

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.<sup>41</sup>

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'engouffrir 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'obtiendraient 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 s'ingérer 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 feedback ? 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 tâtonnements 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.<sup>45</sup> 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 part 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. »<sup>46</sup>

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

hiérarchiques. Lorsque des cadres de votre entreprise vous disent qu'ils n'ont pas suffisamment d'aide et de ressources pour surveiller leurs collaborateurs, demandez-vous si l'encadrement supplémentaire qu'ils réclament sera favorable ou défavorable à l'entreprise au lieu de vous précipiter pour réorganiser le personnel ou pour accroître le nombre de cadres. Demandez-vous s'il ne va pas simplement renforcer le pouvoir des responsables, supprimer la créativité et engendrer des conflits délicats et inutiles entre des managers tout-puissants et des employés tenus de leur rendre constamment des comptes.

*Soyez un leader-architecte ou un leader-designer : construisez des systèmes et des équipes*

Quel enseignement majeur pouvons-nous tirer de la théorie organisationnelle et des études sur le leadership ? Que les leaders exercent l'influence personnelle la plus forte sur une entreprise récente ou de petite taille ou les deux. C'est pourquoi le créateur d'une entreprise influence fortement et souvent durablement sa réussite à long terme, ainsi que sa culture, ses valeurs et son fonctionnement.<sup>47</sup> C'est aussi pourquoi les rapports les plus étroits entre la compétence du leader et la performance de l'organisation s'observent dans les équipages, les équipes chirurgicales et les équipes sportives, où le leader peut influencer, persuader et former les membres clés de l'équipe et les talents prometteurs. Cependant, au fur et à mesure que l'organisation s'agrandit et se complexifie, le leadership devient un processus moins direct et moins déterminant. Le travail du dirigeant consiste alors davantage à construire une équipe efficace qu'à se croire capable de tout décider et de tout contrôler. Et davantage à construire des systèmes fiables et durables qu'à se poser en superman qui intervient ponctuellement pour sauver la mise. L'image du leader-architecte apparaît dans un certain nombre d'ouvrages de management qui décrivent son travail comme consistant à créer une culture et un ensemble de pratiques où les individus peuvent réussir, innover et être productifs.<sup>48</sup> Si Toyota est aussi performant depuis des décennies en dépit des fluctuations du yen, de l'évolution des préférences des consommateurs, des technologies et de la situation concurrentielle, ainsi que de l'absence d'*effet leadership* au sein de l'entreprise (les changements de direction restent sans effet), c'est parce qu'il a construit un ensemble solide de pratiques et de philosophies managériales interdépendantes qui lui procurent un avantage bien supérieur à ce que des individus pourraient lui apporter.

L'état d'esprit nécessaire à cette approche implique, entre autres, de bien vouloir laisser les autres agir, évoluer, apprendre et commettre des erreurs. Il est difficile de construire un système où les individus peuvent

réussir si le leader croit qu'il doit prendre toutes les décisions importantes et qu'il est le mieux placé pour savoir ce qu'il faut faire et comment le faire. C'est en trouvant un équilibre entre conseiller et écouter, entre diriger et apprendre, que les dirigeants pourront le mieux contribuer à la performance organisationnelle.

## Dépasser les demi-vérités sur le leadership

En conclusion de ce chapitre, nous passons en revue quelques autres demi-vérités dangereuses sur le leadership qui nuisent aux dirigeants comme à leur organisation.

Une erreur fréquente chez les individus est de croire que le leadership est une compétence qu'ils peuvent apprendre en lisant, en assistant à des conférences ou en prenant des cours. Ce chapitre expose des faits avérés et des conseils fiables destinés à aider les dirigeants à mieux faire leur métier, et, en particulier, à leur éviter de se laisser prendre au piège de certaines demi-vérités pernicieuses sur le leadership. Mais en réalité aucun livre, aucun consultant, aucun cours ni aucun cycle d'études, pas même un MBA, ne peut enseigner à quelqu'un la direction d'une petite équipe et encore moins d'une grande organisation. Le métier de leader ne s'apprend que par expérience. Ce principe a toujours valu et vaut toujours, malgré toutes les formations dispensées et toutes les connaissances accumulées sur l'entreprise. L'analogie avec la médecine que nous avons effectuée tout au long de ce livre est pertinente. Pourquoi ? Parce que, même si un médecin peut apprendre à évaluer les travaux de recherche, apprendre les bonnes et les mauvaises pratiques, apprendre quels sont les bons et les mauvais médicaments pour l'aider à mieux soigner ses patients, il ne peut pas apprendre à pratiquer la médecine sans des années d'expérience. On attend des leaders qu'ils contrôlent les événements et réalisent des changements même si leur pouvoir réel est limité et s'ils sont souvent plus efficaces en laissant les autres faire leur travail ou en les conseillant ponctuellement. Pour gérer les nombreuses exigences et attentes contradictoires dont ils font l'objet, ils ont besoin de sagesse et d'expérience.

Une deuxième demi-vérité sur le leadership liée à la première prétend qu'un leader compétent peut être un bon dirigeant dans n'importe quelle entreprise ou n'importe quel secteur d'activité. Cette croyance engendre un recours excessif aux candidats externes et pose parfois des problèmes lorsque les nouveaux venus ne connaissent pas suffisamment les spécificités institutionnelles de l'entreprise. Devenir un dirigeant efficace réclame une connaissance approfondie du secteur, de l'organisation, des salaires et des tâches qui sont les leurs. C'est pourquoi, bien que de nombreuses entreprises se tournent vers un PDG externe comme vers leur sauveur,

celles qui affichent de bonnes performances préférèrent promouvoir un candidat interne à ce poste. Recruter un candidat externe n'améliore la performance que si l'entreprise souffre de difficultés financières ou si l'équipe dirigeante se remplit les poches ou ment aux actionnaires, des signes qui montrent que l'entreprise a besoin de compétences ou de valeurs nouvelles. Une fois que le nouveau PDG est aux commandes, il doit transmettre le message selon lequel le ménage a été fait. Une étude de Rakesh Khurana et Nitin Nohria sur les départs de PDG à la tête des deux cents premières entreprises américaines entre 1980 et 1996 a révélé que si le PDG paraît de son plein gré, le recrutement d'un candidat externe engendrait une baisse de la performance au cours des trois années suivantes. En revanche, lorsque le PDG était remercié, l'arrivée d'un candidat externe entraînait une hausse de la performance.<sup>49</sup>

Mais alors que se passe-t-il lorsque le dirigeant arrive dans un nouveau secteur ou une nouvelle entreprise ? Si vous examinez les cas où des leaders ont réussi leur passage d'un secteur ou d'une entreprise à l'autre, vous constaterez qu'ils ont généralement pris le temps de s'informer sur le travail de leurs salariés, sur leurs clients et sur leurs produits avant de procéder à des changements majeurs. C'est exactement ce qu'a fait Andrea Jung au cours de son premier mois à la tête des cosmétiques Avon (vendus à domicile) en 1999. À l'époque, le chiffre d'affaires et le cours de l'action de l'entreprise s'effondraient, de moins en moins de femmes avaient envie de vendre des produits cosmétiques à leur entourage ou en démarchant la clientèle et la ligne de produits d'Avon avait perdu son attractivité et commençait à dater. Jung a commencé par faire elle-même du porte-à-porte dans son quartier pour mieux comprendre l'expérience de vente. C'est plus d'une fois qu'elle a entendu les clients rouspéter et qu'elle s'est fait engueuler ! Après avoir compris les problèmes de la clientèle et de l'entreprise, elle s'est immédiatement mise au travail : elle a supprimé les anciens produits, augmenté le budget R&D de près de 50 % et développé de nouveaux programmes de recrutement massif d'ambassadrices Avon, ainsi qu'un programme de vente en magasins – une première dans l'histoire de l'entreprise.<sup>50</sup> Résultat : le chiffre d'affaires et le cours de l'action ont grimpé régulièrement depuis l'arrivée d'Andrea Jung, une prouesse saluée par le magazine *Fortune*.<sup>51</sup>

Bill George, le PDG de Medtronic, a procédé de façon similaire, mais il a passé des mois, et non des semaines, au contact des clients. Lorsqu'il a pris la tête de cette société de matériel médical en 1991, il n'avait aucune expérience du secteur. Le matériel médical de pointe est un domaine technologiquement complexe et nouer des relations avec les principaux clients – les chirurgiens – prend du temps. Notre PDG a donc passé plus de

la moitié de son temps les neuf premiers mois à observer les chirurgiens doter les patients d'appareils Medtronic, à apprendre comment les médecins travaillaient, ainsi qu'à écouter leurs questions et leurs préoccupations sur les produits de la marque. Bill George a également passé une bonne partie des douze premiers mois dans les usines de fabrication de la société où il a pu discuter directement avec les responsables de la recherche et du développement. Un tel degré de conscience professionnelle est certainement à l'origine de ses résultats remarquables à la tête de l'entreprise. Son comportement est à l'opposé de ce que l'on observe couramment. Les nouveaux leaders, en particulier issus de l'extérieur, arrivent en voulant s'imposer. Comment ? Généralement en essayant de prendre le contrôle de leur prédécesseur, sans se préoccuper de savoir si leur politique fonctionnait et, surtout, sans tenir compte des faits avérés ou des conseils judicieux. Rien d'étonnant donc à ce que tant de nouveaux dirigeants soient nuisibles à leur organisation.

L'exemple de Bill George démythifie également une autre demi-vérité sur le leadership, à savoir que les leaders peuvent faire toute la différence dès leur entrée en fonction. En réalité, comme en témoigne l'exemple de ce PDG qui a pris le temps de comprendre toutes les caractéristiques de sa mission, il est prouvé que les leaders donnent le meilleur d'eux-mêmes après des années d'expérience et d'apprentissage. Danny Miller et Jamal Shamsie ont étudié tous les grands directeurs de studios de cinéma entre 1936 et 1965, dont des légendes comme Darryl Zanuck, Louis B. Mayer et Jack Warner. Ils ont découvert que ces 31 dirigeants se sont frottés aux genres cinématographiques les plus variés durant leurs premières années à la tête des studios et qu'il a fallu près de quinze ans pour que le studio moyen atteigne une performance financière optimale.<sup>52</sup>

Le leadership est un métier difficile parce que les attentes sont énormes, la critique facile et impitoyable et l'influence réelle des leaders moins forte que ce que l'on pense généralement. Mais c'est un métier qui s'apprend avec le temps et dans lequel certains individus sont meilleurs que d'autres. En examinant les différentes demi-vérités sur le leadership, nous avons identifié des approches fondées sur des faits avérés que les dirigeants peuvent utiliser pour exercer une influence plus positive sur leur organisation. Et la grande leçon que nous avons tirée est la suivante : les meilleurs leaders sont suffisamment intelligents pour agir comme s'ils contrôlaient les événements et suffisamment sages pour ne pas prendre la grosse tête.

