

Évaluation des équipes dirigeantes

Donald C. HAMBRICK¹

La recherche actuelle nous enseigne que les préjugés, les oeillères, les expériences et les interactions des dirigeants ont un impact considérable sur le sort des entreprises. C'est pourquoi les CEOs ou les directeurs généraux qui souhaitent améliorer la performance et la santé de leur entreprise devront se concentrer sur les caractéristiques et les qualités de leur équipe dirigeante. Les chercheurs ont une occasion exceptionnelle de mieux comprendre quand, pourquoi et comment les équipes dirigeantes sont importantes.

Introduction

Dans la littérature sur les organisations, la recherche sur les équipes dirigeantes a commencé aux environs de 1980 et s'est poursuivie depuis (Carpenter, Geletkanycz et Sanders, 2006). Afin de ne pas se limiter à l'étude de dirigeants individuels, les chercheurs ont élargi leurs travaux à l'ensemble des cadres qui constituent peu ou prou ce que Cyert et March (1963) ont appelé la « coalition dominante ». La plupart de ces recherches ont étudié les effets des caractéristiques de ces équipes dirigeantes sur les résultats de l'entreprise, dans l'hypothèse que les dispositions collectives et les interactions des dirigeants influencent les principaux choix qu'ils peuvent faire (Hambrick et Mason, 1984). Cette vague de recherche constitue un progrès réel pour la théorie du leadership des dirigeants, en ce qu'elle reconnaît que la gestion d'une entreprise est habituellement une activité partagée qui se répercute au-delà du P-DG. Bien qu'il existe des situations

dans lesquelles les cadres dirigeants ont une influence limitée sur les résultats de l'organisation (Hambrick & Finkelstein, 1987), aucun autre groupe n'a, dans la plupart des organisations, autant d'influence sur la structure ou sur le devenir de l'entreprise que la TMT.

Si l'on se demande si ce sont les caractéristiques du P-DG lui-même ou celles de l'équipe dirigeante qui permettent le mieux de prédire la performance de l'organisation, les connaissances actuelles indiquent clairement que l'équipe dirigeante exerce une plus grande influence. Par exemple, le degré d'intérêt de tous les membres de l'Équipe Dirigeante (ED) pour les innovations (plutôt que la stabilité) s'est révélé plus étroitement corrélé à la recherche de stratégies innovantes que les valeurs des seuls P-DG. De même, un important changement de stratégie survient plus souvent à la suite de modifications majeures dans la composition des équipes dirigeantes, plutôt que lors d'un changement de président.

1. Traduit de l'anglais.

Le concept d'équipe dirigeante

Le terme « équipe dirigeante » a été adopté par des spécialistes des organisations et de la stratégie et désigne le groupe relativement restreint de dirigeants les plus influents au sommet d'une organisation ; généralement, le directeur général (*Chief Executive Officer* [CEO], président de département) et ses subordonnés directs. Le terme n'implique pas forcément un système formel de gestion par comité, mais désigne plus simplement le groupe de trois à dix dirigeants les plus haut placés.

Les conceptions des chercheurs sur les ED se reflètent dans la méthode qu'ils utilisent pour identifier ou définir les groupes qu'ils étudient. Une approche possible est de demander au CEO (P-DG) de désigner les membres de l'équipe dirigeante. Une autre consiste à définir le groupe, en se basant sur les titres officiels des fonctions de ses membres. Cette approche peut varier d'une définition restrictive, qui ne prend en compte que les dirigeants qui sont également membres du conseil d'administration, le « premier cercle » (pour les grandes entreprises américaines cotées en bourse, ce critère produit un groupe de trois ou quatre personnes), ou prendre en compte tous les responsables au-dessus du niveau de « vice-président » (en moyenne, six personnes), ou encore le critère le moins limitatif, incluant tous les vice-présidents (environ vingt personnes dans les grandes entreprises et dix dans les entreprises de taille moyenne). C'est en raison de l'abondance des informations publiées sur les dirigeants situés au sommet de l'entreprise que la recherche sur les ED s'est concentrée sur ce niveau. Cependant, les ED, dans les unités de production ou les départements, sont également dans le champ de l'étude conceptuelle des chercheurs dans ce domaine et doivent être davantage étudiées qu'elles ne l'ont été jusqu'ici.

La validité d'une approche plutôt qu'une autre dans la définition d'un groupe dirigeant dépend de l'objet de la recherche, mais il est évident que moins la définition est précise

moins on peut s'attendre à ce que le groupe soit une véritable équipe. Cependant, toutes les méthodes décrites comportent quelques caractéristiques communes : le CEO sera toujours présent, tout comme le COO (*Chief Operating Officer*; directeur général) si un tel poste existe. Le groupe comprend généralement à la fois les dirigeants opérationnels et d'encadrement. Il se définit, bien sûr, en fonction de la position hiérarchique de chacun.

Les attributs de l'équipe dirigeante

Les groupes de direction, en raison de leur nature même, possèdent des caractéristiques particulières que les chercheurs doivent comprendre. D'abord, leur tâche est extrêmement complexe et comporte divers aspects. De tels groupes ont pour responsabilité de fournir des réponses permettant d'adapter l'entreprise à son environnement et à les mettre en œuvre. De ce fait, le groupe fait parfois face à des problèmes ou à des choix délicats (Faut-il acheter la Société X ? Faut-il construire une nouvelle usine ? Faut-il mettre en place un nouveau plan d'intéressement ?) Le groupe assure également des activités administratives courantes et quotidiennes qui modèlent collectivement la structure de l'entreprise et qui déterminent, pour une grande part, les types de problèmes et de choix dont il doit se saisir.

L'ED se trouve à la lisière de l'organisation et de son environnement. Elle doit contrôler et interpréter les événements et les tendances extérieures, gérer divers publics extérieurs (des analystes financiers aux principaux distributeurs) et également formuler, communiquer et contrôler les réactions de l'entreprise envers son environnement.

Par sa position au sommet de l'organisation, le groupe dirigeant doit faire face à la surabondance et à l'ambiguïté des informations. Les sollicitations sont nombreuses, souvent imprécises et contradictoires. En fait, c'est pour cette raison que l'étude des ED est essentielle. Les informations sont tellement sujettes à des perceptions

subjectives, à l'interprétation et à la manipulation politique que la structure et le fonctionnement de l'équipe dirigeante, influenceront grandement sur ce qu'il advient de ces informations et, ainsi, de l'organisation.

Le temps de travail de la plupart des ED n'a pas de limites définies. Il est vrai qu'elles peuvent passer par diverses phases ou connaître des moments de pause ; cependant, sauf dans des cas extrêmes (nouvelles entreprises, groupes de dirigeants totalement nouveaux, faillite ou dissolution), le début et la fin du travail des ED ne sont jamais clairement définis. Cela signifie qu'entreprendre l'étude dynamique de tels groupes demande une disponibilité sans limite de temps, qui va bien au-delà de celle demandée aux études de laboratoire dont les interventions sur de petits groupes sont généralement courtes et limitées.

Une autre manière importante de distinguer les équipes dirigeantes est la place qu'ils occupent dans l'entreprise. En vertu de celle-ci, les groupes dirigeants - leur composition, leur rémunération, ce qu'ils disent, ce qu'ils font, etc. - portent une grande signification symbolique, en interne comme à l'extérieur. Ainsi, au-delà de leurs rôles respectifs exposés ci-dessus, les ED influencent les perceptions et les actions de divers publics par leurs seules caractéristiques visibles.

Par leur situation dans l'organisation, les membres des ED dirigent eux-mêmes leurs propres sous-groupes. Par exemple, un directeur de fabrication n'est pas seulement membre de l'ED d'une entreprise, il est aussi le chef du groupe formé par ses subordonnés directs et les subordonnés de ceux-ci. Ce fait évident de la vie hiérarchique n'est pas à négliger, car il crée une tension dans l'identité des groupes. En effet, il est possible que, à part le chef de l'équipe dirigeante (par exemple, le CEO), d'autres membres du groupe se considèrent surtout comme de simples responsables de sous-groupes, et non comme membres du groupe dirigeant. Si l'appartenance à une ED est parfois

considérée comme secondaire, on peut se demander si de telles entités répondent à la définition de groupe, et encore moins à la définition et à la notion d'équipe.

L'impact de la composition des ED

Si l'on admet que les dirigeants agissent sur la base de leurs analyses collectives, de leurs valeurs et de leurs échanges en matière d'informations et de politiques, les chercheurs ont noté un ensemble de relations entre les caractéristiques des ED et leurs effets sur l'organisation. Par exemple, des études ont mis en évidence la tendance de groupes dirigeants jeunes, récemment nommés et très bien formés à prendre davantage de mesures novatrices sur le plan technologique et administratif que des groupes aux caractéristiques inverses (même en tenant compte du secteur industriel concerné). Plus généralement, les chercheurs ont établi qu'une grande ancienneté des membres de l'ED dans l'entreprise est fortement et invariablement associée à une stratégie immuable, c'est-à-dire une absence de changement. Par ailleurs, Fredrickson et Iaquinto (1989) ont montré qu'une plus grande ancienneté des membres des ED avait pour effet d'accroître l'exhaustivité des processus stratégiques - avec des prises de décision plus approfondies, plus élaborées, plus fines - une évolution qu'ils désignent sous le terme de « rationalité progressive ».

L'un des courants les plus intéressants dans les dernières recherches porte sur l'influence des caractéristiques des ED sur la stratégie et les performances internationales. Ce courant trouve son origine dans une étude exhaustive de Sylvia Black (1997) qui démontre que l'expérience et l'exposition à l'international des ED étaient corrélées à une internationalisation subéquente des stratégies de l'entreprise, avec aussi une incidence sur les résultats.

Reuber et Fischer (1997) ont constaté que, sur un échantillon de PME canadiennes, les dirigeants rompus à l'international étaient plus enclins à établir des partenariats internationaux

et leurs ventes à l'étranger progressaient plus rapidement que dans les entreprises dont les dirigeants n'avaient pas ce type d'expérience. De même, les recherches ont montré que les entreprises à caractère technologique adoptaient des stratégies de mondialisation, dans la mesure où leurs ED et leurs directeurs avaient une expérience à l'international.

Dans un autre domaine, Geletkanycz et Hambrick (1997) ont étudié comment les liens que les ED établissent avec les organisations extérieures leur apportent une plus grande envergure et une plus grande ouverture d'esprit. En fait, les liens existant entre les ED et les entreprises d'un même secteur contribuaient à promouvoir une stratégie plus conforme aux tendances générales de l'industrie, alors que les liens avec des entreprises d'un autre secteur correspondaient à des stratégies consistant à s'écarter des normes du secteur. Dans le même esprit, Collins et Clark (2003) ont constaté que les bons résultats des ventes et les performances boursières de l'entreprise étaient corrélées à l'étendue et à la solidité des réseaux externes des ED.

De nombreuses études ont été conduites sur l'impact de la composition des groupes sur les résultats des entreprises. Dans une étude démographique des ED dans cinq secteurs américains, Norburn et Birley (1988) ont recueilli des indications concordantes que les caractéristiques du groupe telles que compétences en matière de gestion de la production (marketing, ventes, R & D), expériences professionnelles multiples et hétérogénéité de la formation avaient un effet positif sur les résultats. Dans une étude portant sur cent grandes entreprises, dans trois secteurs industriels différents, Finkelstein et Hambrick (1990) ont constaté que la durée moyenne du mandat des dirigeants d'une entreprise est corrélée aux moyennes du secteur en matière de stratégie et de résultats, ce qui fait ressortir la tendance (jamais mise en évidence) des groupes en place depuis longtemps à imiter les attitudes hostiles au risque des

directions collectives de leurs concurrents. Dans une étude portant sur des entreprises nouvellement créées de semi-conducteurs, Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont constaté que le taux de croissance de ces entreprises, au cours de leurs quatre premières années, dépendait en partie de caractéristiques des groupes fondateurs telles qu'une expérience préalable de travail en commun, la taille du groupe et la diversité des expériences industrielles de ses membres.

L'hétérogénéité de l'équipe dirigeante

Au-delà de l'intérêt porté aux profils généraux ou aux tendances démographiques des ED, les chercheurs se sont beaucoup intéressés à l'impact de leur hétérogénéité (ou diversité) sur les résultats de l'organisation. En observant la diversité des membres des ED, prenant en considération l'âge, la présence dans l'entreprise et dans le secteur et l'expérience professionnelle, les chercheurs ont étudié dans quelles conditions cette diversité est favorable ou nuisible pour la performance. La conclusion de cette recherche est que la diversité dans les ED améliore la créativité et l'audace dans la stratégie, mais elle affecte la rapidité de l'entreprise quand il s'agit de prendre des décisions et de les mettre en œuvre. Bien que les résultats de ces recherches ne soient pas définitifs, les chercheurs ont tendance à croire que la diversité améliore les résultats de l'organisation, quand celle-ci évolue dans un contexte dynamique, mais qu'elle les affaiblit quand la situation est stable.

Ces études sur l'impact de la composition des groupes sur les résultats des organisations ont, toutes, montré que la structure des ED influence de manière significative le devenir des organisations. Cependant, les mécanismes par lesquels la composition des groupes affecte les résultats sont encore trop négligés. Une question importante est de savoir pourquoi et comment la composition du groupe affecte la performance. Il semble important d'établir un

lien entre la composition des ED et les processus pour parvenir à une compréhension complète des effets des groupes dirigeants sur la performance.

Au-delà des caractéristiques démographiques des ED

L'une des limitations bien connue de la recherche sur les ED tient au fait qu'elle repose sur des variables démographiques, ce qui ne permet pas de mettre en évidence les mécanismes fonctionnels qui font que les profils des ED influent sur les résultats des organisations. Cette incapacité à pénétrer la « boîte noire » de la démographie a conduit à entreprendre des recherches sur la dynamique et les processus au sein des ED.

Des recherches de ce type ont été entreprises et ont produit des résultats intéressants. Par exemple, des études récentes ont montré que la taille des ED est positivement corrélée aux conflits au sein de ces groupes et que les caractéristiques personnelles du CEO (sens des responsabilités, équilibre émotionnel, ouverture d'esprit) affectaient la dynamique des ED et se répercutaient sur les résultats de l'entreprise.

La recherche sur les ED est confrontée à un problème important dû au fait que ces groupes dirigeants diffèrent fortement dans la manière dont ils répondent aux critères d'une véritable équipe. Très souvent, ces groupes sont un assemblage disparate de talents de haut niveau : des individus qui se rencontrent rarement (et quand c'est le cas, pour des échanges d'information superficiels), qui collaborent rarement, et qui s'intéressent le plus souvent à leur propre

domaine dans l'entreprise. Dans la mesure où les ED sont extrêmement fragmentées, la recherche sur les qualités collectives d'une équipe ne permettra guère de prédictions sur les résultats de l'entreprise. Les chercheurs se sont récemment intéressés à l'analyse directe de « l'intégration comportementale » - c'est-à-dire le degré d'interaction mutuelle et collective - dans les groupes dirigeants, en prêtant notamment attention aux facteurs qui la favorisent ou la diminuent, tout comme son impact sur les résultats stratégiques et la performance.

Les déterminants des caractéristiques des ED

Pour compléter le travail plus vaste effectué sur l'impact des ED, quelques recherches ont été menées sur les déterminants des caractéristiques des ED. Dans cette optique, les chercheurs ont constaté que les facteurs externes (ancienneté du secteur, taux de croissance, prospérité, etc.) ainsi que les caractéristiques de l'organisation (profil stratégique, taille et ressources financières) contribuent à expliquer les caractéristiques des ED. L'une des limitations de nombreuses études sur les ED tient au fait que le lien de causalité a été présumé mais non vérifié. Il est possible de croire que les entreprises sélectionnent et promeuvent les dirigeants qui correspondent à certains critères décisifs. De leur côté, ces dirigeants effectuent des choix conformes à leurs propres prédispositions et compétences. Avec le temps s'instaure un effet de spirale amplificatrice, c'est pourquoi il sera toujours difficile d'établir avec certitude une relation de cause à effet.