

Jeffrey Pfeffer & Robert Sutton
(professeurs à Stanford)

Faits et fausses dans le management
Vuibert, 2006

Chapitre 8

Les grands leaders contribuent-ils vraiment à la performance de leur entreprise ?

Nous sommes obsédés par le leadership. Il existe déjà des milliers d'études et de livres sur le sujet et nous en voulons encore davantage. Si l'on noircit tant de papier sur les leaders, c'est parce que nous sommes convaincus que notre sort, et celui de nos organisations, est entre leurs mains et qu'il doit en être ainsi. Nous parlons et agissons comme si les grands dirigeants étaient des divinités toutes-puissantes qui exercent un contrôle total sur les organisations, même les plus grandes, et cela pour leur plus grand bien. Un article paru dans le magazine *Fortune* sur l'ancien PDG de Kellogg (devenu par la suite Secrétaire américain au Commerce) Carlos Gutierrez est typique à cet égard. Le titre de l'article, on ne peut plus élogieux, présente notre personnage comme « L'homme qui a sauvé Kellogg ».¹ Le premier paragraphe énumère au moins dix méthodes grâce auxquelles ce chef d'entreprise a redressé le groupe agroalimentaire durant les cinq années qu'il a passées à sa tête. Chaque phrase le décrit comme le maître absolu de cette grosse société et ne porte à son seul crédit que des actions positives, qu'il s'agisse de motiver son personnel, de promouvoir les films *Spiderman*, de faire renaître d'anciennes marques de céréales ou de doper le cours de l'action Kellogg. *Fortune* a vanté les pouvoirs du PDG de Xerox, Anne Mulcahy, de façon assez similaire, la décrivant comme « une mère qui travaille, qui accède à un poste dont elle n'a jamais osé rêver et qui a désormais le sort d'une entreprise entre ses mains ». Et *Business Week* a titré son histoire « Anne Mulcahy prend Xerox par les cornes ».² Cette glorification du pouvoir des leaders n'est pas un phénomène propre aux États-Unis. Un article du *Financial Times* sur le PDG de General Motors, Rick Wagoner, commence ainsi : « Le charisme de Rick Wagoner est planétaire. Le moindre de ses faits et gestes se répercute aux quatre coins du globe. Chacune de ses décisions détermine les actions de millions de personnes dans la plupart des pays du monde. »³

Les comités de rémunération, qui fixent le montant des rétributions, reflètent et renforcent ces croyances – à savoir que l'individu qui dirige une entreprise et les actions qu'il mène sont parmi les facteurs les plus déterminants de la performance organisationnelle. Les PDG des 500 premières entreprises américaines ont touché au total plus de 3,3 milliards de dollars en 2003, soit une hausse de 8 % par rapport à 2002.⁴ Si les PDG méritent ce qu'ils gagnent, ils doivent devenir sans cesse plus importants et plus méritants. En 1980, le PDG américain moyen gagnait 42 fois plus que l'ouvrier moyen, un rapport qui s'est envolé en deux décennies pour passer à 85 fois plus en 1990 et à 531 fois plus en 2000.⁵ Lorsque Rakesh Khurana, chercheur sur le leadership à la Harvard Business School, a demandé aux membres du conseil d'administration de nombreuses sociétés si les PDG méritaient de gagner autant d'argent, ils ont réagi avec colère et surprise, comme si notre chercheur avait soulevé un sujet tabou. Khurana s'est aperçu que les membres des conseils d'administration avaient des convictions « quasi religieuses » sur le sujet qui les poussaient à rejeter le moindre fait avéré de nature à prouver que la qualité du PDG n'a pas une influence déterminante sur la performance de l'entreprise.⁶

Ce n'est pas tant que l'on croit dur comme fer que les leaders ont le contrôle quasi total de leur organisation, mais qu'ils doivent en avoir un contrôle absolu. Vous connaissez mieux que nous l'organigramme classique et ses relations de pouvoir. Et vous pensez certainement que ceux qui sont en haut de la chaîne de commandement n'ont pas seulement le droit, mais aussi le devoir de prendre des décisions importantes concernant leurs subalternes. Ils sont censés savoir ce qu'il faut faire et comment le faire mieux que leurs subordonnés. Après tout, le processus de sélection qui les a amenés à ces postes à responsabilité a dû veiller à ce que seuls les plus qualifiés et les plus capables accèdent aux échelons supérieurs. Lors de l'implosion des marchés financiers suite à l'affaire Enron, AES, le grand producteur indépendant d'électricité, a connu des difficultés financières qui ont été largement imputées au fonctionnement hyperdécentralisé de l'entreprise. Si les hauts responsables avaient pris davantage de décisions, l'entreprise s'en serait mieux sortie – c'est ce que l'on croyait. En réalité, la plupart des décisions les plus mauvaises avaient été prises, ou du moins ratifiées, par le conseil d'administration qui ne voulait tout simplement pas assumer la responsabilité de ses mauvais choix.

Prendre des décisions et jouir d'un pouvoir sur les autres : telles sont les récompenses que la plupart des individus recherchent et apprécient dans les postes à responsabilité. Les individus ont naturellement tendance à obéir aux ordres et, ce faisant, appuient l'idée selon laquelle les leaders doivent prendre les décisions auxquelles ils obéissent ensuite.⁷ Mais croire

qu'il est dans notre intérêt d'avoir des leaders qui ont le contrôle de leur organisation est la sixième et dernière demi-vérité que nous dénonçons dans notre livre. Dans certains cas, il est bon que les dirigeants soient les seuls maîtres de leur organisation. Mais dans la majorité des cas, les échecs des organisations sont imputables à une centralisation excessive du pouvoir, ainsi qu'à une influence et un contrôle exagérés exercés par le leader.

Ce chapitre étudie donc la double demi-vérité suivante : les leaders ont le contrôle de leur organisation et doivent l'avoir. Son objectif est de vous proposer une vision plus nuancée du leadership et quelques conseils utiles si vous dirigez vous-même une organisation.

Les leaders font toute la différence...

L'histoire regorge de leaders qui, on peut le dire, ont changé le cours de l'histoire : Gandhi et son militantisme en faveur de l'indépendance de l'Inde ; Martin Luther King et sa lutte pour la reconnaissance des droits civils des Noirs américains et la justice économique à l'égard de tous les citoyens ; la reine Élisabeth I^e et son obstination payante à encourager l'unité du royaume britannique ; Winston Churchill qui a su, par ses paroles et ses actes, galvaniser l'effort de guerre britannique au cours de la Seconde Guerre mondiale ; le président Lyndon Johnson qui a créé le régime d'assurance maladie Medicare, de nombreux ministères et agences fédérales, ainsi que des programmes de sécurité sociale toujours en place aujourd'hui... L'histoire a retenu aussi les actions particulièrement destructrices d'autres leaders comme Joseph Staline et Adolf Hitler, responsables chacun de millions de morts.

Mais les leaders font aussi la différence à plus petite échelle, au niveau des organisations. Comme le chercheur en leadership Robert Hogan et ses collègues le soulignent : « Le fait que l'armée de Lincoln demeure inerte jusqu'à ce que le général Grant prenne le commandement des forces fédérales à la fin de la guerre de Sécession [...] est, pour la plupart des gens, la preuve que le leadership compte. »⁸ Le raid au pôle Sud entrepris simultanément par l'expédition norvégienne de Roald Amundsen et l'expédition britannique de Robert Falcon Scott en 1910 confirme cette idée. Amundsen a obligé son équipage à se préparer correctement, à multiplier les expériences et à améliorer son matériel, ce qui a permis à l'explorateur d'atteindre le pôle Sud sans trop d'aléas. En revanche, « l'incompétence de Scott lui a fait perdre le raid et a coûté la vie à lui et à trois membres de son équipage ».⁹

Au-delà de ces études de cas, des études quantitatives systématiques démontrent que le leadership peut influencer la performance organisa-

tionnelle. L'une des études les plus poussées dans ce domaine a été menée dans l'industrie automobile. Les auteurs de cette étude ont évalué des évaluations de la productivité pour déterminer la croissance de la productivité du travail et de celle du capital dans six entreprises durant une période de quarante ans. L'étude a mis en évidence les influences significatives de l'équipe dirigeante sur l'ensemble des entreprises, excepté sur Toyota (dont le système permettrait une performance soutenue et largement indépendante de la qualité des dirigeants). Par exemple, Don Petersen, le PDC de Ford durant la majeure partie des années 1980, a réalisé des gains de productivité supérieurs d'environ 3,1 % par an à la moyenne obtenue par l'ensemble des dirigeants de Ford.¹⁰ Peut-être, comme il nous l'a expliqué, parce que l'entreprise était à l'époque si désespérée que ses responsables ont décidé de mettre à sa tête quelqu'un qui s'y connaissait en voitures et en camions plutôt qu'un spécialiste de la finance. Le charisme du leader semble également avoir un impact positif sur la performance organisationnelle et faire la différence.¹¹ En revanche, un PDC présumé oblige son entreprise à acquérir trop cher de nouvelles entreprises, ce qui détériore ensuite sa performance à long terme.¹² Des études sur les effets du leadership menées au niveau d'un petit groupe ou d'une unité opérationnelle, y compris sur des équipages d'avions et des unités militaires, montrent aussi que lorsqu'on examine les bons indicateurs de l'efficacité, les actions et l'expérience du leader influencent de manière significative la performance des unités.¹³

Les dirigeants n'influencent pas seulement les indicateurs financiers de la performance tels le chiffre d'affaires, les bénéfices, la productivité ou les budgétisations, mais aussi le climat social au sein de l'organisation, ainsi que la satisfaction et le bien-être psychologique des salariés. Les faits montrent que les leaders peuvent avoir une influence considérable sur les individus et les relations interindividuelles lorsqu'ils se comportent mal ou de façon inefficace ou les deux à la fois. Des chercheurs étudient le climat organisationnel depuis plus de cinquante ans et découvrent systématiquement que « 60 % à 75 % des salariés d'une organisation, quelle qu'elle soit, rapportent que l'aspect le plus terrible et le plus stressant de leur travail est leur supérieur direct ». Ces études révèlent aussi que « la brutalité et l'incompétence chez les managers engendrent chaque année des milliards de dollars de perte de productivité ».¹⁴ Toutes les recherches sont unanimes : les mauvais leaders détuisent la santé, la joie de vivre, la loyauté et la productivité de ceux qu'ils dirigent.

En particulier dans les petites organisations, ils peuvent exercer – et exercent effectivement – un contrôle absolu et, s'ils prennent de mauvaises décisions, risquent de mener leur entreprise à la faillite. C'est la raison

pour laquelle les spécialistes du capital-risque préfèrent financer des start-up dirigées par des managers expérimentés et à la réputation irréprochable. Nous avons constaté personnellement de quelle manière de mauvais leaders peuvent faire fuir des salariés compétents et motivés vers leurs rivaux ou, pire, démotiver complètement des salariés qui, malgré tout, conservent leur poste. Nous avons un jour interrogé un cadre supérieur qui était si las de l'entêtement et des mauvaises décisions de son patron qu'il a fini par abdiquer et appliquer à la lettre chacune de ses décisions. Il a même pris plaisir à voir la situation se détériorer – il appelait cela « s'engager dans une servilité malveillante ». De tels effets peuvent se révéler particulièrement catastrophiques pour de jeunes ou de petites entreprises qui ne disposent pas de réserves financières, d'une clientèle ou d'un capital marqué suffisants.

... sauf quand ils ne la font pas

Une étude menée pendant vingt ans sur la performance de 167 entreprises a cherché à évaluer la part relative du secteur d'activité, de l'année considérée, de spécificités propres à l'entreprise et de changements de direction dans la variation de la performance organisationnelle. Sa conclusion n'a rien de surprenant : l'entreprise et son secteur d'activité influencent bien davantage la variation du chiffre d'affaires, des bénéfices et des marges bénéficiaires que les changements de direction.¹⁵ Jeffrey Pfeffer s'est aperçu dès 1977, date à laquelle il a publié un rapport d'étude sur le leadership, que les actions des leaders expliquent rarement plus de 10 % des différences de performance entre les meilleures organisations et les meilleures équipes et les moins bonnes, même si les leaders ont un impact certain. Les résultats d'études plus récentes confirment l'existence d'un lien modeste entre le leadership et la performance. Les universitaires qui mènent et évaluent les meilleures études scientifiques débattent de l'importance du leadership et du contexte dans lequel il compte le plus. Mais lorsqu'ils mettent de côté leurs différences souvent minimes, ils sont unanimes pour reconnaître l'impact modéré du leadership sur la performance dans la plupart des conditions, son impact élevé dans certaines conditions et son absence d'impact dans les autres cas.¹⁶ Des études réalisées sur de larges échantillons de PDC d'entreprises cotées en Bourse, sur des présidents d'universités et sur des dirigeants d'équipes sportives universitaires ou professionnelles montrent que la performance organisationnelle est largement déterminée par des facteurs qu'aucun individu, y compris le leader, ne peut contrôler.¹⁷

Même les patrons les plus puissants ont une influence réduite sur les tendances macroéconomiques, le prix du baril de pétrole et le cours des devises, les guerres et le terrorisme, l'histoire des organisations et le temps

qui fait. C'est ce qui explique pourquoi, bien que les cours des actions connaissent parfois des variations spectaculaires à court terme au départ ou à l'arrivée d'un PDG, ils sont rarement influencés à long terme par le PDG en poste.

Pourquoi les leaders n'ont-ils souvent qu'une influence limitée sur la performance de leur entreprise ? Pour plusieurs raisons. La première, c'est qu'ils agissent fréquemment dans des conditions qu'ils ne peuvent pas facilement - voire pas du tout - transformer : les salariés en place, les produits, les marchés et le contexte économique global. Il est également prouvé que les effets du leadership sont restreints parce que les dirigeants sont assez interchangeables. En théorie, un leader pourrait avoir une forte influence s'il voyait le monde autrement que les autres, s'il possédait un ensemble et un niveau de compétences radicalement différents et s'il exerçait son métier de leader d'une manière tout à fait originale. Mais en pratique, les leaders sont assez équivalents les uns aux autres parce qu'ils sont sélectionnés sur des formations et des perspectives de carrière similaires. Résultat : la plupart finissent par avoir une pensée uniforme et prendre des décisions identiques. Et toutes les organisations ne peuvent pas choisir les leaders potentiellement disponibles qu'elles convoient. Les dirigeants qui réussissent sont plus recherchés et, en général, recherchent eux-mêmes de grandes organisations performantes. Par conséquent, et c'est la deuxième raison pour laquelle les leaders font moins la différence en pratique qu'en théorie, les organisations qui affichent de mauvais résultats ont souvent un accès limité aux dirigeants qui sauraient le mieux améliorer leur performance.

En particulier dans les grandes organisations, les références, les compétences, la formation et l'expérience professionnelle des candidats sont passées au crible et doivent être similaires à celles d'autres PDG (par exemple, les femmes PDG ne sont actuellement que huit dans le classement des 500 premières entreprises établi par le magazine *Fortune* et sept d'entre elles détiennent un MBA). De nombreuses organisations choisissent également des candidats internes, des individus qui ont gravi peu à peu les échelons. Comme le soulignait James March, grand théoricien du management, ce facteur contribue aussi à gommer les différences : « En partant du principe que toutes les promotions sont fondées sur des attributs similaires, chacun des filtres successifs contribue à épurer un peu plus dans le sens souhaité le réservoir de talents, ce qui réduit les différences entre responsables. Sur des attributs privilégiés par l'organisation, les directeurs présentent souvent une homogénéité bien supérieure à celle des cadres débutants. »¹⁸ Il en résulte ce que les statisticiens nomment une « réduction de la dispersion » dans la population de cadres supérieurs.

étudiée. March en conclut : « Le management peut être extrêmement difficile et important même si les managers sont uniformisés. Il est tout aussi difficile de faire la différence entre deux ampoules électriques, mais, si vous supprimez toutes les ampoules, vous aurez du mal à lire dans l'obscurité. Ce qui est difficile à démontrer, c'est dans quelle mesure les managers les plus performants (ou les ampoules électriques à très longue durée de vie) se détachent vraiment de la distribution de probabilités que représentent un ensemble d'individus fondamentalement équivalents. »¹⁹

Les faits les moins discutables montrent que les leaders peuvent avoir - et ont - une influence certaine sur la performance d'une organisation ou d'une équipe, bien que cette influence ne soit pas aussi importante qu'on le pense généralement ni aussi importante que de nombreux autres facteurs. Il est clair que les dirigeants sont susceptibles d'améliorer la situation, mais ils peuvent aussi l'aggraver considérablement par des actions qui augmentent la rotation du personnel,²⁰ diminuent la motivation des employés, encouragent le mensonge et le vol, et engendrent encore bien d'autres problèmes au sein de l'organisation. Tout cela pour dire qu'il est important d'éviter les mauvais leaders, peut-être même plus important que de recruter les meilleurs.

Pourquoi on persiste à croire au pouvoir des leaders

Le leadership a une importance indéniable. Mais la croyance selon laquelle les leaders ont une influence déterminante sur la performance est une demi-vérité. Comme le dit James Meindel, chercheur sur le leadership, notre culture idéalise les leaders, les pare de toutes les qualités, dont « l'estime, le prestige, le charisme et l'héroïsme ». Les faits incitent pourtant à moins d'éloges. Pourquoi cette croyance irrationnelle dans le pouvoir d'individus puissants persiste-t-elle ?

La première raison est une affaire de perception. Il y a plus de trente ans, Gérard Salancik a mené l'expérience suivante : une personne a été chargée de contrôler le fonctionnement d'un petit train électrique. Un observateur la regardait tenter de contrôler le train. A l'insu du participant à l'expérience et de l'observateur, l'expérimentateur changeait sans cesse la vitesse du train, le faisant accélérer et ralentir de manière imprévisible, ce qui a provoqué son déraillement. Le « cobaye » s'est vite rendu compte qu'il ne pouvait pas contrôler la situation. Mais l'observateur a perçu les choses différemment. Il ne pouvait pas voir les changements de vitesse impossibles à contrôler. Ce qu'il a vu, c'est une personne incapable de diriger correctement un petit train. Comme la personne aux commandes du petit train était bien visible, l'observateur a attribué la performance de la machine à ses actions et à ses capacités et non aux facteurs inexplicables

et invisibles à l'origine du déraillement.²¹ De même, lorsque nous observons des organisations, nous voyons leurs responsables ; nous ne voyons pas les facteurs qui influencent à la fois le comportement de ces responsables et la performance de l'entreprise. Le caractère visible d'une action individuelle influence donc notre interprétation des événements.

Nous avons abordé cette tendance à attribuer tout le mérite ou à imputer toute la responsabilité d'une action à un individu ou un petit nombre d'individus dans le chapitre 4. Cette erreur fondamentale d'attribution des mérites ou des fautes a été reprise dans de nombreuses études, bien qu'elle soit plus répandue dans les cultures occidentales, particulièrement axées sur l'individu, que dans les cultures orientales ou d'autres cultures privilégiant davantage les groupes et les institutions.²² Notre tendance à dorer les individus, dont les plus en vue, tels les leaders, de tous les pouvoirs, résulte de notre perception faussée et de ce qui nous apparaît comme le plus manifeste.

La deuxième raison tient au besoin de tout être humain de s'y retrouver dans le déluge d'informations déroutantes dont il est assailli. Nous utilisons donc des raccourcis cognitifs pour interpréter d'une manière rassurante et efficace ce que nous voyons et expérimentons. Croire exagérément au leadership est l'un de ces raccourcis. La liste interminable de tous les facteurs, complexes et mutables, capables d'influencer la performance organisationnelle nous donne le sentiment troublant que les organisations dans lesquelles nous travaillons et que nous observons de l'extérieur sont difficiles, voire impossibles, à contrôler. Nous prenons alors conscience du fait, non sans inquiétude, que ce qui nous arrive et arrive à ceux qui nous sont chers est tout aussi difficile à prévoir et à contrôler. Cette complexité signifie également que les facteurs à l'origine de la performance organisationnelle sont difficiles à expliquer efficacement. Notre vision idéalisée du leadership reflète peut-être des croyances douteuses, mais elle a le mérite de nous aider à simplifier la situation pour la rendre plus facile à comprendre, à gérer et à expliquer à nos interlocuteurs. Même un leader aussi célèbre que l'ancien PDG de General Electric, Jack Welch, n'a pas pu changer l'histoire de l'entreprise ni être partout à la fois. Mais des études montrent qu'il nous est plus facile et plus réconfortant de supposer que Welch contrôlait totalement son entreprise.

Une tendance liée à la précédente est la généralisation : nous assimilons la performance de l'unité aux qualités du leader pour en déduire que puisque la performance est bonne (ou mauvaise), le leader doit être bon (ou mauvais). Nous avons tendance à penser que les bonnes entreprises ont de bons managers et que les mauvaises entreprises ont de mauvais managers, indépendamment d'autres faits. Surtout lorsque la performance est très

bonne ou très mauvaise, nous considérons, à tort, le leadership comme particulièrement déterminant et influent.²³ Cet effet a été reproduit dans le cadre d'expériences contrôlées comparant des équipes très performantes à des équipes peu performantes. Les membres des équipes attribuent les résultats de leur équipe au responsable de l'équipe, même si les expérimentateurs ont fait en sorte que le leadership n'ait aucune importance au cours de l'expérience.²⁴ Ces erreurs d'attribution du mérite et du blâme ne sont pas seulement commises par des observateurs inexpérimentés. Le chercheur Rakesh Kharana, mentionné en début de chapitre, a découvert que les cabinets de recrutement avaient, eux aussi, tendance à classer les candidats de cette manière.

Le capital-risqueur Steve Dow voit souvent l'effet inverse quand un PDC compétent dirige une entreprise en difficulté. Comme tout le monde le sait, les start-up ont un taux d'échec élevé, aussi bien gérées soient-elles. Dow, qui a fait partie de nombreux conseils d'administration, nous dit que beaucoup de leurs membres, en particulier les jeunes capital-risqueurs qui manquent d'expérience, parlent un peu trop vite de remplacer le PDC à la moindre difficulté. Dow leur demande : « Maintenant, imaginez que vous êtes PDC. Que feriez-vous d'autre que notre PDC actuel ? » La plupart du temps, ils sont incapables de proposer un seul changement. Comme tout le monde, et jusqu'à ce qu'ils y réfléchissent sérieusement, ces capital-risqueurs ne peuvent pas séparer la performance du PDC de celle de l'entreprise.

Quant à la troisième raison pour laquelle les leaders sont stigmatisés ou portés au pinacle, c'est selon, elle concerne l'argent, le pouvoir et le prestige. Les cadres supérieurs, ainsi d'ailleurs que tous ceux qui gravitent autour d'eux, ont tout intérêt à agir comme si leur leader contrôlait l'entreprise et devait la contrôler. Et les leaders ont, eux aussi, tout intérêt à perpétuer le mythe de leur toute-puissance, ne serait-ce que pour percevoir les 10 millions de dollars que le PDC moyen des deux cents premières entreprises américaines a rafflés en 2003.²⁵ S'ils disaient la vérité et admettaient leurs pouvoirs limités, ils auraient moins de raison de prétendre à ces salaires faramineux et d'être traités à la fois comme des rois et des héros. Les chasseurs de tête ont tout autant intérêt à préserver le mythe puisque les honoraires qu'ils appliquent à leurs entreprises clientes sont calculés en fonction de la rémunération de l'équipe dirigeante (en général un tiers du salaire qu'elle perçoit durant sa première année d'exercice). Plus les dirigeants s'enrichissent, plus les chasseurs de têtes s'enrichissent. Finalement, indépendamment de l'influence réelle des hauts responsables sur la performance organisationnelle, ces derniers ont une belle liberté pour répartir comme ils l'entendent les ressources de l'entreprise.

Il peuvent distribuer augmentations de salaire et promotions, recruter et congédier des consultants et des avocats coûteux et autoriser ou interdire l'accès aux médias. Autrement dit, les dirigeants passent leurs journées aux côtés de collaborateurs qui ont tout intérêt à leur técher les boîtes et sont prêts à satisfaire leur moindre caprice, contribuant à alimenter un peu plus la demi-vérité selon laquelle les leaders sont les seigneurs et maîtres de tout ce qui se passe autour d'eux, y compris de la performance de leur entreprise.

Les leaders doivent-ils avoir le contrôle de leur organisation ?

Quand vous demandez à n'importe quel dirigeant d'une organisation, publique ou privée, s'il exerce un pouvoir, un contrôle ou une influence suffisants sur son organisation, il vous répond presque toujours que non. Les journalistes économiques et certains universitaires sont enclins à penser que les leaders ont une influence déterminante sur les événements, mais les leaders eux-mêmes, qui gèrent leur organisation du mieux possible, ne sont que trop conscients des limites de leur capacité à faire bouger les choses. Richard Kovacevich, le PDG de Wells Fargo Bank, a dit un jour que son métier se réduisait en gros à faire des discours et servir des mains. Avec plus de 120 000 salariés sous sa direction, il a le sentiment de ne pas pouvoir faire avancer les choses aussi vite ou autant qu'il le voudrait et reconnaît volontiers les limites de son influence directe et immédiate sur le cours des événements. Robert Sutton a eu l'occasion d'effectuer une mission de conseil auprès du PDG de l'une des plus grandes sociétés américaines qui se sentait continuellement frustré parce que ses managers ignoraient les décisions et les ordres de leurs supérieurs, malgré les incitations financières qu'ils recevaient pour changer de comportement. Il déplorait de les voir mener la barque à sa place, alors que c'était lui le patron.

Ce qui soulève la question suivante : les leaders doivent-ils davantage contrôler leur organisation ? Même si la toute-puissance du PDG est un mythe, la persistance de ce mythe signale peut-être qu'un tel pouvoir serait souhaitable dans la réalité. La réponse à cette question dépend, bien sûr, du point de vue que vous adoptez.

Les leaders, qu'ils soient PDG, présidents d'universités ou directeurs d'organisations à but non lucratif ou d'agences gouvernementales, voient presque toujours d'un bon œil la possibilité de bénéficier d'un contrôle renforcé sur leur organisation. Pourquoi ? En vertu de ce que nous avons appelé la surévaluation de soi, l'individu a tendance à surestimer ses compétences et ses capacités pour avoir de lui l'image la plus positive

possible, ce qui lui permet de s'estimer davantage et d'alimenter son ego.²⁶ Dans le monde des décisions organisationnelles, cela signifie que nous sommes persuadés que les actions que nous avons réalisées, ou du moins influencées, sont meilleures que celles auxquelles nous n'avons pas participé, de près ou de loin.

Considérez l'expérience suivante menée par Jeffrey Pfeffer et ses collègues. Les sujets d'expérience, des étudiants de MBA à Stanford, ont été individuellement chargés de superviser un subordonné travaillant sur un projet de publicité pour une montre Swatch dans un bureau voisin. Ces responsables ont été soumis de façon aléatoire à l'un des trois traitements suivants. Les expérimentateurs ont dit à ceux du premier groupe qu'ils allaient être trop occupés et ne verront donc que le projet final. Ils ont dit à ceux du deuxième groupe qu'ils verront une version intermédiaire du projet et répondraient à une liste de questions standard qu'ils pourraient utiliser pour donner des informations en retour, mais ils leur ont dit également que, comme dans le monde réel, des difficultés de communication et des contraintes de temps empêcheraient leurs retours d'être transmis à leurs subalternes. Quant aux responsables du troisième groupe, ils allaient remplir exactement la même liste de questions standard après avoir vu le même projet intermédiaire, mais leurs commentaires seraient transmis aux employés. Dans l'expérience, les feedback des managers sont restés sans effet sur le produit final ; les responsables des trois groupes ont vu un projet final identique. On leur a ensuite demandé d'évaluer la qualité de la publicité, ainsi que leur compétence managériale. Vous devinez aisément les résultats, mais Jeffrey et ses collègues ont été surpris par l'importance des écarts entre le troisième groupe et les deux autres. Les managers du troisième groupe, convaincus que leurs commentaires avaient influencé le projet final, ont jugé à la fois la publicité et leur compétence managériale deux fois meilleures que les autres responsables qui pensaient n'avoir eu aucune influence.²⁷ Le simple fait de surevaluer l'importance de leur contribution les portait à surevaluer la qualité du produit final (et à se surevaluer), alors que leurs actions n'avaient eu aucun impact réel !

Non seulement les leaders surestiment leurs effets positifs sur leurs collaborateurs, mais la croyance selon laquelle ils doivent contrôler leur organisation est une demi-vérité dangereuse. Pourquoi ? Parce que lorsqu'ils exercent une influence et un contrôle excessifs sur leurs collaborateurs, leur entreprise et leur personnel en pâtissent souvent. Même l'individu le plus intelligent, le plus expérimenté et le plus dévoué à sa tâche n'est qu'un être humain avec ses préjugés et ses défaits. L'un des résultats de recherche les plus fiables sur les prises de décision et la performance

organisationnelle montre que les meilleurs groupes enregistrent de meilleures performances que les meilleurs individus, parce que les groupes sont capables de tirer parti de la sagesse collective et des idées de nombreux individus, tandis que les jugements individuels reflètent les idées et les compétences plus limitées d'un seul individu.²⁸ La qualité des décisions est donc généralement meilleure avec des décideurs multiples et indépendants.

Les leaders font des erreurs, comme tout le monde. Mais dans la mesure où ils exercent un contrôle absolu sur leur organisation, il n'existe pas, ou quasiment pas, de contrepoids à leur potentiel d'erreur illimité. La plupart des faillites d'entreprises et des scandales financiers ne sont pas dues seulement à la cupidité, à l'immoralité ou à la moralité contestable des dirigeants, mais aussi à l'absence de contre-pouvoirs.

Un autre problème survient lorsque les leaders exercent un contrôle excessif sur leur organisation. L'un des processus psychosociaux les plus tenaces et les plus puissants est celui de l'implication – on est plus enclin à mener à bien des décisions qu'on a prises et à l'égard desquelles on se sent impliqué. Lorsque des leaders prennent des décisions pour nous ou en notre nom, ils pensent que ces décisions sont meilleures – après tout, ce sont eux qui les ont prises – mais nous, nous ne nous sentons pas engagés à l'égard d'une prise de décision à laquelle nous n'avons pas participé. C'est pourquoi abandonner un contrôle exagéré aux leaders peut renforcer leur autosatisfaction et les conforter dans les choix qu'ils ont effectués, mais risque d'entraîner l'organisation dans des difficultés importantes liées à la mise en œuvre de ces choix.

Enfin, croire que les choses vont s'améliorer avec un leader tout-puissant est une demi-vérité pernicieuse pour une dernière raison. La vie n'est pas qu'une affaire de performance, d'efficacité et d'efficiency.²⁹ L'essence même de l'être humain est sa capacité à faire des choix et mener des actions – à avoir son libre arbitre, à être responsable d'au moins certains aspects de sa vie personnelle et à s'engager à créer activement le monde dans lequel il vit. Abandonner ces tâches aux autres, même à des semblables bienveillants et peut-être plus sages que nous, équivaut à renier une partie de notre expérience et de notre vie d'être humain. Une abondante littérature comportementale – des études menées sur les groupes d'individus les plus divers, de pensionnaires de maisons de retraite à des ouvriers spécialisés dans les chaînes de montage en passant par des développeurs de logiciels et des assistants en chirurgie – montre qu'avoir un contrôle perçu ou réel sur les événements de sa vie est essentiel à la santé physique et mentale de tout être humain et l'incite à fournir davantage d'efforts.³⁰ C'est pourquoi, même si les leaders pensent que les choses vont mieux s'ils exercent

d'avantage de contrôle sur leur organisation, le simple fait de considérer la qualité des décisions, l'implication qu'elles réclament et leur mise en œuvre, ainsi que l'essence même d'un être humain en bonne santé, tend à suggerer que la concentration excessive du pouvoir n'est pas favorable aux organisations ni à ceux qui y travaillent.

Que doivent faire les bons leaders ?

Les leaders doivent savoir comment exercer leurs responsabilités. Et bien qu'ils ne soient pas omnipotents, ce qu'ils font est important. Au vu des faits les moins contestables sur les effets du leadership et le leadership efficace, voici quelques conseils fondamentaux susceptibles d'orienter votre comportement ou, plus précisément, de vous montrer comment concevoir le comportement de leader.

Ces conseils sont issus de quatre paradoxes auxquels les leaders sont confrontés :

1. Tout le monde attend des dirigeants qu'ils exercent une influence déterminante, alors qu'ils ont un impact réel limité. Les leaders doivent agir comme s'ils contrôlaient la situation, donner confiance et parler de l'avenir tout en reconnaissant les réalités organisationnelles et leurs propres limites.
2. Parce qu'ils n'échappent pas à la sureévaluation de soi, renforcée dans leur cas par l'adulation dont ils font l'objet, ils ont tendance à perdre tout sens de la mesure et à se montrer destructeurs. Ils doivent éviter ce piège en conservant une attitude sage et une modestie suffisante.
3. Le caractère souhaitable d'un contrôle total étant lui-même une demi-vérité, les leaders efficaces doivent apprendre quand et comment s'affacer devant leurs collaborateurs et les laisser apporter leur contribution à l'organisation. C'est pourquoi le meilleur leadership est parfois une absence de leadership.
4. Les leaders ont souvent l'influence la plus positive lorsqu'ils participent à l'institution de systèmes où ce ne sont pas les actions d'un petit noyau d'individus puissants et ultra-coïncinés qui comptent le plus. La meilleure vision du leadership est peut-être celle qui l'envisage comme la construction de systèmes, d'équipes et de cultures organisationnels – autrement dit, établir les conditions préalables et les plus favorables à la réussite des individus.

Dans ce chapitre, nous restons fidèles à notre argument de base : en admettant le vrai et le faux de la demi-vérité et en trouvant un juste milieu, les leaders, les managers et tous les autres acteurs de l'organisation pourront battre la ligne d'action la plus efficace.

Agissez et partez comme si vous contrôlez la situation et donnez confiance en abordant l'avenir

Les conseils d'administration, les chasseurs de têtes, les directions des ressources humaines et tous ceux qui procèdent à des évaluations de la performance croient que les leaders ont le contrôle de leur organisation et doivent l'avoir. Par conséquent, ils recrutent, félicitent, fidélisent et soutiennent des dirigeants qui semblent contrôler les événements. Cela signifie que vous n'obtiendrez et ne conserverez jamais un poste de leader si vous êtes incapable de convaincre les autres que vous contrôlez la situation — même si votre pouvoir est très limité. Cela signifie également que prétendre maîtriser la performance organisationnelle peut aider le leader à obtenir un contrôle effectif sur au moins quelques aspects de cette performance.

Andy Grove, cofondateur et ancien PDG d'Intel, s'est confessé immédiatement après son départ à la retraite. On lui a demandé comment il pouvait garder des collaborateurs motivés en affirmant la chose suivante : « Aucun d'entre nous ne sait vraiment où il va. Moi je premier. » Il a répondu : « En partie par l'autodiscipline et en partie par la tromperie à l'égard de soi-même. » Il a ajouté : « Et la tromperie devient réalité. La tromperie dans le sens où vous prenez sur vous pour faire bonne figure, alors que vous n'y croyez pas vraiment. Mais au bout d'un moment, si vous agissez avec confiance, vous devenez plus confiant. Alors la tromperie devient moins une tromperie. »³¹

Considérez le cas de Steve Ciesinski, l'ancien PDG de Resumix, un éditeur de logiciels de traitement des CV destinés à améliorer l'efficacité des décisions d'embauche. Détrôné de Ceridian à l'occasion de la vente de celui-ci, Resumix a dû faire face à deux problèmes inquiétants à la fin des années 1990. D'abord, la société était fortement endettée, ce qui rendait de nouveaux investissements difficiles, et possédait un conseil d'administration composé en majorité de capital-risqueurs relativement jeunes qui avaient financé le rachat et souhaitaient faire du chiffre sans se préoccuper de l'aspect humain. Ensuite, la société avait une application serveur client qui devait être transférée vers une application Web pour être compétitive, mais devait continuer à offrir un service optimal à la clientèle existante avec l'ancienne technologie.

S'il voulait garder ses 450 clients et ses 240 salariés fidèles à l'entreprise et continuer de leur permettre d'apporter leur contribution indispensable à sa survie, sans même parler de sa réussite, notre PDG ne pouvait pas se contenter de dire : « La situation est difficile, le capital est rare, la concurrence est rude et la solution à nos problèmes n'est pas facile à trouver. » Les clients auraient lâché l'entreprise et n'auraient pas acheté les nouvelles

valeurs de son logiciel ou ses services, ce qui aurait encore aggravé sa situation financière. Les salariés — n'oubliez pas que c'était pendant le boom de l'Internet — auraient quitté l'entreprise pour trouver chez la concurrence de meilleures perspectives d'avenir, ce qui aurait empêché Resumix de créer et de commercialiser de nouvelles versions améliorées de son produit et d'offrir des services optimaux à sa clientèle. Ciesinski ne cachait pas ses difficultés à son personnel, mais savait lui donner confiance en évoquant les solutions à appliquer et en affirmant que l'entreprise était capable de les appliquer. Cette confiance affichée a permis à Resumix de garder des salariés aux compétences clés, y compris des développeurs, et donc de continuer à faire évoluer son produit. Associée à la feuille de route du produit présentée aux clients, elle lui a également permis de conserver sa clientèle et, par conséquent, les revenus de sa licence d'exploitation et de ses services. Résultat : son PDG a réussi à vendre l'entreprise plus de 100 millions de dollars, ce dont ont profité les actionnaires et les salariés détenteurs d'actions de l'entreprise. Rien de tout cela n'aurait été possible si Ciesinski n'avait pas affiché sa confiance dans les solutions à appliquer et la capacité de l'entreprise à les appliquer. Comme le suggérait Andy Grove, la confiance devient ainsi autoréalisatrice : elle déclenche des comportements qui améliorent effectivement la situation, ce qui justifie la confiance initiale.

Que pouvons-nous en déduire ? Que le métier de leader consiste en partie à afficher un comportement de nature à convaincre ses interlocuteurs qu'il est capable de réussir et de mener au succès l'organisation qu'il dirige. Si vous, leader, souhaitez donner durablement l'impression que vous contrôlez la situation — et exercer un contrôle réel —, enclenchez et alimentez le « cycle de contrôle du leadership ». Ce cycle comprend cinq éléments interdépendants :

1. Les leaders parlent et agissent comme s'ils maîtrisaient la situation.
2. Les acteurs clés sont convaincus que les paroles et les actes des leaders peuvent avoir une influence décisive sur l'organisation.
3. Des changements se produisent au sein de l'organisation (liés, par exemple, à la performance, à la réputation, à la rotation du personnel ou à la structure).
4. Ces changements organisationnels sont attribués aux leaders (indépendamment de l'influence objective et réelle des dirigeants sur les changements organisationnels).
5. Les leaders sont persuadés que leurs paroles et leurs actes influencent réellement l'action et la performance organisationnelles (bien que les plus sages doutent de leurs pouvoirs et de leur supériorité).

Heureusement, les recherches en leadership peuvent vous guider sur ce que vous devez faire pour démarrer et entretenir ce cycle, en particulier sur le type de discours et d'action capable d'alimenter l'impression que vous contrôlez — ou n'allez pas tarder à contrôler — l'organisation et que vous êtes capable d'améliorer la performance organisationnelle.

Attribuez-vous le mérite des succès et une partie de la responsabilité des échecs

L'une des techniques les plus évidentes et les plus couramment admises pour donner l'impression aux autres que vous êtes capable de contrôler les événements et avez pleinement confiance dans vos chances de réussite est de vous attribuer le mérite des succès de votre entreprise. Toutes les études montrent que les entreprises dirigées par des PDG qui attribuent le mérite de leurs bonnes performances financières à leurs actions et à celles de leurs collaborateurs réussissent davantage sur la durée que les entreprises tout aussi performantes mais plus discrètes. De nombreux leaders, en particulier les plus modestes, disent « nous » et insistent pour que leurs collaborateurs soient associés à ces bonnes performances. Peter Drucker affirme que les dirigeants efficaces « pensent et disent nous ». Jim Collins soutient : « Les meilleurs leaders orientent sur tous les toits qu'ils ont réussi, même si c'est faux. »³³ L'emploi du mot « nous » peut aider les leaders à contrôler plus efficacement les événements parce qu'un pronom personnel inclusif suscite l'enthousiasme et stimule l'action des collaborateurs. Mais une utilisation stratégique du pronom « nous » donne aussi l'impression que le leader commande ses troupes — à condition que l'on reconnaisse que les bons résultats de l'entreprise proviennent des compétences, des efforts et de l'intelligence du dirigeant et non du facteur chance ou d'événements qu'il ne pourrait pas contrôler.

La situation devient plus délicate lorsqu'il s'agit d'expliquer les échecs et la dégradation des performances de l'organisation. Il existe de nombreuses études sur l'optimisme face aux difficultés et la recherche de boucs émissaires pour préserver l'ego. Les optimistes jouissent d'une meilleure santé physique et mentale et vivent plus longtemps.³⁴ Ils sont aussi plus persévérateurs face à l'échec. Mais les leaders qui prétendent que ce n'est pas leur faute et qu'ils n'y pouvaient rien n'agissent pas dans leur intérêt à long terme ni dans celui de leur organisation. Décliner toute responsabilité peut les aider à garder provisoirement leur poste et à persévéérer face aux difficultés. Mais se laver les mains détruit l'illusion de contrôle. Les investisseurs, les clients, les salariés et la presse concluent que les dirigeants qui n'assument pas la responsabilité de leurs erreurs et leurs échecs n'ont pas le pouvoir d'améliorer la situation. Des expériences

contrôlées menées par Fiona Lee et ses collègues montrent que des dirigeants qui endossent la responsabilité d'un blocage des salaires ou de projets ratés sont considérés comme plus puissants, plus compétents et plus sympathiques que des dirigeants qui ne veulent pas reconnaître leur responsabilité.³⁵

Le PDG de Dell, Kevin Rollins, est l'exemple parfait d'un leader qui assume ses responsabilités. Lorsque l'entreprise a dû revenir à la baisse — de plusieurs centaines de millions de dollars — ses prévisions trimestrielles malgré des bénéfices en hausse de 28 % et une augmentation du chiffre d'affaires de 15 %, notre PDG a fait son mea-culpa, affirmant : « Nous avons mal géré les prix de vente globaux. » Il a ensuite expliqué les mesures que lui et son équipe prenaient pour résoudre le problème. Et ce n'était pas la première fois qu'il endossait ainsi ses responsabilités. Plusieurs années auparavant, alors qu'il était directeur général, il s'était inquiété de voir la culture de l'entreprise gangrenée par la course au profit et accusait les dirigeants, lui inclus, de donner le mauvais exemple. Il avait alors pris certaines mesures, dont l'évaluation des dirigeants par leurs collaborateurs, pour remédier au problème.³⁶

Parlez de l'avenir

Le passé étant révolu et ne pourvant être changé, les leaders soucieux de donner confiance et de faire croire qu'ils contrôlent les événements évoquent l'avenir avec optimisme et insistent pour dire que les sacrifices actuels seront payants. Durant ses premières années à la tête de General Electric, Jack Welch était surnommé dans la presse « Neutron Jack » parce qu'il avait procédé à des licenciements massifs et de nombreuses fermetures d'usines dans le but de réduire les coûts et de faire le ménage pour ne conserver que les activités les plus profitables. Welch était craint et méprisé au sein de General Electric et critiqué dans la presse économique qui lui reprochait son absence d'humanité. Bien décidé à détourner l'attention de ses salariés des sacrifices actuels au profit de la création d'un avenir plus brillant pour l'entreprise, Welch a insisté sur sa vision de l'avenir à l'occasion du rapport annuel de l'entreprise en 1989 : « Nous voulons que General Electric devienne une entreprise où les individus sont tous les jours impatients de venir travailler pour tester une idée avec laquelle ils se sont réveillés. Nous voulons qu'ils rentrent de leur travail impatients de raconter à leur famille ce qu'ils ont fait au lieu d'essayer d'oublier. Nous voulons des usines dans lesquelles, lorsque le sifflet retentit, tous les ouvriers se disent que le temps a passé vite et que l'un d'entre eux se demande tout haut pourquoi l'usine a besoin d'un sifflet, après tout. »³⁷

Ce langage résolument tourné vers l'avenir non seulement alimente une impression de contrôle, mais fixe une direction et suscite un enthousiasme que le leader peut utiliser pour influencer le cours des événements. Il peut paraître fair et calculateur au vu de tous les postes que Welch a supprimés, mais il a bel et bien donné confiance au personnel et aux investisseurs, finissant même par se traduire en pratiques de travail « made in General Electric ». ³⁸

Soyez explicite sur les quelques objectifs importants et répétez-les sans relâche

L'un des problèmes majeurs rencontré par les leaders désireux de convaincre les autres qu'ils contrôlent la situation et d'exercer réellement un contrôle est le suivant : ils sont submergés de détails insignifiants et contradictoires qui réclament leur attention. Warren Bennis a identifié les pressions continues qui obligent les dirigeants à condenser leurs efforts sur des choses urgentes mais sans importance comme l'une des principales raisons pour lesquelles « les dirigeants ne peuvent pas diriger ». ³⁹ Il est difficile de convaincre vos interlocuteurs que vous maîtrisez les événements lorsque vous courrez d'une urgence (généralement sans intérêt) à l'autre. Et il est difficile d'exercer un contrôle réel sur les choses lorsque vous sautez du coq à l'âne, car vos collaborateurs ne savent pas ce qu'ils doivent privilégier (et ce qu'ils peuvent laisser de côté pour le moment ou différer). Comme nous l'avons montré dans *The Knowing-Doing Gap*, les leaders peuvent mieux gérer ces pressions en décidant des quelques objectifs les plus importants pour le moment et en les répétant sans relâche. ⁴⁰ L'ancien PDG de Toyota Taiichi Ohno était convaincu que l'efficacité des dirigeants dépendait de leur contact étroit et permanent avec la réalité des ateliers. Pourquoi ? Parce que le système de production si réputé de Toyota représentait le principal facteur de sa réussite. Ohno a exprimé clairement cette idée en affirmant : « Les managers de Toyota doivent participer à la vie des ateliers – et y participer suffisamment pour être obligés de se laver les mains au moins trois fois par jour. » ⁴¹

Croire que vous êtes puissant peut améliorer votre organisation

Être un leader efficace vous confronte au paradoxe suivant : vous devez donner confiance aux autres pour les motiver et les persuader qu'un avenir radieux s'ouvrira à eux s'ils coopèrent et coordonnent leurs efforts, mais en même temps éviter absolument de vous monter le bourrichon, de croire votre entourage et, par conséquent, de pâtir de votre sentiment d'omnipotence.

Notre collègue de Stanford, le professeur Deborah Gruenfeld, a longtemps été fascinée par les effets que peut produire le simple fait de donner le pouvoir à quelqu'un. Gruenfeld a travaillé dans la presse avant de se tourner vers l'enseignement universitaire. Elle a eu affaire de temps en temps à Jan Wenner, rédacteur en chef du magazine *Rolling Stone*. Elle nous a raconté comment, lors de leurs réunions, il s'arrêtait souvent pour avaler un gros morceau d'oignon cru avant de boire une gorgée de vodka à même la bouteille. Wenner ne lui a jamais proposé le moindre petit bout d'oignon ou la moindre goutte de vodka et, en réalité, ni l'un ni l'autre n'ont jamais évoqué cette habitude insolite. Après avoir rejoint le milieu universitaire et commencé à étudier le pouvoir, Deborah Gruenfeld s'est aperçue que, même si Wenner était un personnage plus truculent que la plupart des hauts responsables, sa focalisation sur ses propres plaisirs et son indifférence apparente à l'égard d'invités moins puissants que lui étaient conformes aux résultats d'études plus rigoureuses sur les hommes et les femmes de pouvoir. Deborah Gruenfeld et ses collègues montrent que lorsque des individus accèdent au pouvoir, ils se mettent à parler davantage, à s'emparer de ce qu'ils veulent, à ignorer ce que leurs interlocuteurs disent ou souhaitent, à ignorer la façon dont des interlocuteurs moins puissants qu'eux réagissent à leur comportement, à agir sans méagement et, en général, à considérer toute situation ou toute personne comme le moyen de satisfaire leurs propres besoins – et que l'accès au pouvoir les empêche de voir qu'ils se comportent comme des sales cons. ⁴²

Bien sûr, il existe des moyens d'éviter en partie ce problème et tous impliquent de réduire les inégalités de traitement entre les individus – par exemple les inégalités des salaires et des avantages en nature. Chez Cisco, tous les acteurs de l'entreprise, y compris les dirigeants, volent en classe économique. Les leaders peuvent aussi réduire les inégalités de pouvoir et briser l'illusion de leur supériorité en s'entourant de collaborateurs qui n'hésitent pas à leur dire qu'ils ont tort et pourquoi. Ils ne condamnent pas ceux qui leur apportent de mauvaises nouvelles. ⁴³ Ils trouvent même le moyen de court-circuiter le filtrage des mauvaises nouvelles et des avis contraires inévitablement liés à la remontée des informations. Un vaste ensemble d'études révèle que, même si vous n'avez rien à vous reprocher, le simple fait de transmettre de mauvaises nouvelles à votre interlocuteur amène ce dernier à vous en vouloir et à éprouver un sentiment négatif à votre égard. C'est l'une des raisons pour laquelle, lors de la remontée de l'information, chaque intermédiaire la modifie pour annoncer au patron une meilleure nouvelle. Cet effet « motus et bouche cousue ! » contribue à expliquer ce que le prix Nobel de physique Richard Feynman a découvert en menant son enquête sur l'explosion de la navette spatiale Challenger en 1986. Feynman a demandé à un groupe d'ingénieurs d'évaluer le risque

de panne du moteur principal de la navette. Ils ont estimé la probabilité de cet événement entre 1 pour 200 et 1 pour 300. Lorsque le chercheur a demandé au directeur de la NASA de procéder à la même évaluation des risques, il a avancé le chiffre de 1 pour 100 000. Selon Feynman, cet exemple parmi tant d'autres montrait à quel point l'équipe managériale de la NASA était coupée de la réalité, un problème qui a persisté après l'explosion de Challenger.⁴⁴

Les leaders peuvent également réduire les inégalités de pouvoir en assurant le recrutement, la formation et la promotion de cadres supérieurs dont l'objectif est de servir les autres et non de les dominer. Par exemple, le PDG de Procter & Gamble, A. G. Lafley, est convaincu que la réussite de son groupe tient à la diffusion de bonnes idées à travers l'ensemble de l'entreprise et a souligné que les managers peuvent s'enorgueillir de transmettre et de recevoir des idées et de tout faire pour contribuer à la réussite de l'ensemble des acteurs du groupe. Il n'a pas essayé de stimuler la coopération en effectuant des réajustements insignifiants dans le système de rémunération ou en ajoutant la coopération à une longue liste de facteurs susceptibles d'influencer les promotions. Non. Lafley s'est contenté d'expliquer clairement – en le rabâchant et en l'appliquant à chacune de ses décisions de promotion ou de non-promotion – que les managers qui ne partageaient pas leurs idées entre eux n'obtiendríanient pas de promotion. Un message qui s'est révélé plus qu'efficace pour diminuer les inégalités de pouvoir inutiles et les jeux de pouvoir destructeurs au sein de Procter & Gamble.

Sachez quand et comment rester en retrait

Le cliché des sociétés occidentales sur le leadership n'est pas seulement que les leaders contrôlent les événements et doivent les contrôler, mais aussi qu'ils doivent faire certaines choses – poser des questions, guider leurs collaborateurs, donner de nombreux retours positifs et négatifs, ainsi que fournir une multitude d'informations et de directives à leurs subordonnés – tout cela pour soi-disant améliorer l'efficacité de l'organisation. La chercheuse Elizabeth Gerber a découvert que même si les leaders reçoivent les conseils les plus divers, tous les milieux, des gourous aux consultants en management en passant par les chercheurs universitaires, soutiennent que les meilleurs dirigeants imposent leur présence aussi largement et solidement que possible. Certes, les leaders ont parfois raison d'utiliser un style de leadership un peu « rentre-dedans », par exemple s'ils en savent davantage sur la question que leurs collaborateurs, si ces derniers ont besoin de ressources, s'ils sont englués dans un problème ou rencontrent des difficultés interpersonnelles, s'ils doivent comprendre les objectifs de

l'entreprise ou s'ils ont besoin de liens avec d'autres éléments de l'entreprise que seul le dirigeant peut leur fournir. Cependant, si vous examinez les faits avérés, la tendance des leaders à singuler dans les affaires de leurs subordonnés, à les évaluer ou simplement à les observer travailler nuit à la performance organisationnelle plus souvent qu'elle ne la favorise. Sans parler des nombreux cas où, même si le dirigeant croit améliorer les choses, il est tout simplement inutile. La première chose qu'un dirigeant efficace doit faire n'est pas de se demander « Que puis-je faire ? » mais « Suis-je utile ? Mes actions, ou ma seule présence, sont-elles plus négatives que positives ? » Les meilleurs leaders savent quand et comment rester en retrait.

Mais, justement, comment un leader peut-il savoir quand il doit rester en retrait ou, au contraire, présent là où ses collaborateurs travaillent, poser des questions, conseiller son entourage et donner des feed-back ? Il existe trois règles fondamentales. D'abord, si vous en savez moins sur la question que vos collaborateurs, laissez-les faire, sauf si vous souhaitez qu'ils vous instruisent. Ensuite, lorsqu'une équipe planche sur un projet de création, la plupart des études montrent que plus les dirigeants sont présents, posent de questions et, surtout, donnent de retours, moins le travail est créatif. Pourquoi ? Parce que tout processus de création implique des tatonnements et des échecs ; or, comme les individus veulent réussir quand leur patron les observe, ils font des choses moins créatives mais qui ont davantage de chance de fonctionner.⁴⁵ C'est ce qui explique en partie pourquoi William Coyne, directeur adjoint du département R&D chez 3M pendant plus de dix ans, affirme qu'une grande partie de son travail consiste simplement à laisser ses salariés tranquilles et à veiller à ce que les autres responsables fassent de même. Comme il dit : « Après avoir planté une graine, vous ne la sortez pas de terre toutes les semaines pour voir comment elle pousse. »⁴⁶

En pratique, il est difficile de convaincre les dirigeants de rester en retrait parce que leur pouvoir et leur rémunération sont liés au nombre d'individus qu'ils contrôlent, parce que l'opinion générale croit qu'une décision prise par un leader est meilleure que celle prise par un subalterne et parce que la plupart des dirigeants sont persuadés prendre de meilleures décisions que leurs subalternes et améliorer les performances de leurs collaborateurs en les observant, en les questionnant et en les harcelant. Si vous pensez que la course à la performance pourrait inciter les organisations à éviter toute hiérarchie et toute supervision inutile, sachez que ce n'est pas toujours le cas.

Mais l'un des moyens les plus efficaces de laisser les individus travailler en paix est de diminuer le nombre de dirigeants et le nombre d'échelons