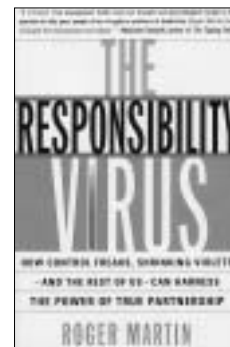


# Les dérives de la responsabilité

p.6 POINT DE VUE : The Responsibility Virus

Synthèse du livre de **Roger Martin**,  
Basic Books, décembre 2002



p.9 RECHERCHE : Le perfectionnisme, facteur de risque ?

Interview de **Jaap van Muijen**, professeur de ressources humaines à la Nyenrode University (Pays-Bas)

p.11 TÉMOIGNAGE : Trouver le bon équilibre entre délégation et responsabilisation

Interview de **Jussi Itävuori**, DRH du groupe EADS



## idées clés

**L'étendue des pouvoirs du dirigeant dans l'entreprise** peut conduire à bien des abus : la tentation d'imposer son point de vue et ses méthodes décourage alors l'implication des meilleurs collaborateurs. Souvent incapables de déléguer, les dirigeants rencontrent de réelles difficultés à trouver le juste équilibre entre exercice du pouvoir et autonomie de leurs collaborateurs.

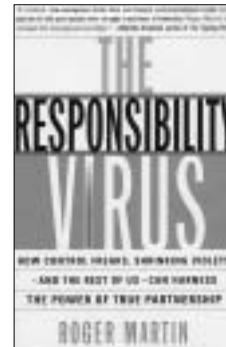
**Autre écueil : le perfectionnisme maladif.** À trop vouloir peaufiner un projet, on se perd vite dans le détail et la surcharge de travail. Le manque de confiance dans ses équipes dérive ainsi sur une conception trop individuelle de la responsabilité et du pouvoir de décision.

**Réinventer les relations dans l'entreprise.** Programme ambitieux et pourtant nécessaire si l'on veut sortir de l'impasse d'une responsabilité mal partagée. Savoir impliquer ses collaborateurs, les inciter au débat, et non au conflit, sont des pistes à mettre en œuvre.

# The Responsibility Virus

## POINT DE VUE

Pourquoi tant de dirigeants se comportent-ils soudainement avec agressivité pour se transformer en « suiveurs passifs » la minute d'après ? Pourquoi les grandes organisations échouent-elles à engranger les économies d'échelle que leur taille devrait leur garantir par rapport aux structures plus modestes ? Si toutes les études concordent à incriminer le rôle crucial joué par les dirigeants dans les mauvais résultats de leur organisation, une déviance toute particulière mérite d'être soulignée : la mauvaise appréciation du degré de responsabilité de chaque dirigeant, suivant les situations rencontrées.



### UNE DÉRIVE FRÉQUENTE ET PERNICIEUSE

#### La face cachée du héros

Au lendemain de l'attentat contre le World Trade Center, le maire de New York, Rudolph Giuliani, devint soudainement un héros. Il était partout : sur le lieu du désastre, avec les pompiers, dans les hôpitaux, dans le quartier de Wall Street, à la télévision, à la radio, dans les rues, donnant l'exemple du plus parfait dévouement. Pourtant, quand on y regarde de plus près, une petite tache vient éclabousser celui que le magazine *Time* désigna « Person of the Year 2001 ». Car dans sa gestion des écoles publiques de New York, Giuliani a lamentablement échoué. Comment un leader peut-il drainer à lui tant de suffrages pour finalement récolter une si mauvaise note par ailleurs ? Une analyse de sa communication permet de répondre à cette question. Au lendemain de l'attentat, Giuliani sut immédiatement associer chaque citoyen au désastre qui frappait le pays : « Nous devons faire front ensemble. Cette épreuve nous concerne tous, l'aide de chacun est capitale, indispensable ». Sur le dossier scolaire, à l'inverse, son approche fut radicalement différente : « *I'm in charge, and you're not. C'est mon affaire et pas la vôtre* ». En réduisant à un rôle de figurants passifs tous ceux qui auraient aimé se battre pour améliorer le système scolaire – parents, professeurs, travailleurs sociaux – Giuliani allait aggraver la faillite d'une institution qui périssait.

#### Détournements de responsabilité

Cette dynamique du leadership héroïque et unilatéral sévit souvent dans l'entreprise. La confiscation du pouvoir de décision par quelques décideurs haut placés peut démobiliser et surtout démotiver les meilleurs collaborateurs du groupe. La débâcle d'Enron – 100 milliards de \$ de capitalisation boursière, des milliers d'emplois supprimés, un scandale sans précédent aux États-Unis – peut s'expliquer par l'appropriation des fonctions clés de l'entreprise par quelques hauts responsables. C'est parce qu'ils furent – tacitement et habilement – dépossédés de leurs responsabilités réelles, que des partenaires modèles – comptables, avocats d'affaires, investisseurs, auditeurs internes et autres gestionnaires – ont pu

commettre des fautes graves sans en mesurer les conséquences. Lorsqu'on est habitué à obéir sans réfléchir, à agir sans s'engager, les erreurs et les fautes se banalisent rapidement. Sans autorité pour disputer à leurs dirigeants l'exclusivité du domaine qu'ils s'étaient réservés, les salariés d'Enron se sont contentés d'accomplir leurs tâches dans le périmètre qu'on leur concédait, sans tenir compte de l'activité d'autres services dans l'entreprise.

À l'inverse, une délégation de responsabilité inconsidérée peut se révéler tout aussi nuisible. Certains experts assuraient qu'en associant les cadres à l'évaluation de leurs actions, on libérerait des trésors d'enthousiasme et de dynamisme du côté des ressources humaines. Politique qui devait garantir un avantage décisif sur les vieilles entreprises, prisonnières d'une logique traditionnelle où le management se réduit à ordonner et à surveiller (*command-and-control*). En réalité, si les collaborateurs ne sont pas suffisamment prêts et n'ont pas la maturité nécessaire pour prendre en charge eux-mêmes la stratégie d'une entreprise, le résultat est souvent plus proche du chaos que du succès escompté.

#### Une pathologie collective

Une mauvaise appréciation des responsabilités peut aussi contaminer des départements entiers de grandes organisations. En surface, tout semble fonctionner à merveille : la ponctualité et la régularité des salariés sont irréprochables. Mais la réalité est tout autre : rétention d'informations, duplication des missions dans l'entreprise, reporting contradictoires, doublons budgétaires, dénigrement des autres départements. La concurrence – au bout du compte, mais souvent trop tard – se charge en général de rappeler aux « responsables » que ce type de détournement de responsabilité aura été source de moins-values pour l'entreprise.

### DOSER LA RESPONSABILITÉ AVEC EXACTITUDE

#### Être responsable, ce n'est pas *tout* faire

Le cas d'entreprise suivant nous montre le danger encouru par un dirigeant qui croit bien faire en investissant le domaine d'une collaboratrice... Michael, directeur du maga-

zine *Wapshot*, au prétexte d'aider Caroline, directrice de publicité, en vient à traiter ses dossiers à sa place et à la marginaliser dans ses tâches. Comment va être vécu le débordement de la responsabilité de Michael sur un périmètre de compétences initialement dévoué à Caroline ? Comment aurait-elle dû réagir ? Ce qui frappe dans ce jeu de rôles, c'est la symétrie des actions des deux protagonistes : à l'envahissement de l'un correspond l'apathie de l'autre. Affronter ou fuir (*fight-or-flight*) est une hésitation fréquente face à l'échec. Lorsque Michael décide d'aider Caroline, sa motivation est celle du héros qui se sacrifie. Pour sa part, Caroline n'éprouve que frustration et colère à devoir laisser son patron faire son travail à sa place. Comme de son côté Michael doit continuer à assumer ses responsabilités de dirigeant, il est bientôt dépassé et commet des erreurs stratégiques. La déresponsabilisation de Caroline le conduit à doubler sa mission en engageant un assistant, qu'il n'arrive pas plus à motiver que Caroline, car sa politique – « faites comme je vous dis et ça marchera » – interdit à ses subordonnés qu'ils puissent trouver la solution par eux-mêmes.

#### Identifier les comportements d'évitement

Pour Chris Argyris, professeur émérite à Harvard, les quatre grands comportements types auxquels nous avons recours, face à une situation déstabilisante, sont les suivants : 1) Gagner et ne pas perdre 2) Garder le contrôle sur autrui 3) Éviter tout problème ou conflit 4) Apparaître logique et rationnel. Aucun de ces comportements ne débouche sur une écoute active de l'autre. En outre, chacun de ces comportements révèle notre peur de l'échec : ne pas perdre, garder le contrôle, éviter tout problème. L'échec est à ce point perçu comme une menace que nous cherchons à l'éviter quel qu'en soit le coût. Et quand il n'est plus possible de l'éviter, nous le nions.

#### DÉCHIFFRER LA RÉALITÉ AUTREMENT

##### Sortir le décideur de son rôle de pivot

Si un mauvais partage de la responsabilité donne à chacun l'impression que l'autre adopte une position de plus en plus extrême et négative, une attitude différente s'impose pour mener à bien sa tâche : 1) Identifier la mission 2) Anticiper son comportement face aux tâches exigées 3) Évaluer ce que peut représenter la mission pour les autres (les associés, les collaborateurs, l'équipe). Cette méthode, qui relève autant de la psychologie que du devoir d'objectivité, fait appel à l'intelligence collective. Pour que l'humilité garantisse la créativité, le décideur doit désormais se dire : « Mes collaborateurs auront peut-être vu quelque chose qui m'aura échappé. Leurs réflexions pourront m'aider à développer ma compréhension du problème. Ce que j'attends de leur participation, c'est d'arriver à des solutions meilleures que celles que j'aurais trouvées tout seul. »

#### S'aider d'un outil convivial

C'est tout le processus du partage des responsabilités qu'il convient de repenser. Pour modérer l'autocratie des décideurs – donc contenir leur comportement d'appropriation – et favo-

## L'auteur



Président de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto (où il enseigne aussi la stratégie), **ROGER MARTIN** a également dirigé la Monitor Company, une société de conseil installée à Cambridge, Massachusetts. En marge de son activité éditoriale chez Harvard Business School Press, Roger Martin fait partie du comité exécutif de nombreuses organisations (Thomson Corporation, Celestica Inc., Ontario Superbuild Corporation) et pilote plusieurs projets caritatifs, dont l'Institute for Competitiveness and Prosperity.

riser l'implication des collaborateurs, Roger Martin propose à chacun de se situer sur une échelle de la responsabilité (voir encadré p. 8) permettant d'évaluer son engagement par rapport à la dynamique de l'entreprise. Cette échelle comporte six niveaux. Le niveau le moins performant (niveau 6) se caractérise par une impuissance totale devant la mission, accompagnée de signaux d'échec et d'abandon. Au-dessus de lui, le niveau 5 est celui où l'on demande à un collaborateur de résoudre le problème à sa place, en faisant comprendre que l'on tient surtout à rester extérieur à la solution. Au niveau 4, la demande d'aide fait une large place à la participation. Le niveau 3 révèle une plus grande maturité : face à un problème on sollicite un choix, on présente à son collaborateur des options différentes. Au niveau 2, options et recommandations sont formulées conjointement. Enfin, le niveau 1 est celui où la décision se prend après écoute des diverses options et avis. Dans l'optique de l'auteur, cette échelle de responsabilité – à afficher partout dans l'entreprise – est avant tout un outil pédagogique, permettant de valider soi-même le niveau auquel on se sait être opérationnel. Cette autoévaluation, moins stressante que si elle était effectuée par autrui, est indispensable pour procéder aux ajustements nécessaires.

#### RÉINVENTER LES RELATIONS DANS L'ENTREPRISE

Comme les pathologies de la responsabilité se nourrissent des aspects négatifs des relations humaines, il convient de redéfinir ces relations. Nécessaire recadrage pour éviter l'entropie et la sous-productivité dénoncées précédemment.

#### Des solutions alternatives plutôt que des choix prétendument gagnants

Argumenter pour imposer sa solution ne fait que renforcer le dirigeant dans son délire autocratique. Or, les choix unilatéraux n'intègrent jamais toutes les données d'un problème. Et la passivité à laquelle ils réduisent autrui se révèle

toujours coûteuse pour l'entreprise. Il faut donc privilégier l'ouverture et le dialogue, attitude parfois incommode pour les décideurs qui anticipent une certaine déstabilisation. Le consensus qui se dégagera au final aura l'avantage de l'authenticité.

### Impliquer plutôt que contrôler

La recherche du contrôle absolu, autre dérive de l'autorité, se traduit toujours par l'illusion de maîtriser la situation. Les zones de contrôle virtuel se multiplient et les initiatives positives sont bridées. Encourager l'implication de ses collaborateurs, (*internal commitment*) exercice qui requiert pédagogie et patience, permet à chacun de se réapproprier son domaine d'activité. Les acquiescements de pure forme à la dynamique du groupe sont alors marginalisés et la qualité de la participation croît d'autant.

### Préférer le débat au conflit

Revendiquer l'exclusivité de multiples responsabilités est flatteur pour l'ego, mais cause de sous-performances pour l'entreprise. Elle bouleverse l'attribution intelligente des rôles et interdit le développement de compétences. S'obliger – soi-même comme ses collaborateurs – à débattre des options retenues et les soumettre à la critique (comme à l'évaluation) peut paraître embarrassant. Mais bien moins que précipiter toute l'entreprise dans une stratégie périlleuse, fondée sur des décisions régaliennes et solitaires.

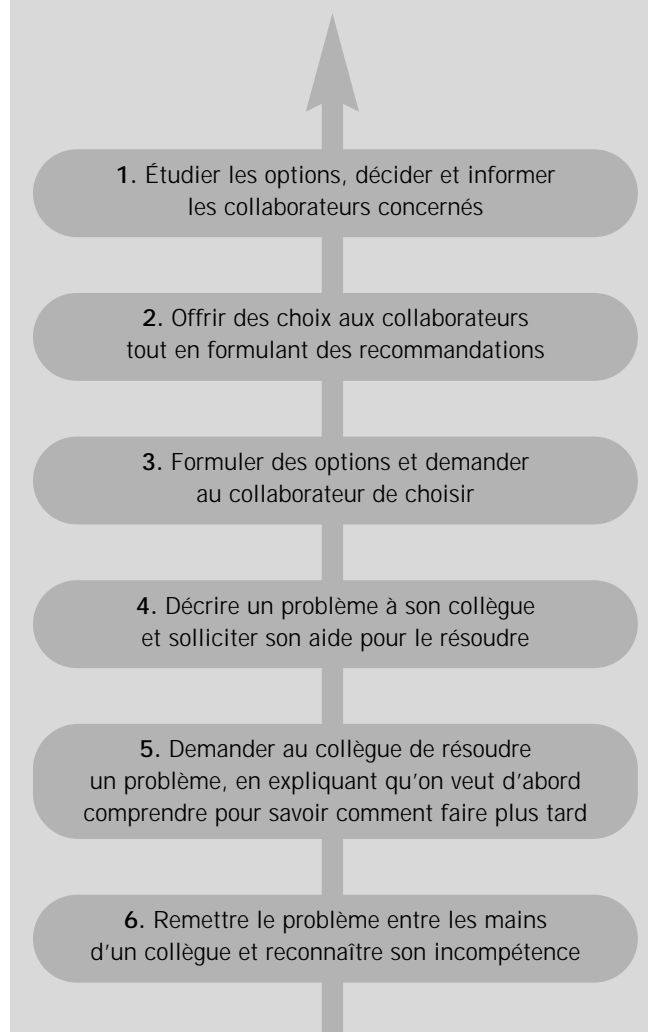
### Être vrai plutôt que rationnel

L'affirmation de positions rationnelles est la réponse la plus fréquemment utilisée pour dissimuler un malaise, un désarroi, une incertitude. Or, l'influence des non-dits perdure au-delà des justifications par lesquelles on croit les masquer. S'autoriser à exprimer ses émotions n'est pas ouvrir la porte à l'irrationnel. Bien au contraire, c'est reconnaître à chacun la possibilité d'être soi-même. La négation de l'émotion précipite l'échec, accroît l'incompréhension et la méfiance. Face à une difficulté, un imprévu, l'expression de l'émotion humaine l'ensemble des relations fonctionnelles. L'émotion affirmée permet de rompre l'enfermement du leader sur-responsabilisé dans l'entrelacs de ses tâches.

### Redéfinir le leadership

Pour se prémunir contre le virus de la responsabilité, une redéfinition courageuse du leadership reste à construire. Le partage des responsabilités dans l'entreprise ne doit plus être le résultat de la réflexion solitaire et unilatérale du seul décideur. Le dialogue doit précéder la décision. L'attribution de responsabilités doit pouvoir être conjointement débattue par les intéressés et l'appréciation de la performance des tâches doit revêtir une plus grande transparence. Corollairement, cette approche rénovée du leadership implique une redéfinition des relations avec les collaborateurs. C'est d'autant plus urgent qu'intrinsèquement, le décideur et son personnel participent – à des niveaux d'engagement différents – à l'œuvre commune. Exhortant chacun à revendiquer sa part exacte de

## Les six niveaux de l'échelle de la responsabilité



responsabilité, le leader authentique est celui qui, pour paraphraser un grand dirigeant politique, parviendrait à faire valider par toute son organisation le mot de John F. Kennedy : « *Ne demandez pas à l'entreprise ce qu'elle peut faire pour vous, mais demandez-vous ce que vous pouvez faire pour l'entreprise.* »

Construire des relations bilatérales plutôt qu'unilatérales est l'une des méthodes pour désactiver la tentation toujours latente d'étendre son domaine de responsabilité au-delà du viable et du raisonnable. Comme l'adoption d'attitudes extrêmes conduit toujours à une vision simplificatrice des problèmes, le décideur courageux saura entreprendre une évaluation critique de l'exercice de sa propre responsabilité. En proposant une approche partagée des fonctions de responsabilité, les outils d'analyse relationnelle proposés par l'auteur nous orientent vers une pratique plus humaine du métier de dirigeant. ■

D'après *The Responsibility Virus*, de Roger Martin, Basic Books, décembre 2002

# Le perfectionnisme, facteur de risque ?

Interview de Jaap van Muijen,  
professeur de RH à la Nyenrode University (Pays-Bas)

La prise de responsabilités en entreprise n'est pas exempte de risques. Soumis à des pressions contradictoires, le dirigeant inexpérimenté devra se garder de nombreuses déviances.

## Peut-on dépister les pathologies spécifiques aux dirigeants ?

Absolument. Nous travaillons actuellement sur les relations entre la personnalité des managers et les comportements de stress et d'épuisement. Nous voulons savoir quels profils psychologiques sont davantage susceptibles d'en être victimes. La variable que nous avons identifiée, c'est le perfectionnisme. Actuellement nous avons mis au point un module pour aider les responsables concernés à mieux gérer une inclination exagérée au perfectionnisme. Nous avons défini des seuils de comportement au-delà desquels on peut augurer de conséquences négatives : le développement de la méfiance, de l'incompréhension, voire parfois une atrophie complète du processus de décision. Notre but est de faire prendre conscience que le surtravail est un processus insidieux, et qu'il y a une frontière à ne pas franchir, sinon on se met soi-même – et toute l'entreprise – en danger.

## Trop de dirigeants investissent donc le domaine de travail de leurs collaborateurs ?

Oui, et c'est tout le problème de la difficulté à déléguer. Certaines cultures nationales inhibent complètement la relation de confiance entre un responsable et ses collaborateurs. Mais cela n'explique pas tout : la culture interne spécifique de l'organisation est aussi déterminante. En me référant à ma propre expérience européenne de consultant, j'ai pu constater, à l'occasion de fusions d'entreprises, que les managers hollandais déléguaient davantage que la moyenne de leurs homologues européens. D'une manière générale, plus la distance hiérarchique (*the power distance*) est élevée, plus il est difficile de déléguer. Il y a des sociétés où la règle non écrite est : « Avant de faire quelque chose, demandez au patron. » Par contraste, il existe des entreprises où la délégation va de soi et où les salariés prennent leurs propres décisions, et en assument les conséquences. Selon la majorité des études menées sur ce thème, il semble que la culture de l'organisation soit bien plus déterminante que l'influence du tempérament national. C'est heureux, car il est plus facile de modifier le climat d'une entreprise que les valeurs léguées par l'histoire.

## L'exercice de la responsabilité ne provoque-t-il pas parfois une baisse de l'écoute du dirigeant vis-à-vis de son environnement ?

Oui, et j'appelle cela le paradoxe du leadership. Trop de gens se battent pour atteindre des objectifs tout en ignorant parallèlement les besoins et les motivations de ceux qui vont leur permettre de les réaliser. Il est donc prioritaire de rendre les managers conscients de ce mécanisme mental, fréquent dans le cas de dirigeants stressés, peu sûrs d'eux-mêmes ou maîtrisant mal les incertitudes de leur mission. Être à l'écoute de ses collaborateurs permet au responsable de travailler moins, et



**JAAP VAN MUIJEN** enseigne les ressources humaines à la Nyenrode University (business school des Pays-Bas). Il travaille depuis longtemps sur les rapports entre leadership et responsabilité. Il est le co-auteur de *Organizational Culture*, Psychology Pr, mai 2000.



---

*« Le surtravail est un process insidieux [...] on se met soi-même – et toute l'entreprise – en danger. »*

---



---

*« La qualité essentielle d'un manager est de savoir déléguer. »*

---

de se consacrer plus efficacement à d'autres tâches. Identifier correctement les motivations de ses collaborateurs est donc capital : avec ceux qui recherchent la sécurité, la stabilité, on sera plus directif qu'avec ceux qui ont une ambition plus forte.

#### **Le dirigeant est donc soumis à une tentation autiste ?**

Oui, et pour sortir un dirigeant de la solitude de son pouvoir, il faut beaucoup de courage ! D'où un premier frein. Le second provient de la pression des shareholders. Comme on veut des résultats à court terme, les acteurs n'ont jamais le temps de devenir matures et excellents. Il n'ont pas le droit à l'erreur ! C'est pourquoi il existe tant de dirigeants sans aucune des qualités qui font un bon leader. La plupart du temps, ils n'ont pas été recrutés sur une capacité managériale, mais parce qu'ils étaient experts dans un domaine proche du métier de l'entreprise.

#### **C'est un problème d'éducation. Quelle serait alors la méthode idéale pour préparer les dirigeants à l'exercice de la responsabilité ?**

La structure universitaire pour laquelle je travaille a justement ouvert un Leadership Skills Program. La plupart de nos étudiants ont des responsabilités managériales en entreprise. Ce que nous leur donnons, c'est une connaissance d'eux-mêmes, tant sur le plan de la personnalité que sur celui de leurs compétences. Nous les faisons réfléchir sur tous les incidents critiques qui peuvent surgir lors de leurs missions. Par exemple, pour celui qui ne sait pas écouter et qui a toujours la réponse avant qu'on lui pose une question, l'important pour lui est de parvenir à modifier son comportement et à évaluer ses progrès. Il devra donc préparer un second entretien et s'évaluer à nouveau. Autre exemple : un manager qui ne sait absolument pas gérer une présentation de résultats. Notre rôle sera de l'aider à en acquérir les instruments théoriques et pratiques. Une autre déviance – fréquente dans le secteur caritatif – est le besoin démesuré de reconnaissance. Certains managers, par carence affective, veulent pathologiquement être aimés, autant pour ce qu'ils font que pour ce qu'ils sont. Dès lors, il leur est totalement impossible de gérer une situation conflictuelle ou de prendre une décision contre l'avis d'un groupe. Or cette disposition mentale n'est pas compatible avec une fonction de manager, où il faut savoir prendre des décisions parfois impopulaires.

#### **Finalement, autour de quelle fonction s'articule la responsabilité bien comprise du dirigeant ?**

Je crois que la qualité essentielle d'un manager est de savoir déléguer. Cela dépend de sa personnalité, mais aussi de celle de ses collaborateurs et du contexte propre à l'entreprise. C'est dans ce triangle que tout se joue. Et comme on ne peut pas changer le contexte ni toujours choisir ses collaborateurs, la tâche n'est jamais facile. Dans la plupart des business schools, on met davantage l'accent sur la comptabilité financière, ou autres compétences techniques. On oublie qu'il s'agit de fabriquer des leaders. La plupart de nos étudiants sont très avides de ces questions, justement par ce que c'est là-dessus que leurs savoirs-faire vont atterrir...

#### **Pensez-vous que l'échelle de responsabilité de Roger Martin (voir schéma p. 8) soit efficace ?**

Elle pourra aider les collaborateurs et le manager à se situer. Si celui-ci n'est pas très enclin à déléguer, elle pourra l'aider à faire des recommandations plus concrètes, plus rapidement et plus efficacement. Maintenant – à supposer que le tableau ne reste pas sur le mur sans être utilisé – un collaborateur osera-t-il avouer à son manager qu'il se situe à un niveau très bas de responsabilité ? Il y a un risque que la culpabilité – voire la honte – l'emporte et qu'il n'y ait pas d'autoévaluation sincère et avouée. Dans une organisation ouverte à la discussion, cela devrait fonctionner. Mais dans une structure plus fermée, il y a fort à parier que la distance hiérarchique va compliquer toute possibilité de dialogue. ■

# Trouver le bon équilibre entre délégation et responsabilisation

Interview de Jussi Itävuori, DRH du Groupe EADS

Participer au top management d'une grande entreprise multinationale requiert du dirigeant bien plus que de simples qualités de leader : tout à tour stratège, spécialiste, commercial, coach, diplomate, et homme de terrain... Des responsabilités à la mesure du challenge.

**Comment définissez-vous les exigences de délégation de responsabilité imposées aujourd'hui à un dirigeant d'EADS ?**

La nécessité de déléguer est plus impérieuse et difficile aujourd'hui qu'avant. Non seulement parce que les bons managers sont assez rares, mais parce si je regarde ce qui se passe aujourd'hui dans beaucoup d'organisations, la tendance est à la simplification des hiérarchies (*streamlining*). Cette simplification conduit les managers à s'investir de plus en plus comme organisateurs de projets. Et c'est normal chez nous : la haute technologie exige que le dirigeant lui-même soit un spécialiste de son sujet, dans son métier. D'où ce dilemme : nous avons besoin de beaucoup de managers du fait du *streamlining*, et simultanément, il y a moins de « managers purs », car la spécialisation des tâches exige de plus en plus d'expertise. Et la précision de la technologie fait que l'on s'attend à ce que vous maîtrisiez la substance des opérations. À présent, le dirigeant est contraint de participer aux opérations qu'il met en œuvre : de « coach » il devient « player coach ». Il ne lui suffit plus d'indiquer le chemin et de motiver. Cette évolution, qui est en cours, est la mutation que nous vivons actuellement. Et dans ce contexte, le « bien manager » reste une exigence constante. Trop déléguer conduit à ne plus rien contrôler du tout. Et là, le manager doit pouvoir – et parfois il le faut – empiéter sur le strict domaine de compétences de ses équipes. Entre un dirigeant qui fait du micromanagement (et qui va donc passer son temps en discussions et mises au point quotidiennes) et l'autre extrême (être trop *hands off* et abuser de la délégation), il existe un équilibre que chaque manager doit lui-même trouver.

**L'un de nos intervenants, Jaap van Muijen, stigmatise le perfectionnisme des managers comme une attitude dangereuse. Cautionnez-vous ce jugement ?**

Oui, ce défaut relève du micromanagement. Il faut se rappeler la vieille règle – très pragmatique – du 80-20... Il vaut mieux passer 20 % de son temps à faire 80 % des choses comme il faut, plutôt que 80 % de son temps à ne faire que 20 % des tâches parfaitement !

**En quoi le profil des dirigeants d'EADS est-il spécifique ?**

Outre l'obligation de disposer de compétences professionnelles très pointues, nous attendons de nos dirigeants qu'ils aient un point de vue élargi sur le monde ! Qu'ils soient capables à la fois de hauteur, de mobilité, de rapidité, et de résoudre



---

Membre du Comité Exécutif et Directeur des ressources humaines du Groupe EADS, numéro deux mondial de l'industrie aéronautique et de défense, **JUSSI ITÄVUORI** évoque le challenge que représente l'exercice de la responsabilité dans une organisation réellement européenne.

---

*« Trop déléguer  
conduit  
à ne plus rien  
contrôler du tout. »*

---

simultanément un problème pointu. Second aspect : la communication. Aujourd'hui encore plus qu'avant, nous avons besoin de managers qui puissent se faire comprendre. La génération qui va arriver aux commandes n'a pas les mêmes repères, ni les mêmes certitudes que la génération précédente. Dans un monde en perpétuel changement et où les organisations évoluent en continu, l'instabilité qui en résulte requiert, de la part du dirigeant, de réinvestir le champ de la relation humaine : communication, délégation, échanges d'opinion, feedback, etc., et cette demande croît. Cette aptitude à la communication est de plus en plus critique.

Je voudrais ajouter une qualité indispensable aux managers d'aujourd'hui : l'esprit d'entreprise (entrepreneurship). Nous sommes une organisation grande et complexe. Et l'un des dangers qui nous menace serait que les gens ne décident plus. Ou que les décisions soient transférées à un plus haut niveau dans l'organisation (il est si facile de transmettre un e-mail !), ce qui conduirait à une déresponsabilisation générale. Nous avons donc besoin d'une génération de managers prêts à prendre des risques – élément essentiel de l'esprit d'entreprise. Il nous faut promouvoir ce modèle entrepreneurial, tout en étant conscient que la taille de notre Groupe n'en facilite pas naturellement l'épanouissement. .

Nos métiers – l'aéronautique, la défense, le spatial – ont longtemps été purement technologiques. Mais maintenant, l'évolution du marché nous contraint à une approche beaucoup plus commerciale. Par exemple, nous sommes en train de négocier un contrat portant sur l'approvisionnement de carburant en vol des avions de la Royal Air Force (UK). Là il ne s'agit plus du tout d'expertise technique, mais vraiment de prestation de service !

#### **La mission d'un dirigeant est-elle plus complexe dans une organisation multiculturelle ?**

Il y a d'abord la question de la nationalité en tant que telle. Son influence sur le comportement et la manière de penser n'est pas négligeable. Il faut se méfier de stéréotypes qui s'y attachent : par exemple, penser que les Allemands seront ponctuels pour les réunions, et que les Français seront en retard ; qu'à l'issue de la réunion, les Allemands auront pris acte des décisions d'actions, alors que les Français commenceront à relancer le débat... Derrière ces clichés, se cachent des choses plus profondes et qui relèvent de la culture de l'entreprise ou de l'organisation. C'est d'autant plus sensible chez nous, qui résultons d'une fusion entre Français, Britanniques, Allemands et Espagnols. Mais plutôt qu'une fusion entre nationalités, nous sommes en train de réussir l'intégration de différentes cultures d'entreprise. Il y a l'héritage d'Aérospatiale, l'esprit de Matra, et toutes les différences entre ces compagnies, et Dasa, le partenaire allemand et l'espagnol Casa... Sans oublier tout ce que nous devons à BAE (British Aerospace Systems).

Ce qui unifie ce patchwork de cultures d'entreprises, c'est une culture de la performance technique : les collaborateurs sont excessivement attachés aux produits qu'ils conçoivent et fabriquent. Ils ont développé un lien très fort, quasiment une culture, avec nos réalisations (citons la gamme des Airbus, les hélicoptères de Eurocopter, la fusée Ariane, l'Eurofighter ou nos missiles et satellites). C'est l'amour des techniques et de nos produits qui a largement facilité nos différentes réorganisations et processus d'intégration par ligne de produits.

#### **Est-ce que des gens de différentes nationalités travaillent effectivement ensemble ?**

Oui, autour de notre site de Toulouse par exemple, beaucoup de gens viennent de Grande-Bretagne, d'Espagne, d'Allemagne ou d'autres pays (Pays Bas, USA, etc.). La nationalité compte moins que la compétence ! Au niveau de la Direction générale, vous trouverez pas mal d'Allemands basés à Paris et des Français à Munich, et leur langue de travail est l'anglais. Cette diversité est probablement plus facile dans nos métiers car pour des raisons historiques, l'anglais a été la langue de l'aviation et de la conquête de l'espace. C'est vrai pour nous, pour nos fournisseurs, pour nos clients, et nos concurrents évidemment ! ■

---

*« Nous avons besoin  
d'une génération  
de managers  
prêts à prendre  
des risques. »*

---