

ORGANISATIONS PROSAÏQUES ET LEADERS HÉROÏQUES

JAMES G. MARCH

Professeur émérite - Université de Stanford

TRADUCTION DE THIERRY WEIL

Ce texte est la traduction d'un discours fait par James G. March à la « Conferencia sobre Administración Universitaria » de Mexico en 1982. Le style est celui d'un exposé oral et non d'un article écrit, mais il s'agit, avec son article « Footnote to Organizational Change » (1), d'un des rares textes où J. G. March expose sa conception de l'efficacité des organisations reposant sur des procédures efficaces et non sur des dirigeants exceptionnels (2). J. G. March s'inscrit ici dans la lignée d'Alfred Sloan, qui voulait qu'un empire comme General Motors puisse prospérer avec des dirigeants consciencieux gérant le fonctionnement d'une organisation bien structurée au moyen de procédures efficaces. Il s'oppose à une littérature attribuant le succès des entreprises florissantes à la présence à leur tête de leaders charismatiques, au discernement et à la force d'entraînement exceptionnels, sur lesquels les candidats au succès sont invités à prendre exemple.

Considérons deux questions simples sur les organisations et leurs dirigeants. D'une part, qu'est-ce qui fait qu'une organisation fonctionne bien ? D'autre part, quels sont les biais des dirigeants lorsqu'ils gèrent les compromis nécessaires au bon fonctionnement des organisations ? Si ces questions sont simples, les réponses ne le sont pas. Je pense qu'on peut cependant dire quelques petites choses.

QU'EST CE QUI FAIT L'EFFICACITÉ D'UNE ORGANISATION ?

Les livres sur le leadership et les différents styles de direction des affaires constituent un

bon filon éditorial. La plupart de ces livres décrivent des qualités assez héroïques et les conséquences grandioses qu'elles génèrent. Les organisations, leurs historiens et, tout spécialement, leurs dirigeants sont fortement enclins à personnaliser les histoires collectives et à attribuer à tel ou tel dirigeant un impact déterminant sur le cours des événements. Nous faisons bien souvent de pompeuses déclarations sur des innovations, des interventions déterminantes ou un commandement héroïque. Bien que tout cela puisse effectivement

(1) Traduction française : *Réflexions sur le changement dans les organisations*, in James G. March, *Décisions et Organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991.

(2) On trouvera un commentaire de ces textes dans le quatrième chapitre de *Invitation à la lecture de Jim March* Thierry Weil, Presses de l'École des Mines de Paris (à paraître).



D.R.

jouer un rôle important, la compréhension de ce qui fait fonctionner les organisations passe aussi par la reconnaissance de l'importance de petits détails.

Aucune organisation ne fonctionne bien lorsqu'il y a de longues queues de gens attendant quelque chose, des lettres sans réponses, un standard téléphonique déficient, un manque de fournitures de bureau et des tâches dont personne ne s'occupe. Nos discours sophistiqués sur les limites de l'efficacité nous font oublier que les organisations ne peuvent fonctionner que si des tâches très ordinaires sont effectuées correctement et de manière routinière. Nous connaissons tous des organisations qui fonctionnent bien à ce niveau élémentaire et d'autres où ce n'est pas le cas.

Imaginons, par exemple, un Mexicain en visite aux États-Unis, qui observerait les réactions à un accident automobile. Ce qu'il verrait serait

totallement différent selon la région qu'il visite. Supposons qu'il s'agisse d'un accident où plusieurs personnes sont blessées et examinons ce qui se passe :

- si vous êtes dans le Vermont (Nouvelle Angleterre), les voisins continueront d'arroser leur pelouse sans vouloir avoir l'air de se mêler de ce qui se passe. Les victimes qui gisent sur le trottoir ne souffriront ainsi d'aucune intrusion dans leur vie privée ;

- si vous êtes en Floride, les badauds s'attrouperont, se désoleront bruyamment et consolent les victimes, les assurant de leur sincère compassion ;

- si vous êtes à New York, les témoins et les victimes s'invectiveront et argumenteront pour déterminer qui est en tort ;

- si vous êtes en Californie, la police et les ambulanciers arriveront au plus vite avec l'équipe-

La propension des leaders à souscrire à une vision épique du management les amène à un sentiment exagéré de leur propre importance.

ment le plus moderne, accompagnés d'un psychiatre spécialisé dans la prise en charge du traumatisme subi par les témoins.

Si vous êtes dans l'Iowa (Middlewest), la police sera rapidement sur les lieux, mais les victimes auront déjà été conduites à l'hôpital le plus proche par les voisins dans leur propre voiture, tandis que d'autres voisins auront nettoyé la rue.

Chacune de ces méthodes pour répondre à un accident automobile a son genre de beauté. Je vais cependant expliquer ma préférence pour la dernière, celle de l'Iowa.

La capacité d'une organisation à faire que les problèmes soient traités rapidement et plus ou moins automatiquement par le premier qui les découvre repose sur certaines attitudes culturelles générales, sur certains types de sentiments individuels au sein de l'organisation, sur une distribution des compétences personnelles et sur quelques arrangements organisationnels. Ceci ne va pas de soi et ne crée pas beaucoup de héros.

Je mentionnerai quatre composantes de l'efficacité élémentaire dans les organisations, qui ne sont ni nouvelles, ni particulièrement mystérieuses, mais que je crois fondamentales. La première – et la principale – est simplement la compétence. Les organisations fonctionnent mieux quand leurs membres savent faire ce qu'ils font. Comment encourager la compétence ? Par les moyens traditionnels : en subordonnant l'embauche et la promotion aux mérites plutôt qu'aux relations personnelles ou à d'autres caractéristiques non pertinentes ; en divisant le travail, en spécialisant les tâches, en spécifiant des procédures, en formant les agents. Bref, la compétence suppose que les gens qui font le travail sachent le faire et que les gens qui ne savent pas soient empêchés ou s'interdisent eux-mêmes de faire le travail.

Une seconde composante de l'efficacité est l'initiative. Les organisations fonctionnent bien si les problèmes y sont, dans la mesure du possible, traités localement, rapidement et de manière autonome. Ceci repose sur la délégation et sur un réflexe ou des règles de tolérance. Si l'on veut encourager l'initiative, il faut tolérer des écarts par rapport à ce qu'on aurait fait soi-même dans les mêmes circonstances. La délégation repose sur le droit à l'erreur, ainsi que sur des dispositifs pour détourner l'attention afin d'éviter que tout le monde voie tout ce qui se passe. De même que des parents doivent apprendre à ne pas remarquer tout ce que font leurs enfants, les organisations qui veulent encourager l'initiative doivent apprendre à ne pas prêter attention à de petites nuisances.

Une troisième composante de l'efficacité élémentaire est l'identification. Les organisations fonctionnent bien si leurs membres sont fiers de leur travail et de leur organisation, s'ils ont le sentiment d'un destin partagé, d'une confiance mutuelle, d'une identité collective. L'identification repose sur l'intégration du travail de chacun dans

l'effort global, sur une culture de coopération assise sur des normes sociales et sur la sanction du groupe ainsi que sur un sentiment de cohésion et d'efficacité collective. Cet état d'esprit est favorisé par une menace extérieure, incarnée par un ennemi perceptible.

Une quatrième composante de l'efficacité élémentaire est la coordination discrète. Les organisations fonctionnent bien lorsque les actions autonomes des individus qui les composent sont coordonnées efficacement, rapidement et à moindre coût. Une telle coordination peut être réalisée grâce à des procédures routinières, à des modes opératoires standardisés, à des flux de signaux et d'informations qui font que chacun peut comprendre ce qui se passe et anticiper ce que d'autres vont faire, et grâce à une certaine redondance.

Ces quatre éléments – la compétence, l'initiative, l'identification et la coordination discrète – sont très classiques. On les trouve dans tous les manuels élémentaires de gestion. Parce qu'ils sont très communs, ceux qui pensent avoir des méthodes sophistiquées agissent parfois comme si ces éléments n'étaient pas essentiels. Pourtant, la compétence, l'initiative, l'identification et la coordination discrète sont au cœur du management efficace. Ils n'ont rien de grandiose ni d'héroïque et sont rarement dignes d'intérêt. Ils suggèrent une vision du travail du chef bien éloignée de la conception épique de certains dirigeants et de nombreux ouvrages sur le leadership dans les organisations.

LES DIRIGEANTS DOIVENT-ILS LEUR RÉUSSITE À LEUR MÉRITE ?

Le leadership comporte de nombreux éléments que je ne vais pas inventorier ici. Une compétence essentielle – à la base de beaucoup d'autres – est la capacité d'utiliser un jugement informé par l'analyse et par l'expérience. Construire un jugement fondé sur l'analyse et l'expérience est cependant une tâche délicate, sujette à de nombreuses erreurs. Certaines de ces erreurs sont aléatoires, c'est-à-dire que différents chefs auront différents défauts, sans qu'on puisse observer de corrélation entre les caractéristiques des leaders et leurs erreurs de jugement. D'autres erreurs ont un caractère plus systématique.

Certaines caractéristiques du rôle de leader et de la carrière qui y mène produisent ces biais systématiques. Le plus évident est la propension des leaders à souscrire à une vision épique du management et à un sentiment exagéré de leur propre importance. Comme la plupart d'entre nous, les leaders aiment à se croire importants. Mais, contrairement à la plupart d'entre nous, ils

reçoivent de nombreuses preuves de leur importance. Ces preuves peuvent cependant les induire en erreur.

Au fur et à mesure de leur ascension dans l'organisation, les signes de leur pouvoir se multiplient, tandis que les effets de leur action sur la performance de l'organisation deviennent moins évidents. Cela vient, d'une part, d'objectifs de plus en plus ambigus et, d'autre part, de l'aspect moins direct de leur contribution. Un symptôme de cette ambiguïté est la trop grande importance accordée par ces managers et leurs subordonnés aux symboles de leur statut et de leur autorité.

Les rituels et mises en scène des prises de décision sont organisés pour confirmer l'importance du management et des managers, pour nous rassurer sur l'impact des leaders. L'information est recueillie et mise en forme pour signifier que la décision a été prise comme il convient. Des réunions se tiennent pour signifier que des actions spécifiques ont été entreprises par les personnes qui ont autorité pour le faire. Des procédures de contrôle signifient que le système est sous contrôle. Des évaluations signifient que les managers suivent les performances de l'organisation comme il convient.

Tous ces rituels et ces cérémoniaux poussent les leaders à surestimer leur responsabilité dans leur propre réussite. Nous savons que les individus surestiment l'importance de l'action individuelle sur le cours des événements humains et que cette surestimation est particulièrement commune chez ceux qui sont satisfaits de leur sort. Les gens tendent à s'attribuer le mérite de leur réussite, et les dirigeants qui ont atteint leur poste à la suite d'une longue série de promotions ont toutes les raisons d'attribuer leur belle carrière à leurs compétences et à leurs actions.

Pourtant, la recherche sur les causes de la réussite des managers ne confirme pas particulièrement cette foi bien ancrée des gens qui réussissent dans l'idée que leur succès est le produit de leurs compétences, de leurs qualités et de leurs efforts. Les deux déterminants les mieux établis de la réussite, tant au sein des organisations que dans maints autres aspects de la vie, sont le fait d'avoir pris très tôt dans sa vie deux décisions particulièrement avisées.

La première est le choix de ses parents : les gens qui ont choisi des parents ayant bien réussi ont beaucoup plus de chance de réussir que ceux qui ont fait le choix maladroit de parents moins bien lotis. La seconde est le choix de son sexe : ceux qui ont opté pour être du sexe masculin ont beaucoup plus de chances de réussite que ceux qui ont choisi l'autre option. Bien sûr, ces deux décisions n'expliquent pas tout, loin de là, mais elles restent les deux facteurs les plus déterminants que nous connaissons.

Mis à part ces deux attributs bien connus de la plupart des leaders, la recherche sur les

déterminants du succès fournit peu de résultats cohérents. La plupart des attributs mesurables des dirigeants ne permettent pas de prédire leur succès de manière fiable. Cela vient peut-être des défauts de la recherche. Ceux-ci sont certainement nombreux et on trouvera peut-être un jour une caractéristique qui permettra de prédire la réussite. Peut-être y a-t-il aussi une relation entre les caractéristiques des leaders et celles des situations qui provoquent leur succès. Il me semble cependant que, tout comme les leaders eux-mêmes, nous surestimons l'impact des managers sur leur propre réussite. Une fois éliminés, dès les premières étapes de la carrière, les gens manifestement inaptes à l'encadrement, il devient beaucoup plus difficile de classer différents directeurs généraux adjoints selon leur mérite.

Ainsi, il est fort probable que les leaders feront une confusion entre le caractère indispensable de leur présence à leur poste, qui est une illusion, et l'importance de celle-ci, bien établie. La conséquence des multiples évaluations auxquelles ils ont été soumis lors de leur ascension est que la population des cadres dirigeants éligibles à une nouvelle promotion est de plus en plus homogène à mesure qu'on s'approche du sommet d'une organisation. Les dirigeants se ressemblent de plus en plus sur le plan de leur attitude, de leur compétence, de leur énergie et de leur motivation. En même temps, plus on s'élève dans l'organisation, plus les objectifs deviennent ambigus et ténue la relation entre les actions des dirigeants et les performances de l'organisation. Aussi l'évaluation des dirigeants est-elle sujette à une erreur aléatoire de plus en plus importante. À la limite, la variance de cette erreur l'emporte largement sur les variations entre les compétences intrinsèques des dirigeants examinés et on ne peut plus les distinguer entre eux.

C'est pourquoi, lorsqu'une organisation fonctionne correctement, les dirigeants peuvent être très utiles, voire essentiels, mais comme on ne peut vraiment les distinguer les uns des autres, aucun n'est individuellement indispensable. Il est tout naturel qu'un dirigeant souhaite être indispensable, cherche désespérément une confirmation qu'il est d'une importance vitale et pas simplement important. Mais la présence d'un chef indispensable est le symptôme d'une organisation inefficace. Dans une organisation efficace, peu importe qu'on ait affaire à tel directeur adjoint ou à tel autre.

LES PETITS DÉTAILS QUI FONT QUE ÇA MARCHE... QUAND ÇA MARCHE

Le contraste entre les petites choses qui font qu'une organisation fonctionne et les conceptions héroïques du leadership est frappant, et

potentiellement déstabilisant pour les leaders. La constatation du caractère futile de leurs actes héroïques contredit leur interprétation de leur propre expérience. Ils ne souhaitent pas que ce soit vrai et ne veulent pas le croire. Ceci les amène à ne pas prêter attention à des aspects du fonctionnement des organisations qui me paraissent fondamentaux.

Premièrement, les organisations fonctionnent surtout grâce à une grande densité de compétence ordinaire dans toute l'organisation. L'armée allemande ne devait pas son efficacité à ses généraux, quoiqu'elle eût des généraux compétents, mais à la capacité de nombreux sergents à agir efficacement de manière autonome. Ils savaient comment faire ce qui devait être fait. La spécialisation peut être un outil d'organisation utile et puissant, mais s'il faut faire appel à un spécialiste pour arranger tous les problèmes qui apparaissent dans une organisation, tout sera en panne la plupart du temps. Les organisations qui fonctionnent bien sont celles où le premier qui voit une chasse d'eau défectueuse la répare, et cela ne se produit que lorsque la capacité à résoudre les multiples petits problèmes qui peuvent se poser est largement partagée au sein de l'organisation.

Deuxièmement, les organisations fonctionnent parce que leurs unités – comme leurs membres – sont autonomes mais interdépendants. On leur laisse le soin d'accomplir leur travail. Il y a une délégation et une confiance mutuelle. Le travail est coordonné de manière discrète, moins par des interventions explicites que par des anticipations réciproques. Je sais ce que vous allez faire, vous savez ce que je vais faire, sans que nous ayons tellement besoin de parler, grâce à des arrangements informels, des dispositifs tampon, des ressources excédentaires, qui nous évitent d'avoir à interférer en permanence, et par des signaux et des flux d'informations qui ne gênent pas l'action. Bref, les organisations fonctionnent mieux lorsque leurs dirigeants les pilotent comme des voiliers plutôt que comme des bateaux à moteur.

Troisièmement, les organisations fonctionnent bien parce qu'elles sont redondantes. Presque tout le monde est important, mais personne n'est indispensable, soit à terme, soit à un moment donné. Si une tâche doit être réalisée, il y a plusieurs personnes, plusieurs technologies, plusieurs procédures disponibles. Aucune tâche ne dépend de manière critique d'un individu ou d'une ressource unique. La redondance dans les organisations, comme dans les équipements mécaniques, semble coûter très cher et il est tentant de la réduire. Cependant, sans cette redondance, le système devient vulnérable à la défaillance d'un seul de ses composants et la probabilité d'une telle défaillance augmente rapidement avec la taille et la complexité de l'organisation.

Quatrièmement, les organisations fonctionnent grâce à la confiance mutuelle et à l'absen-

Vu/B. Descamps

Comment un haut dirigeant qui doute de l'impact significatif de ce qu'il fait peut-il justifier son action et son implication ?

ce de favoritisme. Les formes classiques de confiance, au sein des familles par exemple, reposent sur une forme de favoritisme. Une organisation exige une confiance d'une autre nature, pas l'assurance d'une entraide personnelle mais l'assurance qu'un travail sera bien fait, en prenant en compte les contraintes du travail des autres.

Dans les relations entre un supérieur et ses subordonnés, où l'interdépendance est impor-

tante, cette confiance est tout particulièrement précieuse, bien que les tentations de favoritisme soient fortes.

La manière dont nous parlons et pensons sur le leadership ainsi que les expériences réussies qui préparent les individus aux fonctions de leader risquent de faire que les leaders qui cherchent à imprimer leur marque sur leur organisation oublient ces évidences triviales.

FAUT-IL DIRE LA VÉRITÉ AUX PATRONS ?

Imaginons cependant que les croyances des leaders changent. Imaginons qu'ils acceptent l'idée que les raisons qui font que les organisations fonctionnent bien sont prosaïques plutôt qu'hé-

roïques, et que même s'il peut être essentiel pour une organisation d'être fermement dirigée, aucun dirigeant particulier n'est essentiel. Si les leaders acceptent cette vision, qu'est-ce qui les empêchera de s'apitoyer sur leur triste sort, de verser dans le cynisme ou de sombrer dans une attitude de repli ? Qu'est-ce qui soutiendra la motivation et l'implication que nous attendons des dirigeants – et dont nous avons peut-être besoin – si on leur dénie tout espoir que leurs actes aient des conséquences grandioses ? Comment un haut dirigeant qui doute de l'impact significatif de ce qu'il fait peut-il justifier son action et son implication ?

Comme le problème de la confrontation à l'insignifiance humaine est classique, il sera plus approprié de chercher la réponse dans les textes classiques que dans les ouvrages sur les organisations. Nous sommes confrontés à un monde où les organisations fonctionnent grâce à des choses très ordinaires, à un monde où il est bien difficile de savoir si notre action change quelque chose au cours des événements. Que pouvons-nous dire d'utile à un dirigeant moderne ? Pour commencer, nous pourrions lui suggérer la lecture de « *Guerre et Paix* ». Le temps qu'il passera à réfléchir sur les ruminations du général Koutouzov pendant la bataille de la Moscowa lui sera plus précieux que celui qu'il consacrerait à l'étude de la planification stratégique. Les discussions de Tolstoï sur les complications du métier de général pour qui ne croit pas à l'efficacité de l'action d'un général révèlent une compréhension plus raffinée des ambiguïtés du leadership que celle de la plupart des ouvrages contemporains sur les organisations.

On pourrait aussi leur recommander Ibsen. Dans « *Le Canard Sauvage* », Ibsen fait dire au Dr Relling qu'enlever ses illusions à un être ordinaire, c'est aussi lui ôter la vie. Son avertissement trouve d'autres échos dans la littérature, notamment chez O'Neil et Pirandello, et il n'a rien de déraisonnable. Dans notre hâte d'exprimer des doutes sophistiqués sur l'impact des actes intentionnels, nous ne devrions pas négliger le fait qu'une foi innocente dans des conséquences héroïques peut donner aux dirigeants la motivation nécessaire

pour faire face aux exigences auxquelles ils sont confrontés.

Quoi qu'il en soit, je voudrais vous rappeler une autre réponse classique, que vous connaissez bien. Il s'agit de l'explication de Don Quichotte à Don Diego de Miranda :

« *Je ne suis pas aussi fou et déraisonnable que vous le croyez en considérant ma conduite. Tous les chevaliers sont tenus à des exercices particuliers, selon la catégorie de chevalerie à laquelle ils appartiennent. Et comme mon destin a fait que je suis membre de la communauté des chevaliers errants, je ne puis me soustraire quand se présente une tâche qui procède des devoirs de mon état* ».

Ce que dit Don Quichotte implique une vision de la vie et de l'action qui dissocie le comportement héroïque de tout espoir de conséquences. Il parle en termes de devoirs plutôt que d'espérances, d'une vie qu'il faut vivre et dont il faut se réjouir, et d'obligations qui doivent être honorées. Cervantes nous encourage à foncer sus aux moulins à vents, non du fait d'une confusion sur leur nature, mais par enthousiasme pour la vie.

Si l'on me permet d'extrapoler abusivement de Cervantes à l'univers ordinaire des organisations, je pense que Don Quichotte raconte aux dirigeants que le bon leadership combine un appétit de vivre exubérant avec un respect des devoirs prosaïques de son état, que le leadership est fait de poésie et de routine autant que d'action, qu'il s'agit de beauté autant que de vérité, de goût pour la complexité autant que pour la simplicité, de quête de la contradiction autant que de la cohérence, d'accomplissement de la grâce autant que de procédures de contrôle. Ce verbiage paraîtra bien romantique à une époque cynique mais, pourtant, quelques observations récentes dans les organisations suggèrent qu'une telle vision est peut-être plus commune qu'on ne le pense.

Si les dirigeants agissaient dans l'esprit de Don Quichotte, ils enrichiraient nos vies et amélioreraient nos organisations. Ils s'occuperaient des choses prosaïques qui font que les organisations fonctionnent et ils produiraient des décisions, des actions et des vies que nous pourrions interpréter comme de la poésie. Un tel leadership suppose qu'on veille à ce que les chasses d'eau des toilettes fonctionnent. Il suppose aussi qu'on écrive des œuvres de poésie managériale - des documents, des memoranda, des rapports et des consignes - qui stimulent des interprétations et des mises en œuvre nouvelles et intéressantes. Dans un monde idéal, on pourrait imaginer qu'un dirigeant dise de la manière dont l'organisation a interprété un de ses ordres ce que T.S. Eliot a dit un jour de l'interprétation d'un de ses poèmes : « *L'analyse du critique était une tentative pour dégager la signification réelle de ce poème, qu'elle soit ou non celle que j'avais en tête, et je lui en suis très reconnaissant* ».

Si les dirigeants agissaient dans l'esprit de Don Quichotte, ils s'occuperaient des choses prosaïques qui font que les organisations fonctionnent et ils produiraient des décisions, des actions et des vies que nous pourrions interpréter comme de la poésie.



D.R.