme réfugié, il avait réussi à faire des études à Stanford avant de devenir attaché à la Maison Blanche. C'est le type le plus ambitieux et le plus intelligent que vous puissiez trouver, mais il est très capable de semer la zizanie et de vous marcher sur les pieds », note Mead, qui a dû plus d'une fois calmer ses supérieurs directs. Or, ajoute-t-il, c'est exactement le terreau que nous voudrions avoir ici. Il nous apporte des projets très intéressants, et il obtient des résultats

Notre étude montre d'ailleurs que le PDG qui choisit le rôle d'agent du changement retient aussi le plus exigeant et le plus difficile des cinq axes de leadership. Le changement s'accompagne presque toujours de controverses, de mal-être et de résistances. Tous les agents du changement rencontrés lors de notre étude évoquent cette dure réalité. Ils disent aussi comment cet axe les

oblige sou vent à dépasser leur propre inclination pour ralentir l'évolution ou laisser plus de marge aux individus. C'est-à-dire que l'axe changement exige parfois des leaders un comportement qui ne correspond pas à leur personnalité. Mais Stephen Friedman se fait l'interprète de nombreux agents du changement lorsqu'il dit que cet axe est davantage une vocation qu'un style de management. Changer pour changer serait évidemment absurde, remarque-t-il, mais si vous ne travaillez pas sans cesse à des changements stratégiques constructifs, vous êtes l'intendant d'un domaine qui va inévitablement rétrécir. Les concurrents vont vous doubler, les clients vont vous trouver moins à la mode. Si c'est ce que vous recherchez, pourquoi voudriez-vous ce poste?

### **Un cadre pour l'analyse du leadership**

Au cours d'un récent forum sur l'entreprise en 2001, on nous a demandé si notre étude montrait que les PDG étaient en voie d'obsolescence. Tant de groupes laissent leurs unités opérationnelles prendre en toute indépendance des décisions naguère réservées au siège qu'on peut se demander ce qui reste aux PDG. Comment peu vent-ils continuer à apporter une valeur ajoutée?

Les PDG, avons-nous aussitôt répondu, conservent un rôle légitime. Ce rôle, c'est le leadership, mais pas au sens d'attribut d'une personnalité forte et charismatique, talent inné qui ne s'acquiert pas. Certaines personnes sont naturellement douées pour stimuler les troupes et mener la charge, mais les leaders des entreprises doivent aussi donner à celles-ci des objectifs et une orientation clairs. Ils doivent adapter tous les rouages à cette orientation pendant une longue période, et motiver toute l'organisation autour de buts communs. Les cinq axes révélés par notre étude sont pour les PDG autant de manières d'apporter clarté, cohérence et motivation.



***Les enjeux sont trop élevés pour qu'un PDG se passe d'une orientation consciente.***

Dans le cours de notre étude, nous avons rencontré des organisations en pleine santé et d'autres en grave crise. Quel rôle l'axe de leadership choisi par le PDG joue-t-il?

Un axe bien préparé et bien adapté à la situation de l'entreprise est-il un gage de réussite? Nous n'avons pas achevé l'analyse de cette question fondamentale. Il semble qu'il existe un lien fort, mais nous ne pouvons pas encore démontrer de corrélation directe.

Ce que nous pouvons affirmer définitivement d'après nos travaux à ce jour n'est pas exactement ce que nous avions prévu de trouver. Nous avons découvert que certains PDG n'exercent en fait aucun leadership, en dépit de leurs tentatives. Certains emploient tout à la fois un peu de chacun des cinq axes de leadership, dispersant ainsi l'attention de l'entreprise et donc l'efficacité de son organisation. L'emploi du temps de certains d'entre eux est soumis aux événements du calendrier ou aux crises du moment. D'autres suivent leur inclination naturelle : ils font ce qu'ils trouvent plaisant et facile. Au mieux, ces manières de diriger créent la confusion; au pire, elles aboutissent à des entreprises sans orientation. Quoi qu'il en soit, elles sont erronées. Les enjeux sont trop élevés pour qu'un PDG se passe d'une orientation consciente.

Les cinq axes révélés par notre étude ne sont certainement pas des solutions toutes faites qui garantiraient le succès, ni des rôles rigides dans lesquels le PDG serait enfermé. Les entreprises sont trop complexes pour se prêter à une analyse aussi simple. Mais ils offrent un cadre pour comprendre comment les PDG réussissent à structurer et donner un sens à leurs postes infinis, en apprenant à diriger au fur et à mesure.

---

## **Quel est le rôle de la personnalité là-dedans?**

« Mais le leadership n'est-il pas en fait une question de personnalité ? » On nous pose souvent cette question quand nous présentons notre étude et les cinq axes de leadership. Souvent, nous entendons aussi affirmer que « le leadership, on l'a de naissance ou pas du tout ».

Nous ne partageons ni l'idée selon laquelle le leadership serait un caractère inné, ni celle selon laquelle on choisirait un axe de leadership uniquement en fonction de sa personnalité. En fait, nous avons constaté que la personnalité n'était qu'un élément du leadership, et souvent pas le plus décisif. Dans les entreprises qui réussissent le mieux, le PDG a examiné la situation, déterminé ce que l'organisation pouvait attendre de son chef et choisi l'axe de leadership le plus conforme à ce besoin. Parfois, cet axe convient à sa personnalité, parfois non. Notre étude donne même à penser que certains très bons leaders réfrènt des traits de personnalité, ou en acquièrent qu'ils ne possédaient pas de nature, afin de gérer efficacement leur organisation.

Songeons à Richard Rosenberg, de la Bank America. De son propre avis et d'après nos observations, il suit l'axe cadrage. Selon lui, il ne pourrait en être autrement : Bank America fonctionne dans un secteur hautement réglementé. Une petite erreur ou, pis, une indécatesse, pourrait avoir de graves conséquences. Bank America doit donc à ses clients des contrôles stricts, que son PDG doit considérer comme sa responsabilité première.

Mais Richard Rosenberg est-il le genre de personne qu'on imagine utilisant l'axe cadrage Probablement pas. Il est détendu, affable, sociable. « Ce n'est pas moi, admet-il, je ne suis pas quelqu'un de

normatif. En fait, je ressemble bien plus aux gens du marketing. Mais notre situation exigeait du cadrage. C'est donc ce que j'ai fait. »

Songez aussi à Dana Mead, PDG de Tenneco. Lors de sa nomination à la tête de ce conglomérat industriel diversifié de 3 milliards de dollars, début 1992, il pensait que la société était saine. En fait, il s'aperçut vite qu'elle faisait entièrement fausse route. Elle comptait quelques activités intéressantes, mais les méthodes utilisées leur interdisaient souvent de s'épanouir. Le système d'allocation des capitaux donnait lieu à toutes sortes de manoeuvres, le programme de rémunération mesurait et récompensait des objectifs qui ne servaient à rien et il n'existait pas de processus de formulation de la stratégie. A défaut d'un bouleversement, se dit Mead, la société ne verrait pas le siècle prochain. Son plan de bataille a donc été le changement. Il a adopté pratiquement toutes les techniques de l'axe changement, il a lancé des politiques et des procédures nouvelles, instauré une nouvelle culture, vendu des établissements, licencié les salariés hostiles aux nouvelles manières de faire ou incapables de s'y plier, et il a pris son bâton de pèlerin pour prêcher le changement aux salariés de Tenneco dans le monde entier.

Mais la personnalité de Mead est-elle de celles qu'on imagine menant une telle offensive ? Là encore, pas du tout. Il est réservé, voire un peu effacé. Dans son poste précédent, comme PDG d'International Paper, il suivait l'axe ressources humaines, qui devait mieux lui convenir par nature. Mais chez Tenneco, la situation de l'entreprise exigeait un axe différent, et il a relevé le défi. Telle est, selon nous, l'essence du leadership efficace.

Bien entendu, nous avons aussi rencontré des PDG dont la personnalité semblait s'accorder naturellement avec l'axe de leadership suivi. Herb Kelleher, direct et jovial PDG de Southwest Airlines, aurait sans doute du mal à travailler dans une entreprise qui n'exigerait pas l'axe ressources humaines. Volontaire et exigeant,

Stephen Friedman, ex-gérant associé de Goldman Sachs, se ferait probablement l'agent du changement dans n'importe quelle organisation. Comment expliquer cette convergence de la personnalité et de l'axe de leadership ? Nous voyons deux scénarios possibles. Le premier est une heureuse coïncidence : un PDG évalue la situation de l'entreprise, détermine l'axe de leadership nécessaire et s'aperçoit qu'il correspond à son style personnel. Le second scénario, plus probable, est que le PDG est nommé par une personne ou un groupe de personnes qui a fait le bon choix. Par exemple, un conseil d'administration décide que son organisation a besoin d'une orientation stratégique forte ; quel genre de PDG recherchera-t-il ? Pas quelqu'un qui veut passer beaucoup de temps à guider et responsabiliser individuellement les salariés mais quelqu'un qui aime se plonger dans les chiffres, qui a démontré un vrai talent pour analyser les conditions du marché actuel, prévoir celles de l'avenir et tracer le chemin pour y arriver.

Le conseil d'administration choisira un candidat qui se comporte déjà comme un stratège en chef. Tout naturellement, étant donné les résultats acquis dans ses fonctions antérieures, le nouveau PDG continuera à appliquer l'axe stratégie et apparaîtra comme l'homme de la situation.

Le débat sur la personnalité se poursuivra tant que les scientifiques n'auront pas découvert un gène du leadership et l'on imagine les répercussions que cela aurait sur les entreprises, pour ne pas parler de la politique. Même si la science montre que le leadership provient plus de l'éducation que de la nature, on trouvera toujours des gens pour penser que seule une personnalité classique à la Patton est capable de conduire une entreprise au succès. D'après nos travaux, le leadership est plus complexe que cela et H obéit moins à la nature interne des individus qu'à des nécessités externes.

# ***La dimension humaine du management***

Thomas Teal

### *Résumé des points essentiels*

À certains égards, le management paraît si facile que chacun a l'impression de pouvoir réussir là où tant d'autres ont échoué. Or, en réalité, le management n'est pas facile. On attend des managers qu'ils soient compétents en finances, en développement de produit, en marketing, en gestion de production, en informatique, etc. Ils doivent être bons stratèges, bons communicants, bons négociateurs. Imagination, énergie, passion, intelligence, sens moral, courage et ténacité sont aussi de rigueur.

Il n'y a rien d'étonnant à ce que tant de managers ne semblent pas tout à fait à la hauteur. Il en est pourtant d'exemplaires. Ce ne sont pas ceux dont on entend toujours parler. Beaucoup d'entre nous en connaissent personnellement.

Ce sont des entrepreneurs, des patrons de division, le cadre du bureau voisin. Il est temps de louer ces héros méconnus. Ce sont les dirigeants de Rosenbluth Travel, qui déploient génération après génération les qualités d'imagination nécessaires pour réinventer sans cesse leur entreprise. C'est Bill Seils, chez Johns-Manville, qui donne l'exemple de l'intégrité en appliquant à son activité fibres de verre les pénibles leçons de son expérience dans l'amiante. C'est Ralph Stayer, chez Johnsonville Sausage, qui surmonte avec une louable détermination sa tendance à tout contrôler. C'est George Cattabiani, chez Westinghouse Steam Turbine, qui se lance courageusement dans la fosse aux lions et transforme des syndicats hostiles, sinon en agneaux, du moins en partenaires.

De tels leaders rappellent que la grandeur réclame bien plus que de la technique. Ils rappellent que pour créer une entreprise d'élite, le management ne suffit pas : il faut des managers.

Quand on observe une entreprise en difficulté, on a toutes les chances de constater que le problème, ce sont ses cadres. Interrogez les salariés : ils se plaindront de leurs supérieurs. Etudiez les grandes entreprises on vous dira que l'encadrement est souvent le principal obstacle au changement, à l'innovation et aux idées nouvelles. Recensez ceux qui ont bridé votre créativité ou freiné votre carrière, ceux qui ont nui à la réussite de votre entreprise, ceux qui ont sous vos yeux manqué des opportunités et raté des projets les managers viennent toujours en haut de liste.

Il y a tant de mauvais managers à travers le monde qu'aux yeux de certains, l'idéal serait l'organisation horizontale, dépourvue de cadres. La plupart d'entre nous passent la plus grande partie de leur carrière à se dire qu'ils feraient le travail du patron mieux que le patron. À certains égards, le management paraît si facile que, chaque fois qu'on voit des résultats anémiques, on a l'impression qu'on pourrait réussir là où les autres échouent régulièrement. Assurément, certains d'entre nous seraient d'excellents managers. Mais tout aussi sûrement, la plupart ne le seraient pas. Tout le monde le sait bien, car beaucoup ont un jour l'occasion de tenter leur chance. Quant à dire que le management ne sert à rien, songeons un instant à ce que le monde était avant que les principes de la gestion scientifique n'aient révolutionné la production industrielle, démocratisé les richesses, exploité les découvertes scientifiques et doublé l'espérance de vie. Le bon management fait des miracles.

Reste, hélas que la norme, c'est le mauvais management. Ce n'est pas que certains n'ont pas le gène du management, qu'on n'a pas trouvé les bons candidats ou que le système a été manipulé, même si cela arrive tout le temps. L'explication de loin la plus habituelle est bien plus simple : il est si difficile de bien diriger que beaucoup n'y parviennent pas, quels que soient leurs efforts. La plupart de ces managers médiocres critiqués de toutes parts font pourtant de leur mieux.

Sous une forme ou une autre, le métier de manager est aujourd'hui l'un des plus communs au monde, mais ce qu'on réclame aux managers est parfois

quasi impossible. Pour commencer, on leur demande d'acquiescer une longue liste de compétences plus ou moins traditionnelles en finances, en contrôle de gestion, en allocation des ressources, en développement de produit, en marketing, en production, en technologie et dans une douzaine d'autres domaines. On leur demande aussi de maîtriser les arts du management : stratégie, persuasion, négociation, talent d'écriture et de parole, sens de l'écoute. On leur demande de faire réussir l'entreprise, de gagner beaucoup d'argent et de le redistribuer généreusement. On leur demande encore de faire preuve des qualités synonymes de leadership, d'intégrité et de caractère — au nombre desquelles l'imagination, l'énergie, la passion, la sensibilité, la motivation, la clair voyance, l'intelligence, le sens moral, le charisme, la chance, le courage, la ténacité et même, de temps en temps, l'humilité. Enfin, on leur demande de se comporter en amis, en mentors ou en protecteurs toujours soucieux des intérêts d'autrui. Autrement dit, pour bien exercer cette profession si répandue, il faudrait cumuler les talents de saint Pierre, de Pierre le Grand et du fameux magicien Houdini. Rien d'étonnant si la plu part des managers ne semblent pas à la hauteur.

La plupart, mais pas tous. Si facile soit-il de désigner des cadres médiocres — les immeubles de bureaux en sont pleins — chacun ou presque rencontrera au cours de sa carrière une poignée de managers exemplaires. Ils relèvent de deux catégories. D'abord, les bons ou très bons managers, excessivement rares, qui obéissent aux exigences surhumaines énumérées ci-dessus. Ensuite, les managers exceptionnels, ou plutôt les quelques patrons qu'on n'hésitera pas à qualifier d'exceptionnels bien qu'il leur manque une douzaine des compétences et vertus normalement indispensables (et probablement exigées par la définition de leur poste). Il convient d'étudier de plus près cette seconde catégorie, celle des managers exceptionnels, car si leur nombre est petit, leur influence sur la vie de leur entourage est fort grande.

***Le management n 'est pas une série de tâches mécaniques, mais un ensemble de contacts humains.***



Si les managers exceptionnels sont si rares, c'est en partie parce que la formation universitaire et professionnelle des cadres s'attache trop à la compétence technique et pas assez au caractère. Les sciences du management — statistique, analyse numérique, productivité, contrôle financier, service — peuvent être presque tenues pour acquises de nos jours. On sait les enseigner. Mais pour ce qui est d'enseigner aux gens à se comporter en managers exceptionnels, on en est encore à la préhistoire. Des qualités comme le courage ou l'intégrité ne s'enseignent pas, et c'est peut-être pour quoi on a tendance à minimiser l'importance de l'élément humain dans le management. Les managers n'ont p faire le bonheur d'autrui, dit L'entreprise n'est pas une pouponnière. On doit déjà s'occuper des parts de marché, de la croissance et des profits, et de toute manière le pouvoir est trop utile et trop prenant pour qu'on perde son temps en relationnel — l'argent d'abord. Pourtant, seuls deviennent des managers exceptionnels ceux qui comprennent d'instinct que le management n'est pas seulement une série de tâches mécaniques mais un ensemble de contacts humains.

En sept ans de collaboration à cette revue, j'ai eu la chance de rencontrer un nombre étonnant de managers exceptionnels. Comme rédacteur en chef de la rubrique First Person, il m'a été donné d'aider plusieurs d'entre eux, souvent entrepreneurs ou PDG, à s'expliquer sur des problèmes importants auxquels ils ont été confrontés, qu'ils ont analysés et, parfois, sinon toujours, résolus. L'histoire ne se termine pas toujours bien, mais elle montre dans tous les cas qu'un management de premier ordre est extraordinairement difficile. Elle illustre aussi autre chose, à savoir que le management est par-dessus tout une affaire d'hommes, ce qui explique pourquoi, parmi toutes les exigences absurdes qu'on impose aux managers, le caractère compte plus que la formation. Un manager se fera aimer et obéir s'il est quelqu'un de bien, et qu'importe s'il ne maîtrise pas suffisamment l'informatique ou le marketing. Presque invariablement, les managers mesquins ou méchants ne sont pas aimés ni obéis, si grandes soient leurs qualités techniques. Revenons à cette longue liste d'exigences, énumérées trois paragraphes plus haut. Au fur et à mesure qu'on passe des compétences susceptibles d'être acquises aux vertus

essentielles, elles deviennent de plus en plus indispensables. S'il manque de courage et de ténacité, par exemple, aucun manager ne pourrait seulement espérer être considéré comme exceptionnel. Voyons quelques autres impératifs absolus.

Pour être un manager exceptionnel, il faut de l'imagination. Si une entreprise a pour projet et pour stratégie de différencier son offre et de se ménager un avantage concurrentiel, il lui faut de l'originalité. Original signifie non conventionnel, donc souvent contraire aux inclinations naturelles. De plus, il faut de l'ingéniosité et de l'esprit pour rassembler des personnes et des éléments disparates et en faire un tout unifié et original. Cette capacité a même un nom : on l'appelle « *esemplastic imagination\** », et même si on ne l'attribue généralement qu'aux poètes, on la trouve chez des gens comme les Rosenbluth.

Le jour où il créa son entreprise à Philadelphie en 1892, Marcus Rosenbluth, arrière-grand-père du dirigeant actuel, ne se considérait pas comme un agent de voyages parmi d'autres. Ses concurrents se contentaient d'établir et de vendre des billets ; son métier à lui était l'immigration. Moyennant 50 dollars, il fournissait aux Européens pauvres la traversée sur un vapeur, une assistance pour le règlement des formalités à Ellis Island et le transport jusqu'à Philadelphie. Et il ne s'en tenait pas là. Comme l'immigration n'était généralement pas une affaire individuelle mais celle de familles entières, Marcus Rosenbluth devint aussi une sorte de banquier pour immigrants. Une fois qu'ils s'étaient installés et avaient trouvé d travail, il recueillait leurs économies, 5 cents par-ci, 10 par-là. pour faire venir un second membre de la famille, puis un troisième, un quatrième, jusqu'à ce que le clan tout entier soit réuni en Amérique.

Du jour de sa naissance, Rosenbluth Travel a eu un avantage concurrentiel : l'imagination.

Des années plus tard, lorsque l'immigration ralentit (et que l'entreprise fut obligée de renoncer à l'une de ses licences, la banque ou le voyage), Rosenbluth Travel évolua vers les voyages touristiques. Puis, vers la fin des années 1970, près de quatre-vingt-dix ans après la création de l'entreprise,

Hal Rosenbluth en prit les rênes et la réinventa une fois de plus. Déréglementation aidant, le bouleversement venait de succéder à l'ordre et à la stabilité. Entre deux villes données, au lieu de deux ou trois tarifs standardisés, avait soudain bourgeonné un chaos de nouvelles compagnies aériennes, de nouveaux horaires et de nouveaux tarifs, les uns et les autres susceptibles d'être modifiés sans préavis. Les clients agacés tentaient désespérément de trouver les tarifs applicables, et les agents de voyages, incapables de gérer ou de clarifier la situation, avaient tendance à baisser les bras. Pour Hal, l'opportunité était excellente, notamment parce qu'il avait entrevu la solution offerte par une autre innovation récente : l'ordinateur. Il s'abonna aux réseaux de réservation électronique de toutes les compagnies (à l'époque, l'accès était payant) et réunit tous les tarifs dans un système informatisé de son cru. Il équipa ses agents de terminaux et leur insuffla un nouvel esprit d'équipe en usant de son enthousiasme, d'incitations financières et d'un tel souci de leurs intérêts qu'ils purent se consacrer librement à leurs clients. À ces derniers, il garantit les tarifs les plus bas sur toutes les destinations, et il s'efforça de développer au maximum sa clientèle d'entreprises. «Je crois que notre principal avantage concurrentiel a été de comprendre que, du fait des changements induits par la déréglementation, nous devenions des professionnels de l'information plus encore que du voyage explique-t-il. L'imagination des Rosenbluth était encore à l'oeuvre à la quatrième génération, près d'un siècle après la création de l'entreprise.

\* Expression créée par le poète romantique anglais Samuel Taylor Coleridge pour désigner aptitude à fusionner dans un ensemble poétique des éléments hétérogènes (NdT).

***L 'intégrité en management c 'est être responsable, communiquer clairement, tenir ses promesses et se connaître soi-même.***

Une autre caractéristique des managers exceptionnels est l'intégrité. Tous les managers se croient intègres, mais beaucoup ne savent pas trop ce que cela signifie. Pour certains, l'intégrité est synonyme de réserve ou de loyauté aveugle. D'autres l'assimilent à la constance, la cause fût-elle mauvaise. Quelques-uns la confondent avec la discrétion, d'autres avec la qualité opposée, la franchise, ou avec le simple fait de ne pas mentir. Or l'intégrité a chez les managers un sens plus ambitieux et plus difficile. Elle signifie être responsable, bien sûr, mais aussi communiquer clairement et régulièrement, agir honnêtement pour le compte des autres, tenir ses promesses, se connaître soi-même et éviter les manoeuvres occultes dont les autres seraient exclus. Elle n'est pas bien différente de ce qu'on appelle l'honneur, qui signifie pour une part ne pas se mentir à soi-même.

Songez à la réaction de Johnson & Johnson dans l'affaire du Tylenol empoisonné ou à la manière dont Procter & Gamble a retiré de la vente un nouveau produit *Rely Tampons*, qui aurait pu présenter un risque grave pour la santé. Comparez ces cas avec le comportement de Johns-Manville face à la catastrophe de l'amiante.

Manager chez Manville pendant plus de trente ans, Bill Sells a été témoin de ce qu'il appelle l'une des bévues industrielles les plus colossales du XX<sup>e</sup> siècle . La bévue en question n'était pas le fait que sa société ait produit et vendu de l'amiante. Voici des centaines d'années que des entreprises fabriquent des explosifs et des produits chimiques mortels. Pour Sells, la bévue a été l'aveuglement de l'industrie, qui a tué des milliers de personnes et provoqué sa propre disparition. Les managers de Manville, à tout niveau, refusaient pure ment et simplement d'admettre les preuves disponibles dès les années 1940, alors que tant de mal avait déjà été fait; ils campèrent sur leurs positions pendant des décennies malgré la multiplication des cas de maladie. La société s'était enfermée dans une mentalité de forteresse classique elle refusait d'accepter les faits, assurait que clients et salariés étaient conscients des dangers et manipulaient l'amiante à leurs risques et

périls, et, la tête cachée dans le sable depuis un siècle, repoussait toute idée de changement. Manville ne finançait guère de recherches médicales, ne faisait pas beaucoup d'efforts pour diffuser les informations déjà disponibles et se souciait à peine des dommages que l'amiante pouvait causer. Prisonnière de l'idée que seuls les investissements productifs contribuent à la réussite, la société se contentait des mesures de sécurité déjà prises au petit bonheur la chance. Les conséquences ont été tragiques pour la santé de ses ouvriers mais aussi négative pour ses coûts de maintenance, sa productivité et ses profits. Bill, vous n'êtes pas loyal s'était entendu dire Sells un jour où il soulevait une objection devant son patron. « Vous m'avez mal compris, avait-il répondu, c'est moi qui suis loyal. »

En 1968, huit ans après son entrée chez Johns-Manville, Sells fut promu à la direction d'une usine d'amiante dans l'Illinois. Il dut alors faire face à des responsabilités qui parfois semblaient incompatibles : maintenir la rentabilité de l'usine, préserver sa productivité et veiller au respect des normes sanitaires. Lentement et péniblement, au cours des dix-huit mois suivants, il en vint à comprendre que relations sociales, productivité, réduction des émissions de poussières, rentabilité, santé et sûreté étaient autant d'aspects d'une même question — l'intégrité professionnelle —. Il lança alors un programme d'investissement d'un demi-million de dollars pour remplacer ou reconstruire presque tous les équipements de sécurité du bâtiment. Au début des années 1970, hélas, ni l'amiante ni ses victimes ne pouvaient plus être sauvées. Mais Sells put mettre ses idées en pratique dans les années 1980, lorsque la société le nomma à la tête de sa division fibres de verre. Entre autres choses, la division finança des études indépendantes et entreprit de révéler immédiatement (par téléphone, télécopie, courrier, conférence de presse, vidéo, télévision ou annonces presse) tout ce qu'elle pouvait apprendre sur les dangers de son produit et ses risques pour la santé, sans tenter la moindre manipulation.

***Les grands managers sont au service de deux maîtres: l'un économique, l'autre moral***

L'intégrité professionnelle suppose bien sûr que l'entre prise accepte de subir les conséquences de ses actes, mais, pour les managers exceptionnels, elle implique aussi une responsabilité personnelle. Ce patron qui accusait Sells de déloyauté refusait d'entendre les informations gênantes ou les opinions contraires. Dans son rôle de chef de division, Sells, lui, s'ouvrit à la critique et au débat. Chose difficile pour un manager, à la fois parce que cela signifie servir deux maîtres à la fois, l'un économique et l'autre moral, et parce qu'on a peu de chance de se sentir soutenu, même quand on agit bien. Pour les managers exceptionnels, les récompenses sont plus subtiles.

Au début des années 1980, William Peace était directeur général de la division des carburants de synthèse chez Westinghouse. Cette unité relativement petite était vouée à la liquidation en raison de la baisse des prix du pétrole, sauf s'il réussissait à la rendre suffisamment attrayante pour être vendable. Pour réduire les coûts, il décida de supprimer une partie de ses 130 emplois, qui n'auraient pas été essentiels aux yeux des acheteurs potentiels ; étant donné les circonstances, il n'avait pas d'autre choix que de licencier leurs titulaires, même si leurs références étaient excellentes. Une liste de 15 postes fut arrêtée au cours d'une longue et pénible réunion avec les chefs de département. Puis, alors que ceux-ci s'apprêtaient à aller transmettre la mauvaise nouvelle, Peace les arrêta. Il sentait qu'il lui revenait de l'annoncer lui-même, à la fois parce qu'il ne voulait pas que tout le personnel se dise qu'une vague de licenciements était en préparation et parce qu'il estimait devoir aux personnes concernées une explication directe.

La réunion avec les 15 innocentes victimes, le lendemain, fut lugubre. Les intéressés pleuraient ouvertement ou fixaient tristement le plancher. Peace expliqua ses raisons, souligna que les licenciements avaient été déci dés en fonction des descriptions de poste et non des performances individuelles. Il pria les 15 victimes de comprendre, à défaut d'approuver qu'il fallait bien sacrifier certains emplois pour sauver la division et ses autres salariés. Ils arguèrent, ils plaidèrent, ils l'accusèrent d'ingratitude et de dureté. Il exprima sa sympathie et sa compréhension, subit leurs critiques et fit de son

mieux pour répondre franchement et en détail à toutes leurs questions, en acceptant toute la passion qu'ils y mettaient. Peu à peu, la colère se dissipa et le découragement fit place à la résignation, voire à une certaine compréhension morose et même à un intérêt pour les perspectives de vente. Peace se souvient de cette réunion comme de la plus difficile à laquelle il ait jamais participé. Mais, au moment de leur serrer la main et de leur souhaiter bonne chance, il pouvait légitimement espérer qu'ils avaient fini par admettre ses motifs, même s'ils réprouvaient le choix des agneaux sacrificiels.

Des mois s'écoulèrent avant qu'il n'ait l'occasion de découvrir comment ces 15 personnes avaient vécu la confrontation. Un acheteur avait été trouvé pour la division. Il avait maintenu Peace à son poste et décidé d'investir de l'argent dans l'entreprise. D'un seul coup, il devenait possible de réembaucher une bonne partie des agents qui avaient été licenciés. Tous, sans exception, acceptèrent de revenir, même s'ils devaient pour cela abandonner un bon emploi trouvé ailleurs. Ce cas est un exemple de scrupules moraux et humanitaires. Mais il montre aussi comment l'acte de courage d'un manager qui a assumé clairement sa responsabilité dans l'adversité lui a permis de récupérer des collaborateurs loyaux et expérimentés.

Pour être exceptionnel, un manager doit montrer à ses subordonnés le genre de respect que Peace a témoigné aux siens, et leur conférer de l'autonomie. Les managers dont on parle avec admiration sont toujours ceux qui délèguent, qui donnent à leurs subordonnés le sentiment d'être puissants et capables, et qui révèlent en eux tant de créativité et de sens des responsabilités que leur comportement change à jamais. En 1980, lorsque Ricardo Semler prit la direction de la société familiale Semco à Sao-Paulo, au Brésil — cinq usines fabriquant entre autres des pompes marines, des lave-vaisselle professionnels et des mélangeurs pour toutes sortes d'usages, de la confiserie au carburant pour fusées — la productivité était faible, les nouveaux contrats étaient rares et le désastre financier menaçait. De plus, la société était engluée dans les réglementations, la hiérarchie et la méfiance.

Les déplacements obéissaient à des règles compliquées — strict plafonnement des frais d minutage des appels téléphoniques privés et paperasserie classique des justificatifs. Les ouvriers subissaient des contrôles quotidiens au nom de la lutte contre les vols, ils ne pouvaient aller aux toilettes sans permission et se voyaient traiter d'une manière générale comme des délinquants.

Semler entreprit de faire le ménage. Il ramena la hiérarchie à trois niveaux seulement, abrogea le règlement au profit de ce qu'il appela la règle du bon sens, instaura une collégialité des décisions et se mit à soumettre à des votes démocratiques certaines décisions comme le déménagement d'une usine et plusieurs acquisitions importantes. Il instaura un système d'intéressement aux bénéfices dont il assura le bon fonctionnement en réduisant la dimension des unités opérationnelles, niveau auquel le calcul était effectué, et en ouvrant les comptes à tous les salariés. Partant du principe qu'il ne pouvait faire représenter son entreprise à travers le monde par des gens en qui il n'aurait pas confiance, il supprima les justificatifs de frais au profit de remboursements sur déclaration. Refusant de traiter comme des enfants des gens qui dans le privé étaient chefs de famille, responsables politiques ou officiers de réserve, il mensuralisa tout le monde, élimina les pointeuses et les contrôles et laissa les ateliers fixer eux-mêmes leurs objectifs, leurs méthodes et même leurs horaires. Il se disait que des gens dont les primes dépendaient des résultats n'allaient pas gaspiller l'argent de l'entreprise en hôtels ou en voitures de luxe ni se tourner les pouces au lieu de travailler.

Il avait raison. Dès le premier exercice, le chiffre d'affaires doubla, les stocks diminuèrent, huit nouveaux produits furent lancés après avoir traîné en R&D pendant des années et la qualité s'améliora (pour l'un des produits, le taux de rebut tomba de plus de 30 % à moins de 1 %). Les coûts baissèrent et la productivité augmenta si nettement qu'il fut possible de réduire l'effectif de 32 % grâce aux départs naturels et à des aides à la retraite anticipée. Semler avait renversé les méthodes habituelles. Au lieu de choisir quelques responsabilités qu'il aurait pu déléguer, il avait déterminé celles qu'il devait conserver — contrats, stratégie, alliances, pouvoir de modifier le mode de gestion de l'entreprise — et décentralisé tout le reste. Il se peut, admet-il, que certains abusent des remboursements



de frais ou de l'absence de serrure aux placards — il n'hésiterait pas à porter plainte s'il surprenait quelqu'un en train de voler — mais la délégation de pouvoir a été si radicale, si complète et si efficace qu'il n'a ni les moyens, ni l'envie de le savoir.

Dans certains cas, pourtant, inviter ses collaborateurs à partager les responsabilités et le pouvoir, c'est comme leur arracher une dent, et réfréner sa propre volonté de puissance. En vérité, les gens évitent souvent de saisir les opportunités qu'ils affirment désirer, et les dirigeants ont du mal à distribuer le pouvoir qu'ils veulent déléguer. Ralph Stayer, PDG de Johnsonville Sausage, dans le Wisconsin, avait lui aussi essayé au début des années 80 de responsabiliser et de dynamiser ses collaborateurs moyennant une bonne dose d'intéressement aux bénéficiaires. Mais le principal obstacle, c'était lui-même. Il aimait tant le pouvoir qu'il s'y cramponnait par des moyens dont il n'avait même pas conscience. Il continuait à diriger la société et à s'approprier les problèmes à travers les conseils qu'il était trop heureux de donner dès qu'on les sollicitait. Il restait en charge de la production en suivant constamment les chiffres de l'atelier. Il faisait obstacle à la délégation des contrôles en continuant à surveiller la qualité des produits. Ses subordonnés n'osaient pas prendre de décisions avant de savoir ce qu'il attendait d'eux. La seule vraie différence, c'était qu'au lieu de leur dire ce qu'il voulait, il les laissait deviner. Naturellement, ils ne tardèrent pas à devenir experts dans l'art d'interpréter ses gestes et intonations, et à inférer à partir d'une remarque anodine des politiques entières. Une fois qu'il eut réalisé ce qu'il faisait, alors qu'il désirait réellement que ses salariés prennent les rênes de l'entreprise et se chargent des problèmes sous lesquels il croulait, il apprit peu à peu à réfréner son propre désir de contrôle. Il renvoya un ou deux collaborateurs directs si bien formés qu'ils étaient devenus presque incapables d'agir de leur propre initiative et cessa de participer aux réunions destinées à préparer ou à prendre des décisions sur la production. À la place, il se mit à étudier le *coaching*, la *facilitation*, la formation, et il modifia les descriptions de postes des managers pour faire passer ce genre de compétences avant les connaissances techniques.

Les résultats arrivèrent plusieurs années plus tard, le jour où Johnsonville se vit offrir un énorme contrat, que Stayer jugea d'abord hors de portée. Mais au lieu de le refuser directement, comme il l'aurait fait cinq ans plus tôt, il en parla à ses salariés. Pendant deux mois, en petits groupes et lors de réunions plus larges (aux quelles Stayer ne participait pas), ils étudièrent les risques et les enjeux, et dressèrent des plans pour limiter les dangers. Ignorant ses craintes, ils acceptèrent le contrat et le traitèrent avec succès en surmontant des difficultés bien réelles.

***Le manager exceptionnel doit se livrer à un exercice permanent d'apprentissage, de formation et de persuasion.***

Comme le montrent ces différents récits, le manager exceptionnel doit se livrer à un exercice permanent d'apprentissage, de formation et de persuasion. Il faut souvent se battre pour obtenir des gens qu'ils fassent ce qui est le mieux pour les clients, pour l'entreprise et même pour eux — car cela veut dire le leur faire comprendre et vouloir

Cela requiert de l'intégrité, une disposition à donner du pouvoir aux autres, du courage, de la ténacité et beaucoup de pédagogie. Parfois, cela oblige les managers à vivre des expériences difficiles. Robert Frey, propriétaire de Cin-Made, une petite usine d'emballages de Cincinnati, s'est trouvé dans ce cas.

Frey n'avait nullement envie de porter à lui seul tout le poids de l'entreprise il avait donc décidé, comme Ralph Stayer, de partager les responsabilités et les résultats avec ses collaborateurs. Mais ceux-ci n'en voulaient pas. Ils refusaient le pouvoir et l'autonomie, même accompagnés d'une généreuse distribution des bénéfices, à laquelle ils ne croyaient guère.

Avec un associé, Frey avait acheté l'entreprise en 1984, et ses rapports avec les salariés avaient été d'emblée conflictuels. C'étaient des nuls qui faisaient un travail facile, avait-il clairement laissé entendre. Pis encore, il avait refusé leur augmentation de salaire annuelle. Ils avaient fait grève, mais une fois leur trésor de guerre épuisé, ils avaient dû accepter un raccourcissement

de leurs vacances et une baisse des salaires de 12,5 %. Vaincus et humiliés, ils le haïssaient. Il était sorti vainqueur d'un conflit social, mais il se retrouvait à la tête d'une troupe de salariés moroses et mécontents, décidés à manifester leur mauvaise humeur dès qu'il s'écarterait du contrat qu'il leur avait imposé.

Frey lui-même comprit vite que, même si ses mesures de réduction des coûts étaient nécessaires, il s'était montré arrogant, brutal et imprévoyant. Au point qu'il se demandait pendant ses insomnies si l'entreprise allait survivre. Il voulait que ses salariés se posent aussi la question, et était prêt à faire le nécessaire pour cela. En fait, la grève lui avait appris combien sa brutalité envers le personnel avait été maladroite. Leur travail était loin d'être facile, comme il l'avait constaté en s'y essayant lui-même, et leur connaissance des matériels, des produits et des clients était irremplaçable. Quelles qu'aient été ses erreurs passées, il était déterminé à changer d'attitude et à susciter confiance et motivation chez ses salariés. Il commença à solliciter leurs compétences et à les tenir au courant de la situation financière de l'entreprise au cours de réunions mensuelles. Il mit aussi à l'étude des plans d'intéressement aux bénéfices. Un an après la mise en oeuvre du nouveau contrat, l'entreprise était redevenue bénéficiaire, et il annula une bonne partie de la baisse des salaires. Vers la fin de la seconde et dernière année du contrat, il annonça le rétablissement intégral des salaires et lança dans la foulée un plan d'intéressement visant à distribuer aux salariés 30 % des bénéfices avant impôts, dont la moitié au personnel non mensualisé. Pour crédibiliser le plan, il déclara que les comptes seraient à la disposition des syndicats pour contrôle.

Il se heurta à l'opposition de la majorité, voire de la plu part, des non mensualisés. Qu'il garde ses bénéfices, ils ne voulaient pas de responsabilités, ils ne voulaient pas de changement. Ils voulaient des salaires plus élevés, d'accord, mais avec des garanties et non des risques. Frey se montra inflexible, et inlassablement direct. Il confia de nouvelles responsabilités à ses meilleurs collaborateurs, avec les augmentations correspondantes, et trouva un directeur d'usine capable d'amener les gens à

étudier les mathématiques et des techniques comme le contrôle statistique de processus. Il décréta que l'acquisition de nouvelles compétences donnerait droit à une augmentation de salaire. Mais il refusa fermement toute augmentation au-delà du niveau de salaire pratiqué avant les baisses qui avaient contribué à remettre l'entreprise sur pied. Frey était sûr qu'une hostilité demeurerait entre lui et ses collaborateurs tant qu'ils n'auraient pas un intérêt commun Li. la réussite de l'entreprise. Il voulait donc leur faire comprendre l'origine de leurs salaires et l'arbitrage à effectuer entre bénéfices et avantages sociaux. Il ne demandait qu'à leur faire gagner plus d'argent que jamais, mais seule condition que le supplément viendrait bénéfices : les travailleurs assumeraient ainsi portion du risque et endosseraient une plus grande responsabilité.

Il affirma publiquement deux principes: « Je ne veux pas qu'il y ait conflit entre mon entreprise et ses salariés et la participation du personnel jouera un rôle essentiel dans le management » Il commença à se fâcher chaque fois que quelqu'un refusait de participer aux décisions ou disait : Ça ne me regarde pas «. Il mit à profit les réunions mensuelles pour faire circuler des informations plus nombreuses et plus complexes, examiner les prévisions de bénéfices et étudier des chiffres comme le taux de mise au rebut et la productivité — domaines qui dépendaient directement du personnel. Il rencontra les responsables syndicaux, leur exposa exactement ce qu'il essayait de faire et leur jura qu'il ne cherchait pas à se passer deux. Il ignora les ressentiments, encaissa les critiques, délégua sans relâche et fit même de son mieux pour traiter les gens avec un respect visible. Certains de ses collaborateurs se mirent à l'apprécier. Beaucoup commencèrent à accepter ses idées. Presque tous finirent par se dire qu'ils pouvaient prêter foi à ses déclarations. Il expliqua, enseigna, écouta, poussa sans relâche au changement sans jamais tenir les refus pour définitifs.

Graduellement, au long de plusieurs années, ses efforts commencèrent à porter leurs fruits. Les bénéfices augmentèrent (sur quatre ans, en moyenne, l'intéressement aux bénéfices équivalait à 36 % d'augmentation des salaires), la productivité progressa de 30 %, l'absentéisme tomba presque à zéro et les réclamations furent ramenées à une ou deux seulement par an. Et

surtout, les ouvriers commencèrent à faire le lien entre leurs revenus et leurs efforts, au point qu'aujourd'hui ils ont pris totalement en charge la gestion des effectifs, les matières premières, les équipements, l'ordonnement, le colisage et les expéditions. Mieux encore, du point de vue de Frey, certains d'entre eux ont probablement des insomnies en réfléchissant aux performances de l'entreprise.

Frey est un cas intéressant, celui d'un manager exceptionnel dont les graves défauts sont jusqu'à un certain point indifférents. Le tact ne figure pas sur la liste des éléments indispensables, pas plus que l'élégance. Mais il est une capacité plus indispensable, et Frey la possède, même si c'est sous une forme inhabituellement rugueuse la capacité à créer de l'enthousiasme. En général, on appelle cela l'aptitude à motiver les gens, mais cette expression est trop fade pour évoquer l'adrénaline nécessaire aux entreprises d'exception. Frey a suscité chez son personnel d'abord la colère, c'est vrai, mais ensuite l'esprit d'entreprise et la créativité.

À tous nos leaders — des politiciens aux vedettes de cinéma — nous demandons un supplément d'âme, et cela vaut aussi pour nos managers. Ces derniers sont aujourd'hui les figures les plus caractéristiques de notre société, et leur rôle est aussi central qu'a pu l'être dans les siècles passés celui des généraux, des aristocrates, des oracles ou des politiciens ; nous attendons d'eux davantage (lue des conseils. Ces quelques récits ne suffisent pas à peindre un tableau complet des managers exceptionnels dans leurs oeuvres, mais ils donnent un bref aperçu de l'objectif, qui est de magnifier le côté social de la nature humaine, de faire fructifier les talents individuels, de créer des valeurs et d'agencer ces activités avec suffisamment de passion pour que chaque acteur en tire un maximum d'avantages

***Les managers exceptionnels se distinguent par leur courage et leur tenacité. Caractéristiques qui ressemblent fort à l'héroïsme.***

Ce qui m'amène à une autre observation un peu plus hardie, sur les managers exceptionnels. La plupart d'entre nous, a-t-on noté, demandent aux managers quelque chose qui sorte de l'ordinaire, et il me semble que c'est bien ce que nous obtenons des managers vraiment exceptionnels. Ces derniers se distinguent par quelque chose de plus que la clairvoyance, l'intégrité, le leadership ou l'imagination, et ce quelque chose de plus (fait de pas mal de ténacité et de beaucoup de courage pur) ressemble fort à de l'héroïsme.

Bien sûr, ceux pour qui l'héroïsme ne va pas sans immeubles en flammes ou sans abnégation devant le danger auront peut-être du mal à admettre cette idée. Héroïsme et égocentrisme ne sont certainement pas des mots qu'on rapprocherait volontiers, et il est incontestable que les managers agissent au moins en partie par intérêt, pour gagner de l'argent, et même beaucoup d'argent. Pourtant, créer de la valeur là où il n'y en avait pas, sauver ou créer des emplois, des carrières et des objectifs pour la vie, faire ce qui est bien, productif et bénéfique, se dresser seul, souvent sans aide, souvent face à une Opposition formidable, accomplir le dur travail intellectuel nécessaire pour définir un projet, puis le dur travail moral nécessaire pour y rester fidèle, n'est-ce pas là le type de comportements qu'on associe à l'héroïsme? Même s'il y a une récompense à la clé? Même si cette récompense est copieuse? À cet égard, bon nombre de nos héros traditionnels, mais aussi de nos héros médiatiques modernes, ne jouissent-ils pas de récompenses aussi copieuses? La moitié du royaume, la fortune, la renommée, un siège au Sénat, la présidence...

L'un des faits les plus frappants concernant les entrepreneurs, par exemple, est leur ressemblance parfois troublante avec les héros romantiques solitaires, ils nagent perpétuellement contre le courant, contre les souhaits d'une partie de leur entourage, contre les conventions, contre la critique, contre toutes probabilités. Le management dans son meilleur sens a une dimension héroïque parce qu'il tente de relever des défis humains éternels, qu'il n'offre aucune excuse à l'échec et aucune échappatoire aux

responsabilités. Les managers peuvent être aussi impulsifs et égoïstes que n'importe qui, mais ils peuvent être aussi idéalistes et nobles.

Les managers d'exception engendrent aussi d'autres managers d'exception. William Peace, qu'on a vu se présenter devant les salariés qu'ils s'apprêtait à licencier, raconte une autre histoire, celle d'un directeur général nommé Gene Cattabiani, qui avait été son patron des années auparavant et qui représentait le genre de manager qu'il est lui-même devenu. L'histoire se déroule au début des années 1970. Cattabiani venait de prendre la direction de la division turbines à vapeur chez Westinghouse à Philadelphie, et il rencontra de graves problèmes. La division ne gagnait pas d'argent ; pour la sauver, il fallait réduire les coûts et augmenter la productivité. Or les gains de productivité possibles se trouvaient au niveau des ateliers, alors qu'une forte animosité régnait entre l'encadrement et les ouvriers. Les meneurs des syndicats avaient une réputation d'intransigeance, et plusieurs grèves avaient donné lieu à des violences. Pour leur part, les cadres jugeaient les travailleurs paresseux et égoïstes, et ils avaient tendance à les prendre de haut. Cattabiani se dit qu'il était temps de sortir de l'impasse. Pour introduire les changements susceptibles de sauver la division, il avait besoin de la coopération des syndicats ; déterminé à faire évoluer les attitudes, il se mit à traiter les travailleurs avec respect et honnêteté. Pour cela, il organisa, ce qui ne s'était jamais fait, une série d'exposés sur l'état de l'entreprise, prononcés devant la totalité du personnel, avec des transparents et un temps pour les questions de l'auditoire. Contre l'avis de ses subordonnés immédiats, il décida d'effectuer lui-même ces présentations (en plusieurs fois, car l'entreprise comptait des centaines d'ouvriers).

Sa première intervention fut une épreuve du feu. Cattabiani voulait faire comprendre aux ouvriers que la division était en danger et que leurs emplois mêmes dépendaient de l'amélioration de leurs relations avec l'encadrement. Mais ils l'accueillirent en ennemi. Ce ne furent que cris, interruptions et grossièretés, sans qu'on puisse dire s'ils avaient compris un seul mot de ses soigneuses explications. Peace et ses collègues pensaient qu'il admettrait son erreur et renoncerait aux exposés suivants ou en chargerait quelqu'un d'autre. Mais, mal gré d'évidentes appréhensions, il persista. Inlassable

ment, il s'exposa aux insultes et aux épithètes de gens qui ne croyaient apparemment pas un mot de ce qu'il disait. Puis il se mit à visiter régulièrement les ateliers, ce qu'aucun de ses prédécesseurs n'avait jamais fait, et à discuter et plaisanter avec ses perturbateurs les plus enragés. Les semaines passant, les ouvriers avec les quels il avait bavardé commencèrent à le saluer de la tête, à écouter ce qu'il avait à dire, puis à discuter d'homme à homme avec lui. Graduellement, dans un climat d'animosité ouverte, le changement recherché commença à se produire. Cattabiani cessa d'être un patron inutile pour devenir une créature de chair et d'os. Il acquit de la crédibilité, et un dialogue se noua là où il n'y avait auparavant qu'hostilité ou silence pesant.

Les exposés et leurs suites furent un tournant. Aussi pénible et solitaire qu'ait été le processus pour Cattabiani, il lui avait donné un statut humain qu'aucun manager n'avait eu précédemment. Les travailleurs voulaient avoir en face d'eux la source de leurs problèmes. En leur en donnant l'occasion, Cattabiani s'était rendu difficile à diaboliser et impossible à rejeter, et à partir de ce moment, les relations salariés-direction avaient commencé à s'améliorer. Au cours des mois suivants, il apporta de grands changements dans le mode de gestion de la division. Il introduisit de la flexibilité dans le travail, instaura des normes de qualité et de productivité plus exigeantes, et licencia quand il le fallait. Chaque amélioration fut un nouveau combat, mais Cattabiani continua à s'exposer ouvertement comme cible de la colère et des contestations, les changements nécessaires intervinrent, la paix fut maintenue et les résultats de la division s'améliorèrent au-delà de ce qui était nécessaire pour préserver son existence et ses centaines d'emplois.

On ne saurait lire des histoires comme celles de Cattabiani ou de son protégé William Peace sans se dire que ces deux managers, et un grand nombre d'autres de la même trempe, atteignent à quelque chose de réellement noble, même si c'est utilitaire, même si c'est mineur. Le management est terriblement difficile. Seuls des gens exceptionnels, parfois héroïques s'en tirent bien. Mais même pour ceux qui s'en tirent assez bien, la tâche est plus honorable et plus ardue qu'on ne le croit communément.



*Cet article est une adaptation de l'introduction au livre de Thomas Teal,  
First Person: Tales of Management Courage and Tenacity (Harvard  
Business School Press, 1996)*

# ***Le leadership en tant que travail***

Ronald A. Heifetz et Donald L. Laurie

### *Résumé des points essentiels*

Un nombre croissant d'entreprises sont aujourd'hui confrontées à la nécessité de s'adapter: l'évolution des sociétés, des marchés et des technologies dans le monde entier les oblige à clarifier leurs valeurs, à développer de nouvelles stratégies et à assimiler de nouveaux modes de fonctionnement. Et la tâche la plus importante pour les leaders, face à de tels défis, est de mobiliser le personnel de toute l'entreprise pour réaliser l'adaptation.

Beaucoup de dirigeants ont du mal à exercer ce leadership. Pourquoi ? D'abord, parce qu'ils sont habitués à résoudre les problèmes eux-mêmes. Ensuite, parce que l'adaptation est perturbante pour ceux qui la vivent. Il leur faut accepter des fonctions, des relations, des valeurs et des méthodes de travail nouvelles. Beaucoup de salariés renâclent devant les sacrifices exigés et attendent des dirigeants qu'ils assument les problèmes à leur place.

Ces attentes doivent être désappries. Au lieu d'apporter des réponses, les leaders doivent poser les vraies questions. Au lieu de protéger leurs collaborateurs des menaces externes, ils doivent laisser la pression du réel les pousser à s'adapter. Au lieu de les orienter dans leur rôle actuel, ils doivent les désorienter pour permettre le développement de nouvelles relations. Au lieu d'étouffer les conflits, ils doivent mettre à jour les problèmes. Au lieu de maintenir des normes, ils doivent remettre en cause les méthodes de travail et aider leur entourage à distinguer les valeurs immuables des pratiques d'autrefois devenues obsolètes.

Les auteurs proposent six principes pour diriger un travail d'adaptation « se tenir au balcon », définir le défi adaptatif, canaliser l'angoisse, maintenir une attention disciplinée, faire revenir le travail aux gens et protéger la voix des leaders d'en bas.

Pour rester en vie, Jack Pritchard devait changer de vie. Les médicaments et un triple pontage pouvaient l'aider, avait dit le cardiologue, mais aucune réparation technique n'aurait pu le dispenser de modifier ses vieilles habitudes. Il devait cesser de fumer, améliorer son régime alimentaire, bouger davantage et prendre le temps de se relaxer, en veillant à respirer plus profondément chaque jour. Son médecin lui apporterait compétence technique et soutien moral, mais lui seul pouvait adapter son mode de vie pour améliorer sa santé sur le long terme. Le médecin était confronté à une tâche de leadership : mobiliser le patient pour qu'il apporte à son comportement les changements nécessaires. Jack Pritchard était confronté à une tâche d'adaptation: déterminer quels changements spécifiques effectuer et comment les introduire dans sa vie quotidienne.

Les problèmes qui se posent aujourd'hui aux entreprises sont similaires à ceux de Pritchard et de son médecin. Elles doivent relever des défis adaptatifs. Dans le monde entier, sociétés, marchés, clients, concurrents et technologies évoluent, obligeant les entreprises à clarifier leurs valeurs, développer de nouvelles stratégies et assimiler de nouveaux modes de fonctionnement. Souvent, la tâche la plus difficile pour les leaders dans cette démarche de changement consiste à mobiliser toute l'entreprise autour du travail adaptatif.

Un tel travail est nécessaire quand nos convictions profondes sont remises en cause, quand les valeurs qui ont fait notre succès deviennent moins pertinentes, quand des points de vue légitimes mais contradictoires apparaissent. Les défis adaptatifs se rencontrent tous les jours, à tous les niveaux des entreprises, lors des opérations de restructuration ou de reengineering, du développement ou de la mise en place d'une stratégie, ou d'une fusion. Ils se rencontrent quand le marketing a du mal à travailler avec la production, quand les équipes pluridisciplinaires ne fonctionnent pas bien, quand les dirigeants se plaignent d'un manque d'efficacité dans le travail. Les problèmes d'adaptation sont souvent des problèmes systémiques pour lesquels il n'y a pas de réponses toutes faites.

***Les solutions aux défis adaptatifs ne résident pas dans les milieux dirigeants mais dans l'intelligence collective des employés à tous les niveaux.***

Il est essentiel de mobiliser l'entreprise pour qu'elle adapte ses comportements aux nouveaux contextes de son activité. Toute entreprise qui ne s'adapterait pas serait aujourd'hui condamnée. Et obtenir de son personnel qu'il accomplisse le travail d'adaptation est bel et bien la marque du leadership dans un monde Concurrentiel. Pourtant, les plus hauts dirigeants ont beaucoup de mal à assurer, plus qu'une compétence indiscutée mais un réel leadership. Nous voyons deux raisons à cela. D'abord, pour qu'il y ait change ment, ils doivent rompre avec un schéma de comportement acquis de longue date: l'apport du leadership sous forme de solutions. Cette tendance est tout à fait naturelle, puis que beaucoup d'entre eux ont atteint les sommets de la hiérarchie par la vertu de leurs compétences, en prenant des responsabilités et en réglant des problèmes. Mais quand l'entreprise est confrontée à un défi adaptatif, la responsabilité de la résolution des problèmes doit se déplacer vers ses collaborateurs. Les solutions à un tel défi résident non dans le bureau directorial mais dans l'intelligence collective des salariés de tous niveaux. Ces derniers doivent se considérer les uns les autres comme des ressources, souvent sans tenir compte des frontières, et trouver eux-mêmes comment accéder à ces solutions.

En second lieu, l'adaptation est perturbante pour ceux qui la vivent. Il leur faut accepter des fonctions, des relations, des valeurs et des méthodes de travail nouvelles. Beaucoup de salariés rechignent devant les sacrifices exigés d'eux et demandent aux dirigeants d'assumer les problèmes à leur place. Mais ces attentes doivent être désappries. Au lieu de les satisfaire en apportant des solutions, les leaders doivent poser les vraies questions. Au lieu de protéger leurs collaborateurs des menaces externes, ils doivent laisser la morsure du réel les pousser à s'adapter. Au lieu de les orienter vers leur nouveau rôle, ils doivent les désorienter de sorte que de nouvel les relations puissent se développer. Au lieu d'étouffer les conflits, ils doivent mettre à jour les problèmes. Au lieu de maintenir des normes, ils doivent remettre en cause les méthodes de travail et aider leur entourage à distinguer les valeurs immuables des pratiques historiques dont il faut se débarrasser.

En nous appuyant sur l'expérience acquise auprès de managers du monde entier, nous proposons six principes pour guider le travail adaptatif: se tenir au balcon déterminer l'enjeu de l'adaptation, canaliser l'angoisse, maintenir une attention disciplinée, faire revenir le travail vers la base et protéger la voix du leadership d'en bas. Nous illustrerons ces principes par un exemple de changement adaptatif chez la société de services aux entreprises KPMG Netherlands.

### **Se tenir au balcon**

Si Earvin « Magic » Johnson a été un exceptionnel capitaine d'équipe de basket-ball, c'est en partie parce qu'il était capable de se donner à fond tout en gardant une vision globale du match, comme s'il se tenait dans une tribune de presse ou sur un balcon dominant le terrain. Le champion de hockey Bobby Orr jouait de la même manière. D'autres joueurs, eux, n'arrivent pas à distinguer les grandes caractéristiques des matchs, sans doute parce qu'ils sont si engagés dans le jeu qu'ils se laissent emporter par lui. La rapidité du mouvement, les contacts physiques, les cris du public et le feu de l'action accaparent leur attention. Rares sont les sportifs qui voient le coéquipier libre à qui faire une passe, l'adversaire non marqué ou le jeu collectif de l'attaque et de la défense. Des joueurs comme Johnson et Orr surveillent ces détails et agissent en conséquence.

Les leaders des entreprises doivent être capables de distinguer les grandes caractéristiques d'une situation comme s'ils regardaient du balcon. Être pris au milieu de l'action ne leur apporte rien. Ils doivent discerner le contexte favorable à l'action, ou le créer. Il leur incombe de sensibiliser les salariés à l'histoire de l'entreprise et à ses réussites passées, de leur donner une idée des forces du marché aujourd'hui à l'oeuvre et de leur faire prendre conscience que chacun doit contribuer à forger l'avenir. Les leaders doivent être capables de discerner les conflits de valeurs et de pouvoir, de repérer les comportements d'évitement du travail et de surveiller toutes les autres réactions au changement, positives ou négatives.

S'il n'est pas capable de passer alternativement du terrain au balcon, de réfléchir quotidiennement et en permanence à toutes les manières dont les habitudes de

l'entreprise peuvent ruiner son travail adaptatif, le leader devient vite prisonnier du système sans le savoir. Les dynamiques du changement adaptatif sont bien trop complexes pour qu'un leader qui ne quitterait pas le terrain de jeu puisse les suivre, sans même parler de les influencer.

Nous avons rencontré plusieurs leaders, dont certains seront évoqués dans cet article, qui parviennent à passer sur le balcon une grande partie de leur précieux temps, afin de guider le changement de leur entreprise. S'ils n'avaient pas ce recul, ils seraient probablement incapables de mobiliser les gens autour du travail adaptatif. Se tenir au balcon est donc un préalable aux cinq principes suivants.

### **Définir le défi adaptatif**

Un léopard qui tourne autour d'une bande de chimpanzés trouve rarement un animal isolé. Les chimpanzés savent écarter ce genre de menace. Mais face à un chasseur armé d'un fusil automatique, leur réaction routinière n'est plus la bonne. Ils risquent l'extinction dans un monde de braconniers, tant qu'ils n'auront pas trouvé la bonne réaction à la nouvelle menace. De même, les entreprises incapables d'apprendre vite à s'adapter aux nouveaux problèmes risquent aussi l'extinction à leur manière.

Songons au cas bien connu de British Airways. Devant les changements révolutionnaires intervenus dans l'industrie du transport aérien au cours des années 1980, le directeur général d'alors, Colin Marshall, avait pris conscience qu'il fallait transformer sa compagnie, surnommée Bloody Awful par ses propres passagers, pour apporter aux clients un service exemplaire. Il avait compris aussi que, pour accomplir cette ambition, il faudrait avant tout faire évoluer les valeurs, les pratiques et les relations de toute l'entreprise. Si ses collaborateurs ne sortaient pas de leurs silos fonctionnels et s'efforçaient de plaire à leur patron plutôt qu'à leurs clients, la société n'avait aucune chance de devenir The World's Favourite Airline («la compagnie aérienne que le monde préfère»). Marshall avait besoin d'une organisation appliquée à servir les gens, qui marcherait à la confiance, respecterait l'individu et pratiquerait le travail d'équipe par-delà ses frontières internes. Il fallait transformer les valeurs de

British Airways. Le personnel devait apprendre à collaborer et à acquérir un sens collectif de ses responsabilités dans l'orientation et les performances de la compagnie aérienne. Marshall définit ainsi le défi adaptatif essentiel : faire naître la confiance dans l'ensemble de l'organisation. À notre connaissance, il a été l'un des premiers dirigeants à considérer que la priorité était de créer la confiance».

Pour diriger British Airways, Marshall devait amener son équipe de direction à comprendre la nature de la menace née du mécontentement des clients et le défi était-il technique ou adaptatif ? Des conseils d'experts et des ajustements techniques des routines élémentaires suffiraient-ils, ou faudrait-il que tous les salariés apprennent de nouvelles méthodes, acquièrent de nouvelles compétences et se mettent à travailler collectivement ?

Marshall et son équipe entreprirent une analyse des problèmes plus détaillée. Ils cherchèrent dans trois directions. D'abord, ils écoutèrent les idées et les préoccupations exprimées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, en discutant avec les équipages en vol, en visitant le centre de réservation de New York et ses 350 collaborateurs, l'aire de traitement des bagages à Tokyo ou le salon d'attente de tous les aéroports où ils avaient l'occasion de se trouver. Leurs questions essentielles étaient les suivantes : Quelles valeurs, convictions, attitudes ou comportements faudrait-il changer pour progresser ? Sur quoi recentrer les priorités, les moyens et les énergies ? Quels sacrifices faudrait-il faire, et qui les ferait ?

Puis Marshall et son équipe se dirent que les conflits étaient des indices, des symptômes de problèmes d'adaptation. Leur mode d'expression d'une fonction à l'autre n'était qu'un épiphénomène : il restait à diagnostiquer le conflit sous-jacent. Les querelles autour de questions apparemment techniques telles que procédures, horaires ou rattachements hiérarchiques témoignaient en fait de conflits plus profonds sur les valeurs et les normes.

En troisième lieu, Marshall et son équipe se lancèrent dans un exercice d'introspection, conscients d'incarner les défis auxquels l'entreprise était confrontée. Au début de la transformation de British Airways, les conflits de valeurs et de normes remontaient inutilement vers la direction générale, compliquant les arbitrages et la collaboration entre fonctions et unités dans le reste de l'entreprise. Aucun dirigeant ne saurait ignorer que son équipe reflète le



meilleur et le pire des valeurs et normes de l'entreprise et représente donc un champ d'exploration du travail adaptatif à accomplir.

Ainsi, la clarification de son défi adaptatif a joué un rôle crucial dans l'effort de British Airways en vue de devenir The World's Favourite Airline. Pour qu'une telle stratégie puisse réussir, il fallait que les leaders de l'entreprise connaissent leurs collaborateurs et les sources de conflit potentielles, et qu'ils se connaissent eux-mêmes. Marshall avait compris que le développement d'une stratégie exige lui-même un travail adaptatif.

### **Canaliser l'angoisse**

Le travail adaptatif génère de l'angoisse. Avant de leur faire affronter des défis auxquels il n'existe pas de solutions toutes prêtes, le leader doit comprendre que les gens ne peuvent apprendre qu'à un certain rythme. En même temps, ils doivent ressentir la nécessité d'évoluer au fur et à mesure que le réel apporte de nouveaux défis. L'excès de stress les bloque, mais son élimination totale les priverait de l'aiguillon nécessaire pour accomplir le travail adaptatif. Le leadership est sur le fil du rasoir : au leader de trouver un équilibre délicat tel que son personnel éprouve le besoin de changer sans se sentir écrasé par lui.

*C'est au leader de trouver un équilibre délicat tel que son personnel éprouve le besoin de changer sans se sentir écrasé par lui.*

Un leader doit accomplir trois tâches fondamentales pour maintenir un niveau de tension productif. Elles lui permettront de motiver ses collaborateurs sans les bloquer.

D'abord, il doit créer ce qu'on pourrait appeler une ambiance captivante. Pour comparer avec une cocotte-minute, il doit moduler la pression en augmentant la chaleur tout en laissant de la vapeur s'échapper. Si la pression s'élève trop, la cocotte risque d'exploser. Mais rien ne cuit sans chaleur.

Aux premières phases du changement, cette ambiance captivante peut se trouver dans un lieu provisoire où le leader crée pour les différents groupes en présence les conditions d'un dialogue sur les défis auxquels ils sont confrontés, d'un débat sur la définition des problèmes et d'une clarification des postulats fondant leurs points de vue et leurs valeurs. De nouvelles questions pourront y être abordées au fur et à mesure qu'elles se poseront. Chez British Airways, par exemple, le recentrage sur les clients a demandé quatre ou cinq ans et a soulevé successivement des problèmes importants constitution d'une équipe de direction crédible, communication interne d'une entreprise très fragmentée, définition de nouvelles mesures des performances et de nouvelles rémunérations, mise en place de systèmes d'information perfectionnés. Pendant ce temps, les salariés de tous niveaux ont appris à déterminer ce qu'il fallait changer, et pourquoi.

Ainsi, un leader doit découper et rythmer le travail. Trop souvent, les dirigeants donnent l'impression que tout est important. Ils lancent de nouvelles opérations sans renoncer aux travaux en cours, ou bien ils entreprennent trop de choses à la fois. Ils submergent et désorientent ceux-là mêmes qui devront se charger du travail.

Deuxièmement, il incombe au leader de diriger, de protéger, d'orienter, de gérer les conflits et de définir les normes. (Voir le tableau Pas de travail adaptatif sans leadership «. page suivante) Il doit le faire aussi dans les situations techniques ou routinières, mais il utilise son autorité différemment en cas de travail adaptatif. Il montre alors une direction en décrivant le défi adaptatif lancé à l'entreprise et en fixant le cadre des questions et des problèmes essentiels. Il protège ses collaborateurs en gérant le rythme du changement. Il les oriente vers de nouveaux rôles et responsabilités en clarifiant les réalités et les valeurs-clés de l'entreprise. Il contribue à mettre à jour les conflits, qu'il considère comme le moteur de la créativité et de l'apprentissage. Enfin, il aide l'entreprise à préserver les normes qui doivent demeurer et à remettre en question celles qui doivent évoluer.

Troisièmement, le leader doit se montrer présent et sécurisant. Canaliser l'angoisse est peut-être la plus difficile de ses tâches. Les pressions en faveur

d'un rétablissement de l'équilibre sont énormes. Comme une cocotte-minute aux parois bombardées par les molécules, le leader qui s'efforce de gérer les contraintes d'un travail difficile et conflictuel est harcelé de toutes parts. Il doit comprendre profondément la difficulté du changement — les peurs et les sacrifices attachés à tout réajustement majeur — mais aussi être capable de rester inébranlable et de maintenir la tension. Sinon, la pression s'échappe et l'incitation à l'apprentissage et au changement disparaît.

### ***Pas de travail adaptatif sans leadership***

Responsabilités	Situation	
	Technique ou routinière	Adaptative
Direction	Définir les problèmes et fournir des solutions	Décrire le changement adaptatif et esquisser les questions et problèmes-clés
Protection	Protéger l'entreprise contre les menaces extérieures	Laisser l'entreprise ressentir les pressions externes sans dépasser les limites du supportable
Orientation	Clarifier les rôles et les responsabilités	Remettre en question les rôles existants et éviter d'en définir trop vite de nouveaux
Gestion des conflits	Restaurer l'ordre	Mettre à jour les conflits ou les laisser se révéler
Définition des normes	Maintenir les normes	Contester les normes improductives

Sur le plan psychologique, le leader doit arriver à supporter l'incertitude, la frustration, la douleur. Il doit être capable de poser des questions épineuses sans se laisser submerger par l'inquiétude. Ses collaborateurs, ses collègues et ses clients seront à l'affût de tous les indices verbaux ou non verbaux annonciateurs de son aptitude à tenir le cap. Il doit leur donner confiance dans ses capacités et les leurs à faire face aux tâches qui les attendent.

## **Maintenir une attention disciplinée**

*Un leader doit amener ses salariés à s'interroger sur les arbitrages d'entre valeurs, procédures, style d'action et pouvoir.*

Au sein d'une même entreprise, chacun apporte des expériences, des hypothèses, des valeurs, des convictions et des habitudes différentes. Cette diversité est précieuse, car l'innovation et l'apprentissage sont le produit des différences. Si l'on n'est pas ouvert à des points de vue contraires, on n'apprend rien. Pourtant, les managers de tous niveaux sont souvent peu désireux — ou incapables — d'envisager collectivement les perspectives concurrentielles. Ils évitent fréquemment les questions qui les gênent. Ils s'empressent de restaurer l'équilibre, souvent par des manoeuvres d'évitement du travail. Un leader doit amener ses salariés à s'interroger sur les arbitrages difficiles entre valeurs, procédures, styles d'action et pouvoir.

C'est aussi vrai au sommet de l'entreprise qu'aux niveaux intermédiaires ou à la base. Bien entendu, si la direction générale n'est pas capable de montrer l'exemple du travail adaptatif, l'organisation stagnera. Si les cadres supérieurs ne parviennent pas à poser et régler les questions qui fâchent, comment les salariés, ailleurs dans l'entreprise, pourraient-ils modifier leurs comportements et adapter leurs relations ? L'une des missions les plus intéressantes du leadership est d'amener les membres de l'équipe de direction à s'écouter les uns les autres, nous disait Jan Carizon, le légendaire PDG de Scandinavian Airlines System (SAS). Une fois que chacun comprend les postulats des autres, tous arrivent par le débat à trouver un chemin vers des solutions collectives. Le travail du leader est de mettre à jour les conflits et d'en faire une source de créativité.

Les comportements d'évitement du travail étant répandus dans les entreprises, le leader doit combattre ce qui détourne les gens des problèmes d'adaptation. La recherche de boucs émissaires, le négativisme, la fuite vers les questions techniques immédiates, les attaques visant les personnes et non les perspectives

qu'elles représentent, soit autant de formes d'évitement du travail, sont à prévoir dans les entreprises qui engagent un travail adaptatif. Il convient de repérer les distractions lorsqu'elles surviennent, afin que les gens puissent se reconcentrer.

Lorsque le conflit stérile se substitue au dialogue, il faut qu'un leader intervienne et invite l'équipe à reformuler les problèmes. À lui d'approfondir le débat en posant des questions, en découpant les problèmes au lieu de laisser le conflit se polariser et demeurer superficiel. Quand les gens préfèrent invoquer les forces extérieures, leur hiérarchie ou leur charge de travail, le leader doit aviver le sens des responsabilités de l'équipe pour qu'elle prenne le temps d'approfondir. Quand l'équipe explose et que chacun tente de protéger son pré carré, il doit démontrer la nécessité de la collaboration. Il faut que les gens découvrent qu'ils ont intérêt à se consulter mutuellement et à s'entraider pour résoudre les problèmes. Nous connaissons par exemple un PDG qui profite des réunions de direction, même si elles sont consacrées à des questions opérationnelles ou techniques, pour apprendre à son équipe à travailler collective ment sur des problèmes d'adaptation.

Bien entendu, rares sont les managers qui fuient délibérément le travail adaptatif. En général, celui-ci suscite des attitudes ambiguës. Tout en souhaitant aller vers la solution des problèmes difficiles ou respecter ses valeurs rénovées et clarifiées, on voudrait aussi s'épargner l'angoisse correspondante. À l'instar des millions de citoyens qui voudraient réduire le budget de l'État sans perdre leurs allocations, leurs avantages ou leurs emplois, les managers, tout en considérant le travail adaptatif comme une priorité, ont parfois du mal à sacrifier leurs méthodes de travail familières.

Les gens ont besoin de leaders qui les aident à maintenir leur attention sur les questions difficiles. Le leadership se traduit par une attention disciplinée.

### **Faire revenir le travail vers la base**

Chacun dans l'entreprise dispose d'informations recueils du fait de sa situation particulière. Les besoins et opportunités visibles seront sans doute différents de l'un à l'autre. Les premiers à ressentir les évolutions du marché se

trouvent souvent à la périphérie de l'entreprise, mais celle-ci aura intérêt à tenir compte de leurs informations dans ses décisions tactiques ou stratégiques. Quand les gens n'agissent pas en fonction de leurs connaissances spéciales, l'entreprise n'arrive pas à s'adapter.

Trop souvent, les gens se tournent vers le haut de la hiérarchie, attendant de la direction les solutions aux problèmes commerciaux dont ils ont la responsabilité. Il va de soi que cette tendance est aggravée par le fait que le travail adaptatif s'accompagne d'une angoisse plus aiguë et plus permanente. Le personnel a tendance à devenir passif, laissant agir des dirigeants fiers de montrer qu'ils savent régler les problèmes. Ce comportement rétablit l'équilibre à court terme, mais il finit par conduire au laxisme et aux habitudes d'évitement du travail qui mettent le personnel à l'abri des responsabilités, de la souffrance et de la nécessité du changement.

Il n'est pas facile d'amener les gens à assumer plus de responsabilités. Non seulement de nombreux salariés de rang inférieur préfèrent recevoir des ordres, mais beaucoup de managers ont pris l'habitude de traiter leurs subordonnés comme des machines qu'il faut contrôler. Laisser aux salariés l'initiative dans l'analyse et la résolution des problèmes signifie pour les managers apprendre à les soutenir au lieu de les contrôler. Les travailleurs, quant à eux, doivent apprendre à assumer des responsabilités.

Jan Carlzon a encouragé cette évolution chez SAS en faisant confiance aux gens et en décentralisant l'autorité. Un leader doit laisser les gens porter le poids des responsabilités. Le tout est de les laisser découvrir où est le problème, dit-il. Vous ne réussirez pas si les gens ne portent pas en eux la conscience du problème et sa solution '. C'est pourquoi il recherchait l'engagement de tous.

Au cours de ses deux premières années chez SAS, par exemple, il a passé jusqu'à 50 % de son temps à communiquer soit directement au cours de vastes réunions, soit indirectement par toutes sortes de moyens : ateliers, séances de créativité, exercices de formation, lettres d'information, brochures et apparitions dans les médias. Il a démontré par différents actes symboliques — par exemple en supprimant la prétentieuse salle à manger de direction et en brûlant des

milliers de pages de manuels et de guides — à quel point l'entreprise s'était laissée dominer par ses règles. Il s'est montré partout, pour rencontrer et écouter des gens aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Il a même écrit un livre, *Moments of Truth* (Ballinger, 1987), pour expliquer ses valeurs, sa philosophie et sa stratégie. Si personne d'autre ne le lit, il sera lu au moins par mes collaborateurs », note-t-il.

***«Le rôle le plus important du leader est de susciter la confiance chez ses collaborateurs ».***

Un leader doit aussi développer collectivement la confiance en soi. Là encore, Carlzon l'explique bien La confiance en soi n'est pas un don de naissance. Même les gens qui ont le plus confiance en eux peuvent se trouver brisés. La confiance en soi provient de la réussite, de l'expérience et de l'environnement de l'entreprise. Le rôle le plus important du leader est de susciter la confiance chez ses collaborateurs. Il faut qu'ils osent prendre des risques et des responsabilités. On doit les soutenir si jamais ils font des erreurs

### **Protéger la voix du leadership d'en bas**

Une entreprise désireuse de faire des expériences et d'apprendre doit donner voix au chapitre à tout le monde. Mais en fait, dans les entreprises, les Cassandre, les déviants créatifs et autres originaux sont systématiquement rembarrés et réduits au silence. Ils créent du déséquilibre, et le moyen le plus aisé pour rétablir l'équilibre est de les neutraliser, quelquefois au nom de l'esprit d'équipe et de la « cohésion »

Les opinions de la base ne sont généralement pas aussi claires qu'on pourrait le souhaiter. Ceux qui s'expriment sans être titulaires de l'autorité n'arrivent parfois à se lancer qu'en y mettant trop de passion. Bien entendu, ils n'en ont que plus de mal à s'expliquer efficacement. Ils choisissent le mauvais moment et le mauvais endroit, court-circuitent parfois les canaux de communication prévus et la hiérarchie. Mais, enfouie sous une interpellation maladroite, on

trouvera parfois une intuition importante qu'il conviendra de dégager et de considérer. L'écarter pour cause de moment mal choisi, de manque de clarté ou d'apparence déraisonnable serait passer à côté d'une information peut-être précieuse et décourager un leader potentiel.

C'est ce qui est arrivé à David, cadre dans une grande société industrielle. Ses supérieurs incitaient le personnel à rechercher les problèmes, à s'exprimer ouvertement et à prendre des responsabilités. Il souleva donc un problème concernant l'un des projets favoris du PDG

— un problème trop brûlant pour y toucher, laissé dans l'ombre pendant des années. Tout le monde se disait qu'il valait mieux se taire, mais lui savait que la poursuite du projet compromettait des éléments essentiels de la stratégie globale de l'entreprise. Il aborda la question directement, lors d'une réunion en présence de son patron et du PDG. Il exposa clairement le problème, les avis en présence et ce qui risquait de se passer.

Le PDG, furieux, coupa court à la discussion en soulignant les avantages de son projet chéri. Une fois qu'ils furent sortis de la pièce, le patron de David explosa. Pour qui vous prenez-vous, avec vos airs de sainte Nitouche ? Lança-t-il avant d'insinuer que David n'avait jamais aimé le projet parce qu'il n'avait pas eu l'idée lui-même. La question était close.

David connaissait le domaine en question mieux que quiconque, mais ses deux supérieurs ne manifestèrent aucune curiosité, aucun désir d'en savoir plus sur son raisonnement, aucune conscience de son sens des responsabilités et de son souci des intérêts de l'entreprise. David comprit vite qu'il valait mieux saisir ce qui les intéressait que de s'attacher aux vraies questions. Son PDG et son patron avaient écarté le point de vue d'un leader d'en bas, détruisant ainsi son potentiel de leadership au sein de l'entreprise. Il ne lui restait qu'à quitter l'entreprise ou à rentrer dans le rang.

***Les leaders doivent protéger les employés qui révèlent des contradictions internes à l'entreprise.***



Les leaders doivent s'en remettre aux collaborateurs de l'entreprise pour soulever des questions qui pourraient indiquer un problème d'adaptation en puissance. Ils doivent protéger ceux qui révèlent des contradictions internes. Ces individus sont souvent mieux placés que leur hiérarchie pour provoquer des remises en cause. C'est pourquoi, en règle générale, les représentants de l'autorité devraient réfréner l'envie qu'ils ont parfois de les faire taire d'une manière ou d'une autre. Le désir de restaurer l'ordre social est puissant, et il vient vite. Il faut prendre l'habitude de se tenir au balcon, en réfrénant ses impulsions pour se demander : De quoi ce type est-il réellement en train de parler? Serions-nous en train de passer à côté de quelque chose ?

### **Le travail adaptatif chez KPMG Netherlands**

L'entreprise prospère qu'est KPMG Netherlands fournit un bon exemple de la manière dont une entreprise peut s'engager dans un travail adaptatif. En 1994, son président, Ruud Koedijk, détecta un problème stratégique. La société était leader du secteur de l'audit comptable, du conseil et de l'assistance fiscale aux Pays-Bas, et très rentable, mais les possibilités de croissance sur ses segments de marché étaient limitées. Les marges de l'activité audit rétrécissaient du fait de la saturation du marché, et la concurrence se durcissait aussi dans l'activité conseil. Koedijk savait qu'il allait falloir s'orienter vers des domaines de croissance plus rentables, mais il ne savait ni lesquels, ni comment KPMG aurait pu les repérer.

Lui-même et son conseil d'administration se sentaient assurés de disposer des outils nécessaires pour conduire la réflexion stratégique (analyse des tendances et des discontinuités, compréhension des compétences de base, appréciation de la situation concurrentielle, localisation des opportunités potentielles). Ils étaient beaucoup moins certains de pouvoir appliquer la stratégie qui sortirait de leur travail. L'entreprise avait déjà manifesté son opposition au changement dans le passé, essentiellement parce que ses associés étaient satisfaits de la situation telle qu'elle était. Après des années de réussite, ils n'avaient aucune raison de demander à d'autres associés ou à des salariés de rang inférieur de leur

apprendre à travailler autrement. Renverser l'attitude des associés et l'effet profond qu'elle exerçait sur la culture de l'entreprise était pour KPMG un énorme défi adaptatif.

Depuis son balcon, Koedijk pouvait voir que le changement était bloqué par la structure même de l'entreprise.

En vérité, KPMG était moins une société qu'une série de fiefs, avec les associés pour barons. Sa prospérité était due à l'accumulation de leurs succès individuels, non aux efforts collectifs de 300 collègues mus par une même ambition. La réussite ne se mesurait qu'en termes de rentabilité des différentes unités. Tant que le bénéfice était correct, vous étiez un brave type', disait l'un des associés. Ces derniers évitaient donc d'empiéter sur le domaine des autres, et il était rare qu'ils s'échangent des renseignements. Ils attachaient un tel prix à leur indépendance que les confrontations étaient rares et les conflits occultés. S'ils voulaient faire obstacle à un changement global de l'entreprise, ils se gardaient d'évacuer directement la question. Dire oui, agir non, tel était le mot d'ordre.

Koedijk savait aussi que ce tempérament autonomiste contrariait le développement de nouveaux talents chez KPMG. Les directeurs récompensaient leurs subordonnés en fonction de deux considérations : l'absence d'erreurs et le nombre d'heures facturables effectuées par semaine. La créativité ou l'innovation n'étaient pas des priorités. Quand les associés examinaient le travail de leurs collaborateurs, ils recherchaient les erreurs, non les raisonnements nouveaux ou les idées originales. Koedijk distinguait bien les grands contours des défis adaptatifs lancés à son entreprise, mais il ne pouvait imposer un changement de comportement. En revanche, il pouvait créer les conditions dans lesquelles les gens découvrirait d'eux-mêmes en quoi ils devaient changer. Il engagea donc un processus en ce sens.

Pour commencer, il organisa une réunion avec les 300 associés et attira leur attention sur l'histoire de KPMG, les réalités actuelles du métier et les problèmes à prévoir. Puis il évoqua l'hypothèse d'un changement collectif de l'entreprise et leur demanda leur avis sur la question. En lançant son opération stratégique par le dialogue et non de manière autoritaire, il s'attira la confiance

des associés. Grâce à cet embryon de confiance et à sa légitimité personnelle, il les persuada de libérer de leurs responsabilités quotidiennes une centaine de personnes, associées ou non. Pendant près de quatre mois, elles allaient consacrer 60 % de leur temps aux problèmes stratégiques.

Koedijk et ses collègues constituèrent une équipe d'intégration stratégique comprenant 12 associés de haut rang, chargée de travailler avec ces 100 personnes de différents niveaux et disciplines (dites les 100 '). Faire participer à une importante opération stratégique des collaborateurs d'un niveau inférieur à celui d'associé était une chose inhabituelle qui signalait dès le départ la nouveauté de la démarche : dans bien des cas, leur opinion n'avait jamais été considérée ni sollicitée par les hiérarques de l'entreprise. Répartis en 14 groupes de travail, les 100 se penchèrent sur trois domaines : l'analyse des discontinuités et tendances futures, la définition des compétences de base et les problèmes adaptatifs de l'entreprise. Un étage leur avait été réservé ils disposaient de leur propre personnel d'assistance et n'étaient pas soumis aux règles et aux réglementations traditionnelles. Hennie Both, responsable du marketing et de la communication de KPMG, prit la direction du projet.

Une fois le travail stratégique engagé, les groupes de travail eurent à s'interroger sur la culture maison existante. En effet, leurs nouvelles tâches étaient littéralement hors de portée dans le cadre des anciennes règles. Aucun progrès ne serait possible tant que le respect des individus interdirait un travail de groupe efficace, tant que les convictions profondes des uns et des autres bloqueraient les discussions authentiques, tant que l'attachement aux unités ferait obstacle aux solutions pluridisciplinaires. Pis, les membres des groupes de travail s'aperçurent qu'ils cherchaient à éluder les conflits et étaient incapables de discuter de ces problèmes. Certains groupes se révélèrent inefficaces et incapables d'accomplir leur travail stratégique.

Pour recentrer l'attention des groupes sur les changements nécessaires, Hennie Both les aida à établir une comparaison entre la culture d'entreprise souhaitable et la culture en vigueur. L'une et l'autre ne se recoupaient guère. La culture en vigueur se décrivait avant tout ainsi:

cultiver des opinions contradictoires, exiger la perfection, éviter les conflits. Les principales caractéristiques de la culture désirée étaient : créer des occasions d'épanouissement individuel, développer un environnement d'écoute, entretenir des relations confiantes entre collègues. Le constat de ce fossé rendit tangible pour le groupe le défi adaptatif dont Koedijk pensait qu'il se posait à KPMG. Autrement dit, *les gens qui devaient accomplir le changement avaient enfin décrit eux-mêmes le défi adaptatif*. Comment KPMG pourrait-elle appliquer une stratégie de compétences, dépendant de la coopération entre de multiples unités et échelons si ces groupes de travail étaient déjà incapables de fonctionner? Conscients de ce fait, les membres des groupes purent faire passer le message dans le reste de la firme.

À un niveau plus personnel, chacun fut invité à définir son propre défi adaptatif. Quels comportements, attitudes ou habitudes devait-il modifier, quelles actions spécifiques devait-il entreprendre? Qui d'autre fallait-il faire intervenir pour que le changement individuel s'engage? Embrassant un rôle d'entraîneur et de conseil, les membres des groupes de travail échangèrent leurs remarques et leurs suggestions. Ils avaient appris à se confier, à écouter et à conseiller avec une sincère bonne volonté.

Les progrès accomplis sur ce terrain élevèrent considérablement le degré de confiance, et les membres des groupes de travail commencèrent à comprendre ce qu'adapter son comportement signifiait dans la pratique. Ils comprirent comment détecter les problèmes d'adaptation et mirent au point le vocabulaire nécessaire à leurs discussions sur ce qu'il fallait faire pour devenir mieux à même de résoudre les problèmes collectivement. Ils parlèrent dialogue, évitement du travail, intelligence collective de groupe. Ils savaient comment s'alerter réciproquement en cas de comportement improductif. Ils avaient commencé à développer la culture nécessaire pour mettre en oeuvre la nouvelle stratégie de l'entreprise.

Malgré les importants progrès accomplis vers une conception collective du défi adaptatif, la gestion du niveau d'angoisse était une préoccupation constante pour Koedijk, le conseil d'administration et Hennie Both. Le travail était angoissant

par nature. Qui dit travail stratégique dit mission vaste et instructions rares, alors que les collaborateurs de KPMG étaient habitués à recevoir des instructions très précises. Le travail stratégique suppose aussi de la créativité. Lors d'un petit déjeuner de travail, un membre du conseil d'administration grimpa sur une table pour inciter le groupe à manifester plus de créativité et à écarter les vieilles règles. Ce comportement radical et inattendu ne fit qu'accroître le niveau d'angoisse on n'avait jamais vu un associé se comporter de la sorte. Les salariés comprirent que leur expérience professionnelle ne les avait préparés qu'aux tâches de routine en compagnie de leurs pareils, travaillant dans les mêmes unités.

Le processus laissait place aux conflits et concentrait l'attention des participants sur les questions brûlantes pour les aider à apprendre à gérer les conflits d'une manière constructive. Mais on évitait les débordements grâce à l'un ou l'autre des moyens suivants :

- Un jour que les tensions étaient exceptionnellement fortes, les 100 furent rassemblés pour exposer leurs soucis au conseil d'administration au cours d'un meeting à la Oprah Winfrey\*. Assis au centre d'un auditorium, le conseil répondit aux questions du groupe.

- On mit au point des sanctions pour éviter les comportements indésirables. Dans ce pays amateur de football que sont les Pays-Bas, des cartons jaunes du type utilisé par les arbitres pour délivrer des avertissements aux joueurs furent mis à la disposition des participants. On les brandissait pour interrompre ceux qui commençaient à plaider leur cas sans écouter ou considérer les hypothèses et avis différents.

- On créa des symboles. L'ancien KPMG fut comparé à un hippopotame, gros et lourd, souvent endormi et volontiers agressif quand on troublait ses habitudes. L'idéal aurait été de se transformer en un dauphin joueur, désireux d'apprendre et prêt à se dépasser pour son équipe. On s'interrogea même sur la signification des vêtements portés cet été-là, quelques clients eurent la surprise de voir des

managers se promener dans les bureaux de KPMG vêtus de bermudas et de T-shirts.

---

\* Présentatrice de télévision et actrice américaine. Créé en 1985,

« The Oprah Winfrey Show » traite en public de sujets controversés et compte 33 millions de téléspectateurs par semaine aux Etats-Unis. INdII.

- On veilla à s'amuser. Les instants de détente pouvaient être de longues promenades à vélo ou des visites à la salle de jeux électroniques voisine. Lors d'un moment de spontanéité, une discussion sur la puissance collective de gens mobilisés en vue d'un but commun se termina à l'extérieur des bureaux de KPMG, où le groupe passa aux actes en déplaçant un bloc de béton apparemment inamovible.

- Des séminaires extérieurs de deux ou trois jours furent organisés à de nombreuses reprises pour para chever certaines parties des travaux.

Ces actions, prises globalement, modifièrent les attitudes et les comportements. La curiosité devint préférable à l'obéissance aux règles. On cessa de s'en remettre à la plus gradée des personnes présentes ; un dialogue authentique neutralisa le pouvoir hiérarchique lors des débats d'idées. La tendance de chacun à faire valoir sa solution laissa la place à la réflexion sur d'autres idées. On prit confiance en l'aptitude des collaborateurs de différentes unités à travailler ensemble et à aboutir. Les esprits les plus curieux, ceux qui posaient les questions les plus intéressantes, furent bientôt les plus respectés.

Après avoir pris en compte ses défis stratégiques et adaptatifs, KPMG dans son ensemble va s'orienter de l'audit vers l'assurance, du conseil opérationnel vers la définition de projets d'entreprise, du reengineering des processus vers le développement des capacités organisationnelles, et de la formation aux compétences traditionnelles vers la création d'organisations apprenantes. Les

nouvelles opportunités détectées par les groupes de travail représenteraient un chiffre d'affaires potentiel de 50 à 60 millions de dollars.

De nombreux associés de haut rang, naguère convaincus qu'on ne trouverait pas de créatifs dans une firme dominée par la mentalité d'audit, ont eu la surprise de voir le processus libérer la créativité, la passion, l'imagination et l'acceptation du risque. Les deux anecdotes ci-dessous illustrent les changements fondamentaux intervenus dans la mentalité de l'entreprise.

Nous avons vu un cadre moyen prendre suffisamment d'assurance pour lancer une nouvelle activité. Il avait discerné une opportunité dans les services aux organisations virtuelles et aux alliances stratégiques. Il sillonna le monde entier pour rencontrer les dirigeants de 65 organisations virtuelles avant de rédiger une étude originale, dont KPMG s'est inspiré pour pénétrer sur ce marché en croissance. Il a aussi représenté le nouveau KPMG en présentant ses constats lors de l'allocution d'ouverture d'un forum mondial. D'autre part, nous avons vu une auditrice de 28 ans guider avec maestria un groupe entièrement masculin d'associés plus âgés lors d'une journée d'étude sur les opportunités issues des nouvelles stratégies de la firme. Cela aurait été impossible un an plus tôt. Les associés de haut rang n'auraient jamais prêté l'oreille à une voix venue de la base.

### **Le leadership comme apprentissage**

De nombreuses actions de transformation des entreprises par fusions et acquisitions, restructuration, *reengineering* ou travail stratégique échouent parce que les managers ne parviennent pas à saisir les exigences du travail adaptatif. Ils commettent une erreur classique en traitant le défi adaptatif comme un problème technique susceptible d'être résolu par des dirigeants à l'esprit carré.

Cette erreur touche au cœur du travail des leaders dans les entreprises contemporaines. Lorsqu'ils définissent une stratégie, les leaders disposent des compétences techniques et des outils nécessaires pour calculer les avantages d'une fusion ou d'une restructuration, comprendre les discontinuités et les

tendances d'avenir, détecter des opportunités, localiser les compétences existantes et déterminer les mécanismes directeurs qui soutiendront leur orientation stratégique. Ces outils et techniques sont immédiatement disponibles aussi bien dans les entreprises qu'auprès de différentes firmes de conseil, et ils s'avèrent précieux. Dans bien des cas, pourtant, des stratégies apparemment bonnes restent inappliquées. Et les causes de l'échec sont souvent mal diagnostiquées : « Notre stratégie était bonne, mais nous n'avons pas pu l'exécuter efficacement

En fait, la stratégie elle-même est souvent déficiente parce que trop d'avis ont été ignorés au stade de sa formulation. L'incapacité à accomplir le travail adaptatif nécessaire au cours du processus de développement de la stratégie est symptomatique de l'orientation technique des dirigeants. Souvent, ils définissent « leur » solution à un problème puis sonnent le ralliement en essayant de la vendre à certains coll et en ignorant les autres ou en leur forçant la main. Trop souvent, les leaders, leur équipe et leurs conseils extérieurs ne s'aperçoivent pas que le problème comporte une dimension adaptative, et ils négligent de se demander qui a besoin d'apprendre quoi pour être capable de développer, comprendre, approuver et mettre en oeuvre la stratégie.

***Trop souvent, les managers traitent les défis adaptatifs comme s'il s'agissait de problèmes techniques.***

La même orientation technique entrave les opérations de restructuration et de reengineering, auxquelles consultants et managers apportent pourtant tout le savoir-faire exigé par le travail technique de définition d'objectifs, de conception du nouveau flux des tâches, de mesure et de présentation des résultats et de définition des tâches incombant aux collaborateurs de l'entreprise. Dans bien des cas, le *reengineering* ne tient pas ses promesses parce que la reconfiguration des processus a été traitée comme un problème technique : les managers oublient de prendre en compte le travail adaptatif et d'impliquer ceux qui devront accomplir le changement. Ils se dispensent d'investir leur temps et leur attention dans l'étude de ces questions et dans le



guidage de leurs collaborateurs au cours de la transition. D'ailleurs, le terme engineering est lui-même une métaphore mal choisie.

En bref, l'acception la plus courante du leadership (se projeter dans l'avenir et adapter les hommes à son projet) est périmée parce qu'elle continue à traiter les situations adaptative comme si elles étaient techniques le titulaire de l'autorité est censé révéler où va l'entreprise, et le personnel est censé suivre. On ramène le leadership à un ensemble de savoir et de talent commercial de premier ordre. Cette conception révèle une incompréhension foncière de la manière dont une entreprise peut relever le défi adaptatif. Les situations adaptatives sont difficiles à définir et à résoudre, précisément parce qu'elles réclament le travail et la responsabilité des managers et des collaborateurs de toute l'entreprise. Elles ne se plient pas aux solutions fournies par les leaders elles exigent que les membres de l'organisation assument la responsabilité des situations problématiques qu'ils rencontrent.

Le leadership s'exerce au quotidien. Il ne peut être un domaine réservé, un événement exceptionnel ou la chance d'une vie. Dans notre monde, dans nos entreprises, les défis adaptatifs sont omniprésents. Quand un dirigeant s'entend demander de concilier des aspirations incompatibles, ses collaborateurs et lui-même sont confrontés à un défi adaptatif. Quand un manager discerne une solution à un problème à bien des égards technique, mais qui exige un changement d'attitudes et d'habitudes chez ses subordonnés, il est confronté à un défi adaptatif. Quand un salarié de base constate un écart entre le projet de l'entreprise et les objectifs qu'on lui demande d'atteindre, il est confronté à un défi adaptatif et à une occasion de leadership d'en bas.

Le leadership, vu sous cette lumière, exige une stratégie d'apprentissage. Un leader, qu'il soit d'en haut ou d'en bas, titulaire ou non de l'autorité, doit amener les gens à regarder le défi en face, à ajuster leurs valeurs, à modifier leurs perspectives et à acquérir de nouvelles habitudes. Pour le détenteur de l'autorité, fier de son aptitude à traiter des problèmes difficiles, cette évolution peut exiger un réveil pénible. Mais cela devrait aussi lui éviter d'avoir à connaître toutes les réponses et à supporter toutes les charges. Pour celui qui,

pour exercer un leadership, attend de recevoir une vision ou une vocation d'entraîneur, ce changement peut aussi comporter du bon et du mauvais. Les adaptations nécessaires à notre époque exigent des leaders capables de prendre des responsabilités sans attendre une révélation ou une directive. On peut être leader en ne connaissant que la question posée.

*Cet article est tiré en partie d'un ouvrage de Ronald Heifetz, Leadership without Easy Answers (Belknap Press of Harvard University Press, 1994).*

# ***Qu'est-il arrivé au manager responsable?***

Nitin Nohria et James D. Berkley

### *Résumé des points*

Dans les années 1980, les entreprises américaines ont assisté à une multiplication sans précédent des nouveaux concepts de management. Ecoles de commerce, consultants et gourous, tous proposaient leurs propres recettes pour rester compétitif sur des marchés de plus en plus difficiles.

De nombreux managers ont cru voir dans ces nouvelles idées le signal d'un renouveau de l'économie américaine. En adoptant sans délai des innovations comme la qualité totale et les équipes autogérées, ils avaient l'impression de manifester ce leadership décisionnaire sans lequel il n'y a pas d'entreprise compétitive. Mais la réalité était autre. Dans les années 1980, au lieu d'assumer leurs responsabilités, les managers américains les ont abdiquées au profit d'une industrie en plein essor: le conseil en management.

Qui plus est, les modes managériales des quinze dernières années ont rarement tenu leurs promesses. Entre 1980 et 1990, la part de marché de la plupart des grandes industries américaines a baissé autant ou davantage que dans les années 1970.

S'ils veulent renverser la tendance, les dirigeants des entreprises doivent redevenir responsables du management, en se montrant pragmatiques. Les dirigeants pragmatiques sont sensibles au contexte de leur entreprise et ouverts à l'incertitude. Ils privilégient les résultats et sont disposés à faire aller. Ils évitent aussi trois écueils habituels, le syndrome du « faisons mieux cette fois-ci », « l'idée du mois » et le « allons-y franchement ».

Beaucoup de managers ont cru que l'apparition d'idées nouvelles sur le management au cours des années 1980 donnait le signal d'un renouveau des entreprises américaines. En adoptant sans délai des innovations comme la qualité totale et les équipes autogérées, ils avaient l'impression de manifester ce leadership décisionnaire sans lequel il n'est pas d'entreprise compétitive. Mais la réalité était différente. Dans les années 1980, au lieu d'assumer leurs responsabilités, les managers américains les ont abdiquées au profit d'une industrie proliférante : le conseil en management.

Les années 1980 ont vu un essor spectaculaire des écoles de commerces, des consultants, des médias et des gourous qui se nourrissaient des inquiétudes des managers américains face à la concurrence étrangère et au déclin économique. (Voir la figure L'essor de l'industrie du management page suivante.) Doutant de leur propre jugement, beaucoup de managers s'en remirent à ces spécialistes autodésignés en s'empressant d'adopter leurs dernières panacées. Les programmes tout faits consacrés à la qualité, à la satisfaction du client, aux délais de mise sur le marché, au recentrage stratégique, aux compétences de base, aux alliances, à la compétitivité globale, à la culture d'entreprise ou à la responsabilisation se répandirent dans les entreprises américaines à une vitesse alarmante.

## **L'essor de l'industrie du management**

	1982	1992	Évolution (en %)
<b>Ecole de commerce et MBA</b>			
Nombre d'écoles de commerce	545	670	23
Nombre de MBA délivrés	60 000	80 000	33
<b>Industrie du conseil</b>			
Nombre de firmes de conseil	780	1 533	97
Nombre de consultants	30 000	81 000	170
Chiffre d'affaires total du conseil	3,5 milliards de \$	15,2 milliards de \$	334
<b>Formation professionnelle</b>			
Nombre de salariés formés	33,5 millions	40,9 millions	22
Nombre total d'heures de formation	1,1 milliard	1,3 milliard	18
Budget formation total des entreprises	10 milliards de \$	45 milliards de \$	350
<b>Littérature économique</b>			
Nombre d'articles sur les entreprises	125 000	680 000	444
Nombre de nouveaux livres de gestion	1 327	1 831	38
Ventes de livres de gestion	225 millions de \$	490 millions de \$	118

*Source : estimations des auteurs à partir de sources multiples. Les auteurs remercient Michael Stevenson et George Jenkins, tous deux analystes en information économique à la Harvard Business School, qui les ont aidés à établir ces chiffres.*

Adopter des idées» nouvelles «devint pour les entreprises un moyen de démontrer au monde entier combien elles étaient progressistes, conscientes de leurs erreurs passées et déterminées à changer. Après tout, le pire aurait encore été de se cramponner au statu quo.

***D'après les études, les modes managériales des quinze dernières années ont rarement produit les résultats annoncés.***

Chez certaines entreprises, les idées nouvelles ont donné des résultats. Elles leur ont permis d'enrayer le déclin et d'affronter la concurrence étrangère. Mais, les études révèlent que, dans la majorité des cas, les modes managériales des quinze dernières années ont rarement produit les résultats annoncés.

Entre 1980 et 1990, la part de marché de la plupart des grandes industries américaines a baissé autant ou davantage qu'entre 1970 et 1980. (Voir la figure o Le déclin des entreprises américaines par rapport à leurs concurrents o page suivante.) Les récentes enquêtes conduites par la Harvard Business School, McKinsey & Company, ainsi que Ernst & Young et l'American Quality Foundation semblent montrer que les managers eux-mêmes ne sont pas satisfaits des nouveaux programmes de management. À l'occasion d'une étude de la Harvard Business School, nous avons sondé en 1993 les managers de près d'une centaine d'entreprises à propos de 21 programmes différents : 75 % d'entre eux se sont déclarés insatisfaits des résultats obtenus dans leur entreprise.

Comment expliquer ces résultats désastreux ? Ils tiennent, croyons-nous, au fait que les managers américains ne sont pas parvenus à régler leur problème le plus grave : une insuffisance de sens pragmatique. En adoptant en masse les techniques de management à la mode au cours des années 1980, ils s'en sont remis à des réponses toutes faites au lieu de rechercher des solutions créatives. Bien que certaines entreprises commencent à s'interroger sur ces remèdes express, les innovations préfabriquées continuent à se répandre à une vitesse troublante.

## **Le déclin des entreprises américaines par rapport à leurs concurrentes**

*Part de marché des entreprises américaines dans le chiffre d'affaires mondial des 12 plus grandes entreprises de chaque secteur, en pourcentage.*

<b>Industrie</b>	<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>
Automobile	83	66	42	38
Banque	61	67	26	0
Chimie	68	40	31	23
Ordinateurs	95	90	86	70
Construction électrique	71	59	44	11
Sidérurgie	74	31	26	12
Textile	58	44	41	21

*Source : Lawrence G. Franko, « Global Corporate Competition : Is the Large American Firm an Endangered Species ? », Business Horizons, novembre-décembre 1991. Reproduit avec l'autorisation de l'éditeur.*

---

***Le manager n'a pas à rechercher la nouveauté: il doit veiller à ce que l'entreprise produise des résultats.***

S'ils veulent inverser la tendance, les managers doivent d'abord revendiquer leur responsabilité managériale. Au lieu d'adhérer spontanément aux modes, ils doivent sélectionner et choisir avec soin les idées les plus prometteuses. Et ils doivent les adapter rigoureusement au contexte de leur entreprise.

Souvent, le mieux serait de résister purement et simplement aux nouvelles idées et de se contenter de ce qu'ils ont déjà. Cela manque peut-être de panache, mais c'est ainsi, le manager n'a pas à rechercher la nouveauté: son travail est de veiller à ce que l'entreprise obtienne des résultats. Priorité au pragmatisme.

### **L'idée du mois**

Les innovations managériales sont si régulièrement décevantes qu'on se demande pourquoi les entreprises continuent à les adopter avec un tel entrain.



L'attrait des nouvelles modes demeure irrésistible pour les managers en quête de solutions faciles. Et certaines sociétés semblent particulièrement vulnérables aux superlatifs des gourous.

Nous avons détecté trois syndromes essentiels qui perpétuent les recours aux solutions toutes faites et inefficaces. Le premier pourrait être dit syndrome du on s'y est mal pris la première fois, faisons mieux cette fois-ci. En l'occurrence, les managers expliquent l'échec d'une idée ou d'une pratique importée par une insuffisance au stade de la formulation de l'idée ou de sa mise en oeuvre. On jette dehors ses partisans et les anciens conseils en management, et l'on en fait venir de nouveaux. Anxieux de réussir là où d'autres ont échoué, les nouveaux pontes apportent à l'idée d'origine des variations censées rétablir la situation.

Malheureusement, dans la plupart des cas, ce syndrome n'aboutit qu'à une prolifération d'idées, chacune prétendant sans plus de preuves être la bonne. Considérons par exemple la notion aujourd'hui de plus en plus floue de qualité totale (TQM). Une étude conduite par Ernst & Young et l'American Quality Foundation auprès de 584 sociétés a montré qu'elles utilisaient au total 945 programmes standardisés, tous proposés par des experts» différents. Dans un tel contexte, les managers, dépassés par l'abondance d'idées concurrentes, se sentent de moins en moins certains de dénicher la bonne.

Les déceptions dues à ce scénario trop banal conduisent à un second comportement, que nous appellerons syndrome de l'idée du mois on met au placard les vieilles idées, jugées malencontreuses, et l'on en introduit de nouvelles qui, cette fois, vont enfin conduire l'entreprise vers la terre promise. Ainsi, par exemple, on raille les programmes de TQM, qui visent des améliorations progressives, pour se ranger sous la bannière du *reengineering*, censé apporter des performances révolutionnaires. La demi-vie de ce genre d'idées raccourcit au point qu'on voit des managers passer subitement de l'une à la suivante. Les salariés prennent très vite conscience de ce syndrome. L'expérience leur enseigne de ne pas trop s'enthousiasmer pour les nouvelles idées. Ils apprennent à temporiser en se disant Attendons lundi prochain, celle-là aussi passera.

D'autres sociétés sont victimes d'un troisième syndrome : elles y vont franchement ' . Nous connais sons une grande banque américaine dont le directeur des ressources humaines déclarait fièrement qu'elle appliquait tous les nouveaux programmes de management qu'elle pouvait trouver. Elle comptait plus de 1 000 équipes autogérées, plus de 500 opérations de qualité, plus de 300 opérations de *reengineering* et une foule d'autres programmes. En y regardant d'un peu plus près, bien entendu, on découvrait que la majorité d'entre eux portaient sur des questions de management aussi cruciales que le choix de la couleur avec laquelle repeindre les murs. Tout le temps des salariés était absorbé par des opérations d'importance variable. Et cela se passait dans une entreprise qui, dans son métier de base, perdait du terrain à une vitesse alarmante.

Que se passe-t-il quand les managers ou leurs gourous se trouvent dans de telles situations ? D'après notre expérience, ils ont tendance à recourir à quelques répliques incontestables : Il est tout à fait normal qu'il y ait quelques échecs, voyez les énormes succès obtenus ailleurs Il n'est pas facile de modifier les habitudes prises depuis des décennies ou À la longue, il y aura des résultats . En renvoyant ainsi au verdict de l'avenir, il est possible de préserver presque indéfiniment sa foi en une terre promise du management.

Que dire, alors, des réussites du nouveau management? Il y en a, certes, mais elles sont le fait de managers qui ont habilement adapté des idées nouvelles, comme le TQM, au contexte spécifique de leur entreprise. Une fois ajustées à une situation spécifique, et souvent modifiées à en devenir méconnaissables, ces idées peuvent s'avérer précieuses. C'est là du management pragmatique au meilleur sens du terme.

### **Les quatre visages du pragmatisme**

Nous plaidons pour un retour au pragmatisme, au sens où l'entendaient les pragmatistes américains du XIX<sup>e</sup> siècle : juger toute idée d'après ses conséquences pratiques, en voyant ce qu'elle permet d'accomplir plutôt qu'en recherchant une fragile notion de vérité. Comme le disait le philosophe

pragmatiste William James : Les théories sont des instruments, pas des réponses à des énigmes sur lesquelles nous pourrions nous reposer. Toute situation de management, croyons-nous, exige une attitude pragmatique. Pour les besoins de l'exposé, nous diviserons cette démarche en quatre grandes composantes : la sensibilité au contexte, la volonté de faire aller, le centrage sur les résultats et l'ouverture envers l'incertitude.

**Sensibilité au contexte.** Le concept central du management pragmatique, on ne le soulignera jamais assez, est que les idées doivent être adaptées au contexte. Ce qui distingue le manager réellement efficace est qu'il est capable d'apprécier les caractéristiques d'une situation et de décider des actions et des idées qui fonctionneront dans ce contexte. (Voir Un pragmatiste aux deux visages : entretien avec Shikhar Ghosh, page .)

Le contexte comprend à la fois le « macro » et le « micro »

— depuis le milieu culturel du pays où l'on se trouve, par exemple, jusqu'à la personnalité des membres d'une équipe dirigeante. Les managers sensibles au contexte ont un sens aigu de l'histoire de leur société, y compris des succès et échecs des programmes de management passés. Ils connaissent intimement les ressources de l'entreprise, depuis ses actifs corporels jusqu'à son capital humain. Et ils comprennent ses forces et ses faiblesses, de sorte qu'ils savent jusqu'où elle peut aller et quelles actions sont possibles.

Les managers pragmatiques sont conscients qu'une action de changement qui a bien marché dans un contexte donné peut tout aussi bien échouer ailleurs, et que les programmes doivent être continuellement réévalués en fonction de l'évolution des circonstances. Sans quoi, ils risqueraient de rester bloqués à un haut niveau d'abstraction et d'ambiguïté et n'auraient pas beaucoup d'intérêt pour le travail quotidien de l'entreprise. Même après l'adoption d'un programme global comme le TQM, les managers devraient s'interroger souvent, avec pragmatisme, sur la meilleure manière de le mettre en oeuvre. Les gourous du management peuvent rédiger des bibles, mais les réponses universelles sont rarement adaptées aux besoins particuliers.

***Beaucoup des innovations managériales réussies sont venues d'entreprises qui ont adapté, plutôt qu'adopté, des idées répandues.***

Beaucoup des innovations managériales les plus fructueuses de la période récente sont venues d'entreprises qui ont adapté, plutôt qu'adopté, des idées répandues. Considérons un exemple dont on a beaucoup parlé ces dernières années, le programme Work-Out de GE <sup>2</sup>. Avant sa mise au point vers la fin des années 1980, GE avait tenté de mettre en place les célèbres cercles de qualité à la japonaise, à savoir des équipes de salariés s'efforçant d'apporter de sensibles améliorations de la qualité dans toute l'entreprise.

Dans les cercles de qualité japonais, les travailleurs sont répartis en petits groupes qui reçoivent souvent beau coup de consignes de leurs supérieurs. Mais l'intérêt de cette démarche est limité dans le contexte américain, découvrit-on vite chez GE. Selon Jack Welch, PDG du groupe, ce modèle hiérarchisé n'instaurerait jamais la confiance nécessaire pour convaincre les salariés du rang d'adhérer à un changement majeur. Il ne déciderait pas non plus les nombreux cadres moyens et supérieurs considérés comme résistants actifs aux idées neuves

En 1989, Welch commença à remplacer les cercles de qualité par le programme Work-Out, simple et plus vaste. Au lieu de constituer des petits groupes, travailleurs et managers étaient réunis au cours de grands forums consacrés au lancement de nouvelles idées, aussi radicales que possible. La fréquence et la durée de ces séances variaient selon les besoins, et le cadre, façon conseil municipal, contribuait à créer un sentiment de communauté tout en assurant la visibilité des contributions individuelles. Public, il obligeait aussi les managers réticents à affronter les pressions en faveur du changement. Welch tenait à ce que les réponses des managers aux propositions des salariés soient immédiates. Rien n'était considéré comme sacré. Même des changements aussi importants que le bouleversement d'un processus opérationnel existant (ce qu'on appelle aujourd'hui reengineering) pouvaient être décidés et accomplis en moins d'une journée. En somme, grâce à une stratégie pragmatique consistant à définir le

programme en fonction de l'entreprise, GE a réussi à éviter les écueils du management par la qualité, au sens générique.

Mais les solutions simples n'apportent pas toujours une réponse. Parfois, le mieux est de renoncer à toutes les idées, même à celles qui montent. Certaines entreprises ont constaté, par exemple, que la fabrication juste-à-temps, malgré ses beautés théoriques, ne se justifiait pas dans leur contexte industriel. Même certaines sociétés japonaises utilisatrices du juste-à-temps chez elles ont constaté que les méthodes de marketing et le système de distribution américains le rendaient moins intéressant aux États-Unis.

***En management, même les meilleures idées ont une demi-vie qui ne dépasse pas 10 à 15 ans.***

Souligner l'importance de la sensibilité au contexte n'est pourtant pas inciter au rejet de toute idée née hors de l'entreprise. Il ne faudrait pas que certains managers en déduisent trop vite que ça ne marchera pas car notre contexte est très différent. Le flux des idées serait alors stoppé. Nous voulons seulement dire que les idées innovantes, comme le TQM, et les principes essentiels du management, comme la planification stratégique, ne doivent être employés qu'en prêtant une extrême attention à la situation du moment. Il convient de bien réfléchir à l'avance et de surveiller comment et dans quelle mesure les principes sont appliqués. Les managers devraient aussi garder à l'esprit qu'une solution qui fonctionne aujourd'hui peut échouer demain. Car en matière de management, même les meilleures idées, telle la planification par portefeuille, ont une demi-vie qui ne dépasse pas 10 ou 15 ans.

**La volonté de faire aller.** Les managers pragmatiques, avons-nous constaté, sont particulièrement doués pour « faire aller ». Ils savent quelles sont les

ressources disponibles et comment les augmenter en peu de temps ils cherchent des réponses pragmatiques compte tenu des moyens dont ils disposent.

Pour désigner cet aspect du pragmatisme, nous utilisons le mot *bricolage*\*, qui est celui par lequel l'anthropologue français Claude Lévi-Strauss désigne les processus de pensée des sociétés primitives. Face aux stéréotypes qui les considèrent comme intellectuellement inférieures, Lévi-Strauss faisait valoir que ces sociétés pratiquent des formes de réflexions ingénieuses, non rationnelles. Elles raisonnent de manière inductive, à partir de principes tirés de leur expérience quotidienne. Ces sociétés ont par exemple développé des médecines élaborées en expérimentant inlassablement les herbes et les fleurs locales jusqu'à découvrir les mélanges capables de guérir leurs maux.

---

\* En français dans le texte. (NdT).

***Les managers efficaces sont des bricoleurs : ils jouent avec les possibilités et se servent des ressources pour trouver des solutions praticables***

Les managers efficaces sont eux aussi des bricoleurs: ils jouent avec des possibilités et se servent des ressources disponibles pour trouver des solutions praticables.

Ils manipulent les systèmes et les variables, en recherchant constamment de meilleures configurations

L'un de nos exemples favoris est celui d'une directrice d'une grande compagnie de télécommunications que nous avons rencontrée voici quelques années. Alors que la plupart de ses collègues étaient obnubilés par la nécessité d'une refonte massive du Système informatique, elle s'intéressait plutôt aux moyens d'utiliser avec plus de créativité les moyens existants.

Les ingénieurs chargés de la maintenance de l'énorme réseau de la compagnie stockaient les données sur trois ordinateurs centraux vieillissants, surchargés et incompatibles. Presque tout le monde pensait qu'il était temps de se débarrasser pour installer une nouvelle architecture moderne, qui unifierait tous les moyens informatiques de la société. Cette directrice admettait qu'il faudrait un jour abandonner les grosses machines, mais elle pensait qu'il était encore possible de les faire durer ; étant donné le temps nécessaire pour préparer un tel changement, il n'y avait d'ailleurs pas d'autre solution. Dans l'intervalle, se demandait-elle, pourquoi ne pas tirer tout le parti possible des machines existantes? Pourquoi ne pas simuler sur des stations de travail la très coûteuse architecture d'information dont la société devrait disposer dans l'avenir? Avec le vague assentiment de la direction générale, elle développa avec son équipe une série de logiciels applicatifs qui permirent de remettre à plus tard le remplacement des ordinateurs centraux tout en ramenant la durée du projet à quelques semaines au lieu de plusieurs mois.

Quand un bricoleur fait aller, les solutions ne sont jamais fixes ou définitives. Ce projet novateur ne cessa d'évoluer depuis le jour de sa conception à celui de sa mise en service. Être un bricoleur signifie avoir la volonté d'engager l'action sans très bien savoir comment les choses tourneront dans l'avenir. Cela signifie, non pas que les bricoleurs ne se soucient pas des résultats, mais qu'ils sont disposés à faire des expériences pour les obtenir.

L'habile gestion du changement pratiquée chez Motorola dans les années 1980 par son PDG Bob Galvin est également un bon exemple de bricolage. En 1983, Motorola venait de boucler une excellente année, mais les critiques fusaient de toutes parts contre son organisation, inefficace car trop bureaucratique. Un récent voyage au Japon avait aussi amené Galvin à se dire que son entreprise réagissait trop lentement aux évolutions du marché.

Au lieu d'attendre une crise, de temporiser jusqu'à ce qu'une stratégie idéale ait été trouvée ou d'appeler des consultants extérieurs pour appliquer un programme clés en main, Galvin plongea ses managers dans un processus de

changement. Au mois de mai, devant plus de 100 cadres supérieurs, il annonça que le groupe allait entreprendre une évolution de grande ampleur. Il omit seulement de dire comment.

Naturellement, les auditeurs furent interloqués. Personne ne savait vraiment quelles étaient les intentions du PDG ni ce que chacun était supposé faire. C'était précisément son but. Il voulait que ses cadres fassent preuve de créativité et expérimentent des manières différentes de traiter leurs problèmes propres. Tandis que certains s'inquiétaient de ne pas savoir vraiment ce que Galvin voulait d'autres saisirent l'occasion pour faire des expériences. Ils aboutirent à de nombreuses évolutions de l'organisation et des produits, depuis le recentrage des unités opérationnelles sur la fonction commerciale jusqu'à une nouvelle ligne de téléphonie cellulaire, qui permit à Motorola de s'imposer comme le premier acteur sur ce créneau et de parer à une phase de baisse de l'économie. Pragmatiste intuitif, Galvin avait créé une situation dans laquelle les personnes les plus proches des problèmes étaient en mesure d'apporter des solutions.

**Le centrage sur les résultats.** Les pragmatistes se soucient d'obtenir des résultats. Mais ils ne sont pas figés quant aux moyens. Peu importait à la directrice de notre compagnie de télécommunications que les systèmes informatiques soient organisés à la Ruhe Goldberg\* tant que leur contribution était positive. Les managers qui refusaient le juste-à-temps savaient eux aussi que la théorie la plus élégante ne sert à rien si elle ne parvient pas à améliorer les délais de livraison.

Ne pas donner la priorité aux résultats peut mener au désastre. Considérons le cas de la grande banque évoquée plus haut qui avait tout essayé des programmes de changement qu'on lui proposait. Les progrès étaient mesurés d'après le nombre de personnes formées à la qualité et le nombre d'équipes de qualité et de reengineering constituées. Cela donnait l'illusion d'avancer. Mais les résultats continuaient à reculer.



Allen-Bradley, filiale du groupe Rockwell spécialisée dans la fabrication d'appareils de contrôle industriels, a découvert à l'usage combien il est important de privilégier les résultats. Ses premières expériences de gestion en équipes, dans sa branche informatique et communications industrielles, avaient été couronnées de succès car la mission des équipes était claire : elles devaient fournir le plus vite possible un produit industriel informatisé innovant. Cette priorité donnée au résultat les rendait souples et pragmatiques : s'il était plus raisonnable qu'un problème soit traité par quelques-uns plutôt que par toute l'équipe, les intéressés s'en chargeaient d'eux-mêmes.

Mais quand toute la branche fut réorganisée sous forme d'équipes, les missions devinrent plus diffuses. Les équipes devinrent une fin en soi ; désormais, tout problème devait être traité collectivement, que cette solution soit ou non la plus commode. Le personnel se passionna pour les équipes, et toute l'entreprise prit un air de colonie de vacances. Le gagnant est celui qui finit avec le plus d'équipes, plaisantait un salarié.

Les dirigeants finirent par s'apercevoir que la prolifération des équipes nuisait à la discipline, sans éliminer pour autant les aspects bureaucratiques de l'ancienne organisation. Instruits par l'expérience, ils les utilisèrent désormais avec plus de circonspection. Aujourd'hui, il leur appartient de dire quand, où et comment faire appel à une équipe. Ils posent au préalable trois questions essentielles Faut-il vraiment une équipe? Qu'y gagnerons-nous? Comment mesurer ce que nous y gagnons ? On se préoccupe moins de camaraderie que de résultats concrets.

Un incident survenu dans un grand groupe d'informatique montre ce qui se passe quand un manager s'intéresse à un résultat qui n'est pas le bon. Après des années de performances quelconques, la division micro-ordinateurs commençait enfin à montrer quelques signes de vie. Sa branche matériels avait développé toute une gamme de machines aux prix compétitifs, sa branche logiciels tiers avait noué des alliances prometteuses avec de grands éditeurs, et sa branche développement de logiciels avait mis au point un produit de réseau à grand potentiel commercial.

\* Rube Goldberg dessinateur humoristique américain (1883-1970).

Sa célèbre série *The Inventions of Professor Lucifer Gorgonzola Butts* met en scène des machines compliquées destinées à exécuter des tâches simples. (NdT).

Pour promouvoir ces nouveaux produits, les managers des trois branches avaient demandé à la directrice du marketing de la division de renforcer les équipes consacrées à leurs opérations commerciales. Si elle avait réagi avec pragmatisme, elle aurait affecté à chaque branche quelques collaborateurs bien choisis. Or elle refusa, car elle ne voulait pas dévier de sa première priorité, l'amélioration des performances de la direction du marketing dans son ensemble.

Mue par cette préoccupation, elle avait chargé des consultants internes et externes d'engager un exercice de planification stratégique en bonne et due forme. Pour responsabiliser ses collaborateurs et maintenir un esprit de participation, elle sollicitait leur avis au cours de séminaires hors site et avait entrepris des exercices de *team-building*. Bien entendu, pendant ce temps-là, les managers des trois branches avaient un peu l'impression de voir Néron jouant de la lyre pendant l'incendie de Rome. Ils finirent par en référer au vice-président de la division, qui décida de démanteler la direction du marketing. Il rattacha ses meilleurs éléments aux trois branches, la directrice ne conservant qu'une équipe squelettique. Elle s'était tellement investie dans la mise au point d'une nouvelle stratégie au goût du jour pour son unité qu'elle avait perdu de vue les résultats essentiels pour la réussite de l'entreprise. Au passage, elle avait aussi perdu ses collaborateurs.

**L'ouverture envers l'incertitude.** La dernière composante importante d'une attitude pragmatique est la volonté de s'ouvrir à l'incertitude et aux surprises. Nous croyons que la plupart des innovations managériales clés en main proposées de nos jours favorisent un conformisme qui n'aide pas les managers à gérer efficacement les imprévus. Il est très à la mode de se montrer volontariste, ou proactif mais cela peut donner l'impression fallacieuse que tout est

prévisible. Or la plupart des managers sont un jour ou l'autre confrontés à des situations qui imposent d'agir vite et dans l'incertitude. Comme le disait l'économiste Kenneth Arrow, dans bien des cas « il n'y a plus qu'à agir, en sachant parfaitement qu'on ignore les conséquences possibles ».

***Une composante importante du pragmatisme est la volonté de s'ouvrir à l'incertitude et aux surprises.***

Pour ceux qui assimilent le pragmatisme au conservatisme ou à la prudence, cette ouverture à l'incertitude ne va pas forcément de soi. Pourtant, les deux concepts sont liés. Les pragmatistes savent qu'il ne serait pas réaliste de tenter d'éviter l'incertitude. Un manager qui chercherait à la nier ou à l'ignorer risquerait de s'aveugler sur le contexte réel de son action et de ne pouvoir réagir efficacement. Les managers pragmatiques ne craignent pas les changements soudains, ils les acceptent comme autant d'opportunités inattendues. Ils apprennent à profiter des imprévus, soit par des opérations de changement dans toute l'entreprise, soit en prenant des décisions capitales. (Voir « Le pragmatisme à l'ère des réponses toutes faites »)

Paul Fireman, PDG de Reebok, est un manager qui sait profiter de l'incertitude. En 1989, visitant une exposition de fabricants de chaussures en Europe et peu enthousiasmé par les marchandises proposées, il remarqua que les journalistes de la presse professionnelle, toujours à la recherche de bons sujets, semblaient partager son opinion. C'était une bonne occasion de faire parler de Reebok, se dit-il, à condition d'annoncer quelque chose de nouveau et d'intéressant. Sa société était alors en train de développer un nouveau produit, THE PUMP, doté d'un système de gonflage original permet tant à l'utilisateur de bien ajuster sa chaussure. Il savait que ce serait un excellent sujet d'article. Mais le plan de marketing n'était pas encore achevé et de nombreux détails restaient à fixer, à commencer par le prix. Mais Fireman décida d'y aller «. Il profita de l'exposition pour présenter THE PUMP.

Ce lancement précoce fut un grand succès. Non seulement l'enthousiasme des journalistes suscita une attente du marché, explique Fireman, mais il poussa

aussi l'entreprise à développer et lancer le modèle au plus vite. Produit en un temps record, il devint un énorme succès commercial.

La hardiesse de Fireman aurait pu poser des problèmes à sa société si elle n'avait pas été capable d'être prête à temps. Bien des entreprises ont été clouées au pilori par la presse faute d'avoir tenu leurs promesses. Mais ce qu'a fait Fireman n'était pas aussi aventureux qu'il peut y paraître. Il s'était fondé sur une rapide mais prudente évaluation de l'état de l'industrie, des capacités de son entreprise et de l'effort supplémentaire qu'elle pouvait fournir. Maîtrisant bien le contexte, il avait su saisir le moment. Aucun programme de réduction des délais de mise sur le marché n'aurait pu donner de tels résultats. Aucune opération à l'échelle d'une entreprise ne remplacera jamais le jugement pragmatique d'un manager.

Le management à l'américaine se trouve à la croisée des chemins. Il a le choix entre poursuivre sa quête infructueuse de quelque saint Graal managérial ou relever le défi du pragmatisme. Il est bon de noter que ce type de pragmatisme connaît un certain renouveau dans de nombreuses disciplines universitaires. Le management pourrait bien être celle qui aurait le plus à gagner d'un retour en arrière vers ce style de pensée américain, et en particulier vers ses réussites pragmatiques du passé.

La longue liste des succès hors du commun remportés par les États-Unis pendant la Deuxième Guerre mondiale en témoigne. En moins de deux ans, des avions étaient conçus, construits et envoyés au combat sans problème. Aujourd'hui, il faut plus de dix ans pour en faire autant. Pendant la guerre, il suffisait de quelques semaines pour construire un bateau ; aujourd'hui, cela demande des années. On pourrait continuer la liste de ces réalisations qui semblent aujourd'hui hors du domaine du possible. Une crise comme la Deuxième Guerre mondiale focalise les esprits sur l'action pragmatique d'une manière peu ordinaire. Elle réconcilie intérêts nationaux et intérêts personnels. Bien entendu, ces conditions sont pratiquement impossibles à reproduire, mais les managers efficaces ont toujours su créer un sentiment d'urgence. Et cela, qu'ils fassent ou non appel à un nouveau paradigme du management.

Nous ne prétendons nullement que les nouvelles idées vendues aux managers soient sans valeur, ni qu'il faille revenir aux pratiques bureaucratiques du passé. Nous disons plutôt que le moment est venu, en matière de management, de reconsidérer l'équilibre relatif entre innovations et fondamentaux. Si les années 1980 ont vu une floraison de perspectives nouvelles, il est peut-être temps à présent de rendre sa place à la responsabilité du manager.

---

## **Un pragmatiste aux deux visages: entretien avec Shikhar Ghosh**

Shikhar Ghosh, spécialiste de la création d'organisations adaptables, a été associé du Boston Consulting Group avant de devenir, en 1988, PDG d'une jeune entreprise de communications cellulaires, Apex Corporation. Celle-ci est aujourd'hui devenue la division EDS Personal Communications Corporation du groupe Electronic Data Systems, et elle pèse 8 milliards de dollars ; parmi les sociétés spécialisées en gestion de l'information, c'est une de celles qui croissent le plus vite.

Pragmatiste déclaré, Ghosh évoque ci-dessous sa double expérience de consultant, chargé d'accompagner le changement de l'extérieur, puis de PDG chargé de le réaliser de l'intérieur. Il parle aussi de son rôle de bricoleur, de manager pragmatique qui joue constamment avec les systèmes et les variables pour renforcer son organisation.

### **Comment définiriez-vous le pragmatisme, en ce qui concerne les programmes de changement dans les entreprises?**

Etre pragmatique, c'est trouver un équilibre entre les objectifs et les contraintes d'une entreprise. Les contraintes peuvent tenir à ses finances, à son histoire, à ses relations ou aux capacités d'apprentissage de ses salariés. Les objectifs de tout programme de

changement doivent être constamment adaptés en fonction de ce que l'entreprise peut apprendre et absorber.

### **Les théories à la mode sur le changement des organisations tiennent-elles quelque fois leurs promesses?**

Beaucoup sont intéressantes, mais elles ne représentent souvent que des vérités particulières. Quand on les applique aux réalités d'une entreprise, les résultats sont très mitigés. La qualité et le reengineering ne sont pas mauvais en soi, mais les gourous du management minimisent les difficultés pratiques de leur mise en oeuvre dans une entreprise. Ils présentent tous ces programmes comme des solutions complètes, alors que la plupart d'entre eux ne traitent que l'une des facettes des problèmes.

La plupart de ces programmes considèrent les entreprises comme des machines. Mais les entreprises ressemblent plutôt à des organismes vivants. Quand on les touche, elles réagissent. Et du fait de ces réactions, il faut des ajustements incessants.

### **Quel genre de problèmes d'organisation avez-vous rencontrés chez Appex?**

Appex n'avait pas d'organigramme. En arrivant, j'ai réuni ses 25 salariés pour expliquer qu'il nous fallait quelques règles. J'ai dit que si quelqu'un ne pouvait pas être là avant dix heures du matin, il devrait pré venir par téléphone. Quelqu'un s'est levé et m'a dit « De quel droit nous donnez-vous des ordres »

### **Qu'avez-vous fait alors?**

J'ai mis en place un organigramme circulaire à la japonaise pour introduire de la discipline sans perdre l'informalité ni établir trop de

hiérarchie. J'occupais le centre de l'organigramme, avec des groupes autour de moi en cercles concentriques. On trouvait au même niveau des gens avec des fonctions différentes, et les frontières entre les groupes étaient floues. Par exemple, le service clients débordait sur le bureau d'études et le bureau d'études sur le marketing.

Cette structure reposait sur les principes japonais de l'organisation plate, mais nous ne nous sommes pas contentés de la sortir d'un manuel. Nous l'avons conçue avec pragmatisme, pour refléter la manière dont les gens travaillaient réellement.

### **Comment cela a-t-il fonctionné?**

Nous avons constaté que nous étions capables de réagir très rapidement aux évolutions du marché. Et nous étions bien plus innovants que beaucoup de concurrents. Mais nous n'avons pas tardé à réaliser que nous grossissions trop vite pour que ce niveau de communication informelle reste possible. Il n'y avait pas de manière d'agir standardisée. Si le travail ne se faisait pas, personne ne savait qui en était responsable.

### **Que s'est-il passé ensuite?**

Dans les six mois, nous sommes passés d'un extrême à l'autre et nous avons opté pour une organisation fonctionnelle. Les chefs de département m'étaient rattachés et dirigeaient les cadres de niveau inférieur. Dans une certaine mesure, c'était aller à contre-courant. Mais à cette époque, les salariés sentaient qu'il fallait se structurer davantage. Nous n'arrivions pas à respecter les délais. Trop de travaux passaient à travers les trous du système.

Le choix d'une organisation fonctionnelle était au départ une évolution pragmatique dans la mesure où il répondait à un problème urgent le

besoin de procédures et de responsabilité. Mais en quelques mois, on a vu apparaître chez Appex les symptômes traditionnels de la bureaucratie : manque de souplesse et d'adaptation. Il n'y avait pas de travail d'équipe et les gens commençaient à se soucier plus de leur service que des objectifs d'ensemble de l'entreprise.

### **Quelle a été l'étape suivante?**

Les équipes. Nous avons formé des équipes pluridisciplinaires centrées chacune sur une ligne d'activité. Cette approche a raisonnablement bien fonctionné pendant sept mois, jusqu'au moment où nous avons réalisé que nous avons trop de produits et pas assez de managers généralistes pour diriger toutes les équipes.

Nous avons donc restructuré l'entreprise en adaptant le concept des équipes à nos propres contraintes. Nous avons regroupé les équipes en confiant à chacune plusieurs lignes de travaux. Et nous les avons transformées en divisions à part entière. D'après les critères traditionnels, l'entreprise était trop petite pour qu'on la subdivise, mais compte tenu de nos besoins et de nos limites, c'était un choix pragmatique.

### **Vos collaborateurs ne commençaient-ils pas à se sentir étourdis par tous ces changements?**

Au début, ils avaient tendance à dire : « Ah non, on ne vas pas encore changer d'organisation ! »

Puis ils se sont habitués au changement et ont compris son intérêt. Au bout d'un moment, l'organigramme devient un outil qui sert à instaurer un équilibre entre des comportements organisationnels antagonistes comme la souplesse et la régularité. Chaque organisation met en valeur



un type de comportement et non un autre. En changeant sans cesse, on parvient à équilibrer les besoins.

Les salariés conservent une partie des enseignements de chaque programme de changement bien après qu'un autre programme l'a remplacé. Les gens finissent par se connaître mutuellement, ils comprennent les autres fonctions. Et comme l'organisation change sans cesse, personne n'a le temps d'acquérir du pouvoir à l'intérieur d'une structure particulière. Chacun doit s'identifier aux objectifs de l'entreprise dans son ensemble.

### **Donc, vous êtes un bricoleur?**

Oui, je crois. On pourrait avoir l'impression que nous mettions en oeuvre des changements tous les six mois, mais en réalité nous changions sans cesse. Nous n'étions pas satisfaits des solutions clés en main. Nous étions toujours en train de jouer avec les structures en place. Et quand nous nous heurtions à trop de contraintes, il n'y avait plus qu'à changer de structure une fois de plus.

Quand on change souvent, on sait que rien n'est permanent. On n'a pas besoin de connaître toutes les réponses avant d'essayer quelque chose. On peut se permettre de faire des expériences, car la structure existante n'a pas à être « juste comme il faut ».

Le management consiste à examiner sans cesse la manière dont on fait les choses et à ajuster le processus en fonction de ses objectifs et de ses ressources. C'est cela le pragmatisme. On utilise les ressources dont on dispose pour aller à où 'on doit aller.

Julia Lieblich

---

## **Le pragmatisme à l'ère des réponses toutes faites**

Les idées sur le management devraient être

- soigneusement considérées avant adoption;
- expurgées des formules ronflantes et des clichés inutiles
- jugées d'après leurs conséquences pratiques;
- liées à l'ici et maintenant
- issues des problèmes authentiques
- adaptées en fonction des hommes et des circonstances
- adaptables à des situations changeantes et imprévues
- testées et affinées par des expérimentations actives;
- abandonnées une fois qu'elle ne servent plus.

### **Notes**

1. « The International Quality Study - Best Practices Report» (Cleveland, Ohio, American Quality Foundation et Ernst & Young, 1992).
2. Le « work-out » est décrit en détail dans Noël M. Tichy et Stratford Sherman, *Control Your Own Des tiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making G.E. the World's Most Competitive Corporation* (New York, Doubleday, 1993).

## LES AUTEURS

- **Joseph Badaracco, Jr.**, titulaire de la chaire John Shad, est professeur d'éthique des affaires à la Harvard Business School et fait partie de l'unité de management général de cette école. Il y a enseigné des cours de stratégie, de management général, de relations entreprises/pouvoirs publics et d'éthique des affaires dans les cycles de MBA et de formation de dirigeants. Il est actuellement président du Comité consultatif de Harvard University sur la responsabilité des actionnaires. Ses livres les plus récents, *Business Ethics: Roles and Responsibilities et Defining Moments: When Managers Must choose Between Right and Wrong* (HBS Press, 1997) ont été traduits en huit langues.

- **James D. Berkley** prépare actuellement un doctorat (Ph.D.) en littérature comparée à l'University of California, Los Angeles. Entre 1990 et 1994, il a travaillé comme adjoint de recherche et auteur de cas de comportement organisationnel à la Harvard Business School, où il a participé à la rédaction de *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management* aux côtés des professeurs Nitin Nohria et Robert G. Eccles. À Harvard comme à UCLA, ses travaux ont principalement porté sur les relations entre science, littérature et société et sur les courants intellectuels de la fin du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle.

- **Charles Farkas** est directeur de Bain & Company. Il conseille des directeurs généraux et les hauts dirigeants de secteurs très divers sur les questions dont dépend leur réussite à long terme. Il dirige actuellement la branche mondiale de conseil aux services financiers de Bain & Company. Il a aussi occupé des rôles importants dans les domaines de la santé, des produits de consommation, du commerce de détail et de la production industrielle, auxquels il consacre toujours une partie de son activité. M. Farkas est l'auteur du best-seller *Maximum Leadership* (en français : *À quoi servent les directions générales*, Dunod 1997) et de nombreux articles dans la *Harvard Business Review*, *Fortune* et d'autres publications.

- **Ronald A. Heifetz** dirige le projet de formation au leadership de la John F. Kennedy School of Government, au sein de Harvard University. Il y a développé depuis quatorze ans une théorie du leadership et une méthode de développement du leadership. Ses travaux visent à mettre au point une stratégie et des tactiques de mobilisation du travail adaptatif dans les domaines politique, économique et associatif. Précédemment directeur du groupe de recherche et développement Cor Associates et instructeur clinique en psychiatrie à Harvard Medical School, M. Heifetz travaille avec de nombreux leaders de l'administration et de l'industrie. Il est l'auteur d'un ouvrage très favorablement accueilli, *Leadership Without Easy Answers* (The Belknap/Harvard University Press, 1994).

- **John P. Kotter**, titulaire de la chaire Konosuke Matsushita, est professeur de leadership à la Harvard Business School. Il est l'auteur de sept ouvrages sur la gestion, tous des best-sellers, dont le plus récent est *Leading Change* (HBS Press, 1996). Ses deux vidéos pour dirigeants, respectivement intitulées «Leadership» (1991) et *Corporate Culture* (1993), ont aussi été très bien accueillies. Parmi les nombreuses distinctions qui lui ont été décernées figurent un Exxon Award for Innovation in Graduate Business School Curriculum, un Johnson, Smith & Knisely Award for New Perspectives in Business Leadership et un McKinsey Award du meilleur article dans la Harvard Business Review. Il est largement considéré comme le meilleur conférencier du monde sur les thèmes du leadership et du changement.

- **Donald L. Laurie** est fondateur et directeur général de la firme de conseil en management Laurie International Limited. Ses travaux sont consacrés aux problèmes de management stratégique qui intéressent les présidents et directeurs généraux. Il intervient pour des clients concernés par la mise au point d'une architecture stratégique, la gestion du changement et l'amélioration de la qualité du leadership. Son travail de recherche en cours, *The Work of the Leader* (1998), portant sur les directeurs généraux de grands groupes, a été largement salué par les chefs d'entreprise aux États-Unis et en Europe.

• **Henry Mintzberg** est à la fois professeur d'études de management, titulaire de la chaire Cleghorn, à l'université canadienne McGill à Montréal et professeur d'organisation à l'INSEAD de Fontainebleau. Ses recherches sont consacrées au management général et aux organisations : elles sont actuellement centrées sur la nature et les styles de travail du manager, ainsi que sur ses travaux permanents relatifs aux formes d'organisation et au processus de formation de la stratégie. Il a publié 70 articles et 7 livres, dont le plus récent est *The Canadian Condition : Reflections of a « Pure Cotton »* (1995).

• **Nitin Nohria** est professeur d'administration des entreprises à la Harvard Business School. Ses recherches sont centrées sur le leadership et le renouveau des entreprises. Il est l'auteur de 5 livres dont le plus récent, *The Differentiated Network*, propose un modèle innovant d'organisation des sociétés multinationales. Le professeur Nohria étudie actuellement la dynamique du changement des organisations à l'occasion d'une série de projets portant sur l'effet du *downsizing*, des alliances stratégiques, de la qualité totale et du gouvernement d'entreprise chez les sociétés du classement Fortune 100.

• **Thomas Teal** a travaillé huit ans à la Harvard Business Review avant de devenir éditeur senior au sein du cabinet de conseil international Boston Consulting Group, dont le siège est à Boston. Il avait antérieurement été collaborateur du magazine New Yorker pendant cinq ans, directeur du service de rédaction des discours de la Maison Blanche pendant deux ans du temps du président Carter, traducteur du suédois, du danois et du norvégien pendant une vingtaine d'années et, au début des années 1960, secrétaire nocturne du comédien Lenny Bruce pendant un an. La dimension humaine du management «est adapté de son introduction à *First Person: Tales of Management Courage and Tenacity* (HBS Press, 1996).

• **Suzy Wetlaufer** a travaillé pour le cabinet international de conseil en management Bain & Company avant de devenir éditeur senior à la *Harvard Business Review*, où elle se consacre au domaine de l'organisation. Outre «The Team That Wasn't », elle est l'auteur de plusieurs articles publiés par la HBR,

dont» What's Killing the Creativity at Coolburst ? « et, en collaboration avec David Thomas, de la Harvard Business School, «A Question of Color

• **Abraham Zaleznik** est professeur émérite de leadership (chaire Konosuke Matsushita) à la Harvard Business School. Il est connu internationalement pour ses recherches et son enseignement dans le domaine de la psychosociologie des entreprises et pour ses travaux sur les caractéristiques distinctives du leadership et les aspects psychologiques du comportement de direction chez les managers et les leaders. Il a publié 14 livres, dont le plus récent est *Learning Leadership* (1993), et de nombreux articles très remarquables. Il est président du conseil d'administration de King Ranch et administrateur de Ogden Corporations, Timberland Co., Freedom Communications, Inc. et Butchers, Inc. Il conseille des entreprises et groupes d'entreprises ainsi que des administrations publiques.

