

Distraction stratégique : les conséquences d'une négligence de la conception organisationnelle

COLONEL JOHN F. PRICE JR., US AIR FORCE*

Il semble que quelque chose est arrivé à la notion de la conception lors du passage du monde de l'architecture, la fabrication et l'ingénierie au domaine du leadership organisationnel. Les principes clairs de la conception qui lui donnent une position vénérée comme fondateur de la réussite dans le monde technique sont, en quelque sorte perdus lorsque l'accent n'est plus mis sur des diagrammes et des tolérances micrométriques. Au lieu d'adopter une discipline qui apporte précision et aligne les actions organisationnelles, on s'aperçoit que ses normes rigoureuses deviennent souvent floues au point que la conception organisationnelle perd sa signification. Cette dévalorisation se traduit par l'incapacité des dirigeants à mettre pleinement en œuvre et exécuter la conception organisationnelle, ce qui laisse leurs institutions vulnérables à une distraction stratégique et à un désalignement. Même le département de la Défense (DoD), connu pour sa propension à la rigueur est en proie à cette négligence de la conception organisationnelle et en subit les conséquences. Il est essentiel de projeter un regard nouveau sur cette conception pour garantir l'adoption et l'exécution de ce processus fondamental par les dirigeants militaires et civils et empêcher ainsi une distraction stratégique.

Qu'est-ce qui ne va pas ?

Dans une critique cinglante, Bernard Finel, professeur au *Naval War College*, soutient que la « focalisation sur le présent » pratiquée par l'ancien secrétaire à la Défense, Robert Gates, ainsi que son « incapacité d'agir stratégiquement ont laissé un département de la Défense affaibli et en plein désarroi¹ ». Il attribue les lacunes du

*L'auteur est commandant en second du 375th *Air Mobility Wing* à Scott Air Force Base en Illinois. Auparavant, il a servi au Commandement des Forces interarmées au Pentagone. Il était boursier de la *National Defense Fellow* à *Massachusetts Institute of Technology*. Il a commandé l'escadron C-17. Il a aussi été un planificateur stratégique à l'*US Pacific Command*. Il a obtenu un baccalauréat de l'*US Air Force Academy* et un Master de la *National Defense University*, *George Washington University* et *Regent University*. Price est diplômé du *Squadron Officer School*, *Air Command and Staff College*, *Joint Advanced Warfighting School*, et *Air War College* ainsi qu'un *Air Force Fellow* pour le développement de l'enseignement supérieur des officiers. Le Colonel Price est doctorant en leadership stratégique à *Regent University*.

secrétaire au fait que son approche « était dominée par sa messagerie² ». Sans l'accent sur la conception corrective au sein de l'organisation, le DOD a commencé ce que beaucoup estiment une décennie de « lune de miel stratégique », dans laquelle les pressions politiques et une focalisation à courte vue sur les opérations en cours ont conduit à négliger les futurs plans. La cessation progressive des hostilités au Moyen-Orient et les sévères contraintes budgétaires mettent aujourd'hui cette négligence en lumière. L'absence d'une stratégie claire pour faire face aux menaces existantes et émergentes et les ressources disponibles et la vacuité du *Quadrenial Defense Review* en tant que mécanisme d'alignement ont créé une situation précaire. Bien que les guerres de l'Amérique peuvent sembler comme une distraction louable, le pays ne peut se permettre de voir ses hauts dirigeants passer une bonne partie de leur temps à se soucier de l'acquisition de véhicules renforcés contre les mines et les embuscades et de leur transport à destination de l'Afghanistan, ou du nombre de bouteilles d'eau sur les palettes en partance pour Haïti à l'intention des victimes d'un tremblement de terre. L'essence de la conception organisationnelle exige que les dirigeants à chaque niveau de l'organisation comprennent et assument les responsabilités associées à leur niveau.

Privilégier la clarté

Une compréhension approfondie du rôle de la conception organisationnelle et des risques encourus si on n'en fait aucun cas, exige la maîtrise de plusieurs concepts clés. La complexité de la langue anglaise explique le fait que la confusion a son origine dans l'ambiguïté du terme lui-même. Par une curieuse coïncidence, le mot *design* se réfère à la finalité du processus, au processus lui-même et à ses résultats souhaités. Autrement dit, le dirigeant de l'organisation a pour dessein (intention) de concevoir (plan, processus) le concept (produit, structure). Cette confusion a créé une situation dans laquelle il n'existe pas de définition généralement acceptée de *design*, qui a différentes connotations dans différents domaines³. Malgré ce manque de clarté, les grands dirigeants continuent à décrire la conception comme un élément essentiel du succès de l'organisation. Le regretté Steve Jobs de Apple appelait la conception « l'âme fondamentale d'une création artificielle qui finit par s'exprimer dans les couches extérieures successives du produit ou du service⁴ ». Pour aggraver cette insistance, Tom Peters soutient que « l'erreur la plus stupide consiste à considérer la conception comme quelque chose que vous faites à la fin du processus, de « ranger » le désordre par opposition à la compréhension d'un problème dès le départ et faisant partie du tout qui est partout⁵ ».

La conception apparaît dans un certain nombre de textes de gestion, mais elle est souvent traitée d'une manière extrêmement superficielle. Prenons par exemple l'ouvrage fondamental de Richard Daft *Organization Theory and Design*. On pourrait considérer cette étude comme une mine d'information sur la conception mais l'auteur

semble souvent éviter délibérément de traiter le sujet directement. Aucune définition de la conception ne figure dans son glossaire, bien qu'il soit relativement complet, et, malgré des centaines de références textuelles au terme, il faut attendre 60 pages avant de trouver une seule petite phrase qui en donne une explication : « La conception organisationnelle est l'administration et l'exécution du plan stratégique⁶ ». Cette explication tardive et obscurcie est regrettable car une présentation parfaite du concept apparaît presque 50 pages plus tôt. Sans l'identifier clairement comme son concept de base, Daft explique cette conception comme les actions par lesquelles « les gestionnaires structurent délibérément et coordonnent les ressources organisationnelles pour atteindre les objectifs de l'organisation⁷ ». Cette formulation, qui reflète l'intentionnalité durable de la conception et son rôle dans la structure et les ressources vers l'objectif, semble exprimer l'essence de la conception de l'organisation. Daft offre une description précieuse de ce qu'il appelle « les dimensions structurelles et contextuelles de la conception » mais ne maintient pas l'accent de ces trois pages dans les 500 suivantes⁸.

Daft n'est malheureusement pas le seul à ne pas traiter comme il convient la notion de conception. Dans l'ouvrage, par ailleurs admirable, de Richard Hughes, Robert Ginnett et Gordon Curphy, du *Center for Creative Leadership, Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, aborde la conception aux deux tiers de l'ouvrage et alors seulement comme synonyme de *structure organisationnelle*. Les autres traitent la conception non pas comme un processus actif mais comme un ensemble de caractéristiques, complexité, formalisation et centralisation⁹. Même l'ouvrage de Bernard Bass sur le leadership ne traite directement du concept que deux fois en examinant brièvement ses aspects structurels¹⁰.

Dans le livre de Jay Galbraith, *Designing Organizations*, encore une fois le lecteur a droit à un jeu de cache-cache avec le concept. On trouve sa meilleure tentative d'aborder la conception dans le bref résumé qui se trouve sur la jaquette. Il y est fait indirectement référence au livre comme « un guide concis du dirigeant relatif à la création et à la gestion d'une organisation, quelle qu'en soit la complexité, qui sera en mesure de répondre efficacement aux demandes des clients et avoir la capacité d'atteindre une compétitivité sans égale¹¹ ». Cette définition englobe le caractère multidimensionnel de la conception et de son importance pour le succès mais on ne la trouve nulle part dans le texte même. Ce n'est que loin dans l'analyse du concept que Galbraith note que « la conception de l'organisation est un processus. C'est un processus continu et non un événement isolé... Les dirigeants doivent apprendre à penser qu'organiser est un verbe, un verbe d'action¹² ». Malheureusement, il obscurcit immédiatement l'idée en remplaçant *design* (conception) dans la phrase suivante par *organizing* (organisation) et ne parvient pas à faire une distinction entre eux.

Étant donné le traitement impropre généralisé du terme et la confusion qui lui est associée, il n'est pas étonnant que, parmi les outils de gestion à la disposition de

nombreux hauts dirigeants, ne figure pas comme il le faudrait la conception organisationnelle. Cette analyse englobe les actions des dirigeants pour structurer et coordonner le personnel, les processus et les ressources qui permettent d'atteindre les objectifs de l'organisation. Ayant clarifié la conception, l'article examine maintenant une conséquence que les dirigeants devraient essayer d'éviter.

La voie à la distraction

La distraction organisationnelle suppose le détournement de la focalisation des dirigeants des questions stratégiques importantes vers celles d'une moindre portée mais plus pressantes, entraînant ainsi la dégradation de la performante organisationnelle. Bien qu'étant un itinéraire simple, la voie d'une telle distraction présente plusieurs formes, dont chacune commence par une compréhension partielle de la notion de conception. Certains dirigeants saisissent les aspects structurels de cette dernière mais ne parviennent pas à connecter la conception à d'autres processus. D'autres dirigeants établissent des connexions initiales pour mettre en œuvre la conception dans toute l'organisation mais ne parviennent pas à la voir comme un processus continu, ce qui conduit avec le temps à l'apparition de problèmes d'alignement. La voie finale de la distraction est piétinée par des dirigeants qui saisissent le concept et comprennent le caractère durable de leurs responsabilités mais abdiquent leur rôle en raison de la complexité associée à la gestion de la conception organisationnelle. Dans chaque cas, l'absence d'une compréhension de la conception entraîne une diminution de l'accent mis sur le concept et à sa mise en œuvre partielle. Les dirigeants peuvent éviter cet écueil en renouvelant leur compréhension de l'objectif de la conception.

Cela peut paraître simple mais la distraction est une menace insidieuse dont il est difficile de se protéger, en particulier dans l'environnement opérationnel semi-chaotique d'aujourd'hui. Par analogie, la plupart des pilotes sont parfaitement conscients des innombrables distractions qui peuvent rapidement créer des risques pour eux-mêmes, leurs passagers et les autres usagers de la ligne. Cette prise de conscience permet aux pilotes responsables à prendre des mesures pour atténuer ces distractions, du moins celles qu'ils peuvent contrôler. Ce qui laisse un nombre important dont ils doivent continuer de se protéger. Les hauts dirigeants sont confrontés à ce même défi en termes de participation à des aspects importants de l'activité de l'organisation.

La beauté de la conception organisationnelle réside en partie dans la création de responsabilités opérationnelles claires pour le haut dirigeant. Cette définition de rôle expose une voie distincte pour s'assurer que les dirigeants se focalisent sur les dimensions stratégiques de l'organisation et ne sont pas distraits par celles attribuées à d'autres échelons. Cependant, l'environnement opérationnel d'aujourd'hui exerce toutefois de fortes « pressions à la baisse » qui peuvent détourner l'attention du dirigeant inconscient des responsabilités stratégiques vers les questions opérationnelles,

voire même tactiques, une situation qui se vérifie particulièrement dans le cas des hauts dirigeants militaires. L'attrait qu'exerce un retour aux niveaux inférieurs du leadership en fonction de leur expérience précédente devient potentiellement irrésistible. Dans de tels cas, l'une des premières mesures à prendre pour éviter la distraction implique la connaissance et la prise de conscience de ces pressions.

Pressions à la baisse

Quatre pressions importantes justifient une réflexion de la part des dirigeants. La première est la disponibilité d'informations en temps réel sur tous les aspects des activités de l'organisation, y compris celles aux niveaux les plus bas. S'il n'est pas traité de façon appropriée, l'accès à ces informations par les hauts dirigeants peut rapidement détourner leur attention des préoccupations plus adaptées à leur position. La fascination humaine qu'exercent les opérations « de première ligne » et la familiarité des hauts dirigeants qui ont vécu ces activités créent une source significative de distraction si les garanties de la conception organisationnelle ne sont pas en place et en vigueur.

La même technologie de l'information qui génère les distractions internes en temps réel est également celle qui alimente l'entreprise d'information internationale non-stop susceptible de représenter une deuxième source de pression à la baisse exercée sur les dirigeants. La plupart des organisations ne font pas l'objet de discussions sur les chaînes d'information câblées ni d'articles dans la presse économique mais l'avènement des forums de médias sociaux a créé la culture du « tout le monde est un journaliste ». Les aspects stratégiques de la vision et des objectifs de l'organisation ne se répandront probablement pas comme un virus dans cet environnement ; il y a toutefois de fortes chances que les politiques et les pratiques aux niveaux inférieurs fassent naître une attention significative et rapprochent les dirigeants de ces niveaux. En outre, l'œil omniprésent des médias externe favorise une attitude d'autoprotection qui peut détourner le dirigeant de la concentration et de la communication stratégiques à long terme vers un cycle réactif en phase avec le dernier sujet brûlant.

La troisième pression à la baisse provient de la pression interne de performance qui accompagne le caractère haut risque de nombreux postes de direction dans l'organisation. Le cycle d'évaluation et de promotion dans les forces armées encourage cet accent mis sur le court terme. Le désir de victoires rapides et les attentes des améliorations aux mesures fugaces conduisent les dirigeants à être fascinés par les détails tactiques aux dépens de leurs rôles stratégiques. L'ironie du sort, dans la recherche des gains à court terme, les dirigeants distraits compromettent les chances de succès à long terme de l'organisation.

Pour terminer, les dirigeants sont distraits par leur propre penchant pour les résultats tangibles et la clarté que l'on trouve rarement dans les salles de réunion (salle de conférences du Pentagone) mais facilement disponibles dans le secteur de produc-

tion (escadrons opérationnels). Cette pression individuelle est exacerbée par les séductions des informations en temps réel et la surveillance constante de la part des échelons supérieurs. Bien que les dirigeants désirent naturellement être toujours perçus comme importants, ils doivent apprendre à satisfaire ce besoin sans abandonner leurs responsabilités de guides stratégiques de l'organisation. Cette négligence des rôles essentiels de dirigeant, induite par une attention excessive accordée aux questions internes ou externes sans aucun lien avec la direction stratégique de l'organisation, représente l'essence de la distraction stratégique. Les dirigeants doivent prendre conscience de ce risque et prendre des mesures pour l'empêcher.

Inversion stratégique

Lorsqu'elle est appliquée correctement, la conception joue plusieurs rôles cruciaux pour l'organisation. Elle est d'abord le fil conducteur qui détermine la voie de base que suivra l'organisation. La notion de conception adoptée par le fondateur ou la coalition dirigeante fournit le cadre fondamental de la prise de décision et sert de référence pour aligner l'organisation. Deuxièmement, le processus de conception, en tant que source d'amélioration permanent, coordonne ou synchronise les éléments base de la conception, la structure, la méthode, les motivations et le personnel. Galbraith appelle le résultat de cette coordination l'« ajustement stratégique », qui se produit lorsque tous les éléments de la conception « sont alignés avec la stratégie et se renforcent mutuellement. Un ajustement stratégique signifie efficacité parce que la concordance entre des politiques transmet un signal clair et cohérent aux membres de l'organisation et guide leur comportement¹³ ». Enfin, la conception agit comme objectif ou état final que l'organisation doit cibler. À cet égard, elle devient l'objectif stratégique qui aide à maintenir l'attention du dirigeant sur les résultats à long terme et la durabilité. Chacun de ces aspects de la conception doit être réalisé et maintenu pour contrecarrer les pressions à la baisse et leurs effets néfastes sur l'alignement de l'organisation.

Les conséquences d'une renonciation à la responsabilité de la conception stratégique sont rarement immédiates en raison de l'inertie naturelle d'une organisation mais les résultats se manifestent rapidement dans la performance de l'organisation lorsque les défauts dans l'alignement deviennent apparents. Le DoD, un organisme réputé pour la discipline dans sa focalisation stratégique et ses procédures, est devenu une étude de cas quant aux conséquences de la négligence ou de la mauvaise application de la conception. Les personnalités, la politique et les pressions opérationnelles de deux conflits majeurs ont créé la possibilité d'une inversion stratégique dans ce Département. Dans un développement fascinant, sous l'impulsion de la technologie et des médias, certains militaires du rang, en première ligne, exécutent des actions tactiques qui produisent des effets stratégiques. L'attention résultante des médias fait pression sur certains des officiers du plus haut rang pour qu'ils fouillent dans les menus

détails tactiques grâce aux moyens de surveillance et de communications mondiales. Par conséquent, les claires délimitations des rôles tactiques, opérationnels et stratégiques s'estompent et la pyramide organisationnelle peut s'inverser. Sans les restrictions appropriées, le flux continu d'informations vers Washington peut contribuer à un engouement pour les détails opérationnels et tactiques qui détournent des responsabilités stratégiques.

Le succès par la conception

Le succès du DoD, ou d'une organisation beaucoup plus petite, dépend de l'assurance que les dirigeants comprennent et mettent en œuvre les aspects fondamentaux de la conception. Tout dirigeant souhaitant suivre cette voie devrait commencer par définir clairement le concept. La définition qui suit offre un point de départ utile, la conception est « une approche stratégique qui définit les plans, les paramètres, les processus et les actions dans un contexte spécifique et ses contraintes pour obtenir les résultats souhaités ». Les dirigeants doivent ensuite considérer la conception comme un mécanisme de changement unique disponible en permanence et à de multiples niveaux dans toute l'organisation¹⁴. Elle devrait en tant que telle jouer un rôle actif dans toutes les conversations des dirigeants. Enfin, la conception devrait apparaître comme le produit direct d'une stratégie bien définie, exécutée au moyen des quatre éléments principaux de conception qui protègent de la distraction stratégique : structure, processus, motivations et personnel¹⁵.

Avant de mettre à exécution comme il convient les éléments de conception, on doit établir un rapport entre stratégie et conception organisationnelle. Dans un cadre approprié, ces deux formats créent une symbiose dans laquelle la conception découle de la stratégie organisationnelle mais aussi influence celle-ci. En tant que notion fondamentale, la conception influence l'éventail d'options stratégiques possibles. Une fois sélectionnée, la stratégie guide le processus de conception grâce à un ajustement des mécanismes clés de gestion. Au fur et à mesure que l'organisation progresse, un processus de conception robuste transmet des informations en retour à la planification stratégique et influence les ajustements effectués sur la future stratégie. Les dirigeants doivent maintenir la clarté entre ces deux importants concepts afin de garantir que chaque rôle est rempli et que leur caractère complémentaire est maintenu.

Une fois la direction stratégique déterminée, on peut incorporer la conception à chacun des domaines mentionnés plus haut ; ils formeront collectivement une protection institutionnelle contre la distraction stratégique. Bien que les efforts se déroulent simultanément dans toute l'organisation, le présent article les traite successivement pour des raisons de clarté, en commençant par la structure.

La structure organisationnelle est la manifestation la plus visible du processus de conception ; elle est souvent traitée comme synonyme de conception. En fait, la conception est le méta concept qui s'applique à tous les aspects de l'organisation, alors

que la structure implique principalement la répartition du pouvoir au sein de l'organisation, ainsi que l'ampleur et la nature des opérations menées par l'organisation. La création d'une structure appropriée agit comme une importante mesure préventive contre la distraction stratégique parce qu'elle aligne les personnes avec les voies d'autorité et les responsabilités et qu'elle établit des rapports habituels entre ces personnes à différents niveaux. Bien que n'étant pas suffisante par elle seule, une structure bien conçue constitue un obstacle initial pour maintenir l'alignement organisationnel.

En dépit de toute l'attention généralement accordée à la structure, Galbraith affirme que « la plupart des efforts de conception consacrent beaucoup trop de temps à l'élaboration de l'organigramme et trop peu aux processus et aux récompenses¹⁶ ». Cette critique est importante parce que la structure ne représente que le point de départ de l'exécution organisationnelle. Les processus au jour le jour et les motivations entraînent les performances et favorisent la création d'une culture organisationnelle. Les efforts de conception peuvent, par un recours aux motivations, garantir le succès des processus stratégiques et l'élimination d'une préoccupation exclusive à l'égard des résultats à court terme. On peut adapter les motivations visant à garantir que les performances favorisent l'alignement organisationnel ainsi que la réalisation du but ultime de l'organisation. De même, les processus organisationnels doivent être conçus pour soutenir la stratégie, la structure et les motivations. La conception des processus permet également de s'assurer l'exécution de validations récurrentes de l'alignement stratégique. La mise en place de processus avec cycle de retour à plusieurs reprises, permettra à la fois de synchroniser l'organisation et de l'adapter à un environnement changeant.

Le dernier mécanisme de mise en application de la conception fait intervenir la ressource la plus précieuse de l'organisation, son personnel. Le caractère temporaire d'une partie de celui-ci oblige les dirigeants à ne pas trop en dépendre pour se protéger de la distraction stratégique mais beaucoup peut être accompli par les dirigeants par le biais de descriptions de poste, de définitions de rôle et d'obligations de rendre compte qui vont bien au-delà de toute personne en particulier. La mise en application de la conception par l'intermédiaire des employés exige des processus de recrutement circonspects, de robustes programmes de développement et des systèmes d'évaluation ciblés. La conception en termes de personnel exige que ceux qui affectent directement les opérations saisissent clairement le but de l'organisation et le rôle qu'ils doivent jouer pour garantir son succès.

Conclusion

La bonne mise en œuvre de la conception n'est pas un processus difficile mais elle doit néanmoins être délibérée et continue à produire le résultat souhaité, c'est-à-dire faire progresser l'organisation, et l'aider à éviter les dangers de la distraction stratégique et du désalignement. Les hauts dirigeants mettent à exécution la conception

comme une de leurs fonctions stratégiques mais ils ne l'appliquent souvent que superficiellement. Le manque d'intégration approfondie conduit une organisation à attirer constamment l'attention du dirigeant vers les niveaux plus bas. En l'absence de protections appropriées ou d'une intervention de la direction, les pressions institutionnelles compromettent l'efficacité de la conception organisationnelle et conduisent à un désalignement. En l'absence d'efforts rigoureux de conception, les hauts dirigeants se laissent détourner de leurs rôles stratégiques et succombent aux pressions du niveau tactique. Ils doivent rester conscients de cette attraction vers le bas et s'assurer que la conception organisationnelle va au-delà des considérations structurelles jusque dans tous les aspects de l'exécution quotidienne.

Notes

1. FINEL, Bernard I., « The Failed Secretary », *Armed Forces Journal* 149, n° 2, septembre 2011, p. 25.
2. *Id.*, p. 26.
3. RALPH, Paul et WAND, Yair, « A Proposal for a Formal Definition of the Design Concept », in LYYTINEN, Kalle et al., éd., *Design Requirements Engineering: A Ten-Year Perspective*, LNBIP 14, Berlin : Springer-Verlag, 2009, pp. 103–136.
4. JOBS, Steve, « Apple's One-Dollar-a-Year Man », *Fortune*, 24 janvier 2000, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/24/272277/index.htm.
5. PETERS, Tom, « Tom Peters on Design », @issue: *The Journal of Business and Design* 6, n° 1, printemps 2000, www.cdf.org/issue_journal/tom_peters_on_design.html.
6. DAFT, Richard L., *Organization Theory and Design*, 10^e éd., Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning, 2010, p. 59.
7. *Id.*, p. 11.
8. *Id.*, pp. 14–18.
9. HUGHES, Richard L., GINNETT, Robert C. et CURPHY, Gordon J., *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Homewood, Illinois : Irwin, 1993, p. 323.
10. BASS, Bernard M., avec la collaboration de BASS, Ruth, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4^e éd., New York : Free Press, 2008, pp. 294–295, pp. 738–739.
11. GALBRAITH, Jay R., *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*, nouvelle édition corrigée, San Francisco : Jossey-Bass, 2002.
12. *Id.*, p. 154.
13. *Id.*, p. 171.
14. NADLER, David A. et TUSHMAN, Michael L., avec la collaboration de NADLER, Mark B., *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, New York : Oxford University Press, 1997, p. 11.
15. GALBRAITH, *Designing Organizations*, p. 10.
16. *Id.*, p. 14.