

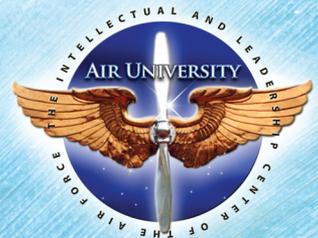
# AIR & SPACE POWER

JOURNAL  
EN FRANÇAIS

VOLER, COMBATTRE ET GAGNER DANS L'AIR, L'ESPACE ET LE CYBERESPACE

PRINTEMPS 2009

LEADERSHIP  
AU SERVICE DE LA LIBERTÉ



**Chef d'état-major de l'armée de l'air américaine**  
Général Norton A. Schwartz

**Commandant, commandement de l'éducation et  
de la formation de la force aérienne**  
Général Stephen R. Lorenz

**Commandant de Air University**  
Général de corps d'armée aérienne Allen G. Peck

---

**Directeur des Revues professionnelles**  
Lieutenant colonel Paul D. Berg

**Editeur**  
Rémy M. Mauduit  
Ashley B. Lowe  
*Assistante à l'éditeur*

**L'équipe**  
Colonel Robyn S. Read (c.f.), USAF,  
*analyste en défense militaire*  
Colonel John Conway (c.f.), USAF,  
*analyste en défense militaire*  
Catherine Parker, *éditrice du site web ASPJ*  
Steven C. Garst, *Directeur Art et Production*  
Daniel M. Armstrong, *Illustrateur*  
L. Susan Fair, *Illustratrice*  
Mary Ferguson, *Manager mise en pages et pré-production*

*Air and Space Power Journal* (ISSN 1931-728X) est publié trimestriellement. Cette revue est conçue pour servir de forum ouvert à la présentation et à la stimulation de réflexions innovatrices sur la doctrine militaire, la stratégie, la tactique, la structure de force, la préparation et d'autres sujets de la défense nationale. Les points de vue et les opinions exprimés ou implicites dans cette revue sont ceux des auteurs et ne devraient pas être interprétés comme portant la sanction officielle du Département de la défense, de l'Armée de l'Air, du Commandement de l'éducation et de la formation des Forces aériennes, de l'Air University, ou d'autres agences ou départements du Gouvernement des Etats-Unis.

Dans cette édition, les articles peuvent être reproduits entièrement ou partiellement sans permission au préalable. S'ils sont reproduits, nous demandons à ce que *Air & Space Power Journal* soit référé.



<http://www.af.mil>



<http://www.aetc.randolph.af.mil>



<http://www.au.af.mil>

ASPJ French  
155 N. Twining Street  
Maxwell AFB AL 36112-6026  
U.S.A.  
Télécopieur : 1 (334) 953-6739  
courriel [aspj french@maxwell.af.mil](mailto:aspj french@maxwell.af.mil)

Visitez Air and Space Power Journal en ligne  
à <http://www.airpower.au.af.mil>

<http://www.af.mil/subscribe>

# AIR & SPACE POWER

JOURNAL  
EN FRANÇAIS

PRINTEMPS 2009

Volume V, No. 1

## Editorial

- Le Leadership, toujours le Leadership* ..... 3  
Rémy M. Mauduit

## Perspective de leaders

- Le Leadership en action* ..... 4  
Claude Bébéar, président d'Honneur du Groupe AXA, président de l'Institut Montaigne et président de IMS-Entreprendre pour la Cité
- Le Leadership militaire* ..... 6  
Général d'armée aérienne Stéphane Abrial,  
chef d'état-major de l'armée de l'Air française

## Articles

- Réfléchir et apprendre au sujet du leadership* ..... 12  
Docteur Thomas E. Cronin
- Les 4 compétences qui caractérisent le leadership* ..... 28  
Docteur Warren Bennis
- Les utilisations de la théorie du leadership* ..... 36  
Docteur James Owens
- Profil d'un leader : L'effet Wallenberg* ..... 45  
Docteur et lieutenant colonel John C. Kunich  
Docteur Richard I. Lester
- Un modèle de leadership situationnel pour les chefs militaires* ..... 55  
Colonel Donald E. Waddell III
- De quoi est fait un dirigeant supérieur ?* ..... 66  
Docteur Morgan W. McCall, Jr.  
Docteur Michael M. Lombardo
- Le leadership : Créativité et innovation* ..... 74  
Docteur William R. Klemm

<i>Des leaders qui communiquent efficacement</i> . . . . .	92
Docteur John A. Kline	
<i>Le leader créatif.</i> . . . . .	100
Capitaine de corvette Anthony Kendall	
<i>L'excellence du commandement : Enseignements tirés du comportement des unités les plus performantes</i> . . . . .	108
Monsieur Martin Pitt Docteur Michael Bunamo	
<i>Leadership stratégique et étroitesse d'esprit : Ce que nous ne faisons pas bien et pourquoi.</i> . . . . .	113
Colonel Fernando Giancotti, armée de l'Air italienne	
<i>Théorie de l'organisation à l'intention des leaders.</i> . . . . .	120
Docteur Frank R. Hunsicker	



# Le Leadership, toujours le Leadership

Encore une fois, nous sommes de retour sur le Leadership... et ce ne sera pas la dernière !

L'intérêt que ce sujet a pour les lecteurs, nous a encouragé à consacrer *Air & Space Power Journal* en français du Printemps 2009 entièrement au Leadership.

Nous avons sollicité la contribution de praticiens du leadership, de politologues, d'universitaires, d'officiers ; le résultat a dépassé toutes nos prévisions. Nous remercions de tout cœur tous les participants.

Nous remercions vivement le général d'armée aérienne Stéphane Abrial, chef d'état-major de l'armée de l'Air française qui, malgré un programme surchargé, et le temps court qui lui a été accordé durant les festivités de fin d'année, a gracieusement accepté de nous faire part de sa vision du leadership. Le général Stéphane Abrial personnifie le leadership dans les forces armées. De la promotion 1973 « Capitaine Marchal » de l'Ecole de l'air, il fut aussi élève officier à l'*U.S. Air Force Academy* en 1974. Il fera aussi l'*Air War College* en 1991 à Maxwell AFB, Montgomery, Alabama aux Etats-Unis, le siège social de notre revue. Ce pilote de chasse sera adjoint au chef de cabinet du Chef d'état-major de l'armée de l'Air (1992) ; adjoint au chef de cabinet du Chef d'état-major des armées (1995) ; Officier de l'Etat-major international de l'Otan à Bruxelles (1996) ; auditeur du Centre des hautes études militaires (CHEM) et de la 52<sup>e</sup> session nationale de l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN) en 1999 ; adjoint au Chef de l'état-major particulier du Président de la République (2000) ; chef du cabinet militaire du Premier ministre (2002) ; commandant de la défense aérienne et des opérations aériennes (2005) ; puis chef d'état-major de l'armée de l'Air (16 juillet 2006).

Nous remercions chaleureusement Monsieur Claude Bébéar pour son amitié d'abord, puis pour l'intérêt qu'il a porté à *Air & Space Power Journal* en français depuis sa création en 2006. Les concepts du *leadership*, du *long terme*, de *qualité* et de « *stakeholders* » (dans notre cas les lecteurs) de Claude Bébéar nous ont inspirés dans le développement d'*Air & Space Power Journal* en français pour en faire une revue internationale. Claude Bébéar est l'épithète du leadership. En plus du monde des affaires qu'il a profondément impacté, ses œuvres dans de nombreux domaines sont nombreuses : il a, entre autres, préfacé et coordonné un recueil de contributions, « Le courage de réformer », publié en mai 2002 aux Editions Odile Jacob. En février 2003, il publie avec Philippe Manière « Ils vont tuer le capitalisme » (Editions Plon). En septembre 2006, il a également préfacé et coordonné dans le cadre de l'Institut Montaigne « Comment fait la France quand elle gagne ? » (Editions Plon). En novembre 2004, à la demande du Premier ministre, Monsieur Jean-Pierre Raffarin, il publie un rapport comportant 24 propositions pour mieux intégrer les minorités visibles, intitulé « Les entreprises aux couleurs de la France » et s'emploie à ce que ces propositions entrent en application. Claude Bébéar est avant tout un leader et un grand bâtisseur, mais cela ne l'empêche pas d'aimer les matchs de rugby, la chasse, la gastronomie et les grands crus. Ce baroudeur (lieutenant en Algérie) épicurien, cet ardent défenseur « d'un capitalisme moral » dont la devise est « *Have fun* », peut se targuer aussi d'avoir « *broken all the rules* », la qualité essentielle des leaders hors-normes.

Rémy M. Mauduit, éditeur  
*Air & Space Power Journal* en français  
Maxwell AFB, Alabama



# Le Leadership en action

PAR MONSIEUR CLAUDE BÉBÉAR

*Monsieur Claude Bébéar est actuellement Président d'Honneur du Groupe AXA qu'il a fondé en 1985 et développé pour en faire un des leaders mondiaux de la protection financière. Il est également Président de l'Institut Montaigne, un think tank et un espace de réflexion indépendant, qu'il a créé en 2001, et Président de IMS-Entreprendre pour la Cité qu'il a créé en 1986, un Institut qui accompagne près de deux cents entreprises adhérentes dans la définition et la mise en place de leur démarche d'engagement sociétal.*

L'expérience montre que, sur le moyen et à fortiori sur le long terme, une entreprise vaut ce que vaut son leader. Quand je revis l'histoire d'AXA – une petite mutuelle française devenue en moins de 30 ans un des plus grands groupes d'assurances du monde – je constate que toutes les acquisitions que nous avons faites l'ont été parce que le leader de l'entreprise cible avait perdu la main. Si j'analyse ce qui fait d'un dirigeant, un leader, je vois au moins 12 principes appliqués qui créent la différence. Ils sont d'importance différente, mais chacun joue son rôle :

1. D'abord comprendre que l'on ne gouverne pas l'entreprise pour le court terme mais pour le moyen, et même, le long terme. Cela veut dire savoir résister au marché de plus en plus court terme : ce ne sont pas les comptes trimestriels dépourvus de sens et la rentabilité des capitaux à court terme qui doivent déterminer les actions à mener.
2. Bien savoir quels métiers on sait faire et quels métiers on veut faire. « L'herbe est toujours plus verte dans le pré d'à côté » : c'est en croyant cela que beaucoup d'entreprises se sont suicidées.
3. Chercher à savoir dans quel futur on va travailler. Le monde change. Et cela a des conséquences pour l'entreprise.
4. Avoir une stratégie et des objectifs clairs, connus et partagés par tous les collaborateurs : Pourquoi et comment se battraient-ils pour quelque chose qu'ils ne connaîtraient pas ?
5. Considérer que le premier des « *stakeholders* » est le client. Sans client il n'y a pas d'entreprise. Le client est roi, oui mais dans certaines limites que les comptes annuels s'empressent de rappeler.
6. Avoir des collaborateurs professionnels et motivés. Une entreprise, c'est une équipe. Le capitaine est essentiel mais chaque joueur, même le plus modeste, a son rôle à jouer. Il doit comprendre son rôle et se sentir reconnu dans ce qu'il fait.
7. Avoir ses actionnaires avec soi : ils doivent comprendre et entériner la politique menée. Un noyau d'actionnaires fidèles est nécessaire si l'on ne veut pas avoir de fâcheuses surprises quand le bateau tangue. Et il y a forcément des moments où le bateau tangue.

8. Savoir déléguer : il faut très soigneusement faire en sorte que la décision soit prise au niveau le plus bas où la compétence existe. Le principe de subsidiarité est un gage d'efficacité.
9. Faire appel si nécessaire à des compétences extérieures. Mais ne pas leur laisser le soin de la décision car « les conseillers ne sont pas les payeurs ».
10. Gouverner selon les principes de la « *démocrature* » : démocratie dans la préparation de la décision, dictature dans la décision et dans son application.
11. Afficher clairement des valeurs, une éthique, les faire partager et respecter : en particulier une loyauté sans faille à l'entreprise, à l'intérieur et vis-à-vis de l'extérieur.
12. Faire preuve de courage surtout dans les difficultés et sanctionner la lâcheté dans l'entreprise.

Et si le dirigeant peut avoir en plus du charisme, ce je-ne-sais-quoi qui fait de l'on vous respecte et que l'on vous suit, l'entreprise n'en tirera que des avantages.

Tout au long de la croissance d'AXA nous avons pu vérifier l'importance de ces principes :

- Les dirigeants du Groupe Drouot – notre première grande acquisition – avaient oublié quel était leur métier. Ce fût la fin du leadership de l'entreprise... et de son indépendance.
- Il est clair que les Dirigeants du Groupe Présence (seconde acquisition) – ils étaient deux – n'avaient pas convaincus leurs principaux actionnaires du bien fondé de leurs projets.
- Le Midi, société d'assurance devenu conglomérat, s'était trompé sur le futur de son marché et avait démobilisé ses collaborateurs qui se sentaient mal aimés.

Et ses dirigeants avaient oublié que la loyauté est une vertu cardinale !

- Equitable, notre grande acquisition américaine, avait cru que son statut de mutuelle l'obligeait à tout faire pour le client en négligeant la rentabilité indispensable à la croissance. Et ensuite ses dirigeants ont cru que le « pré d'à côté » – la finance – était « plus vert » et que de lui viendrait le salut. Et ce fut la débâcle.
- L'UAP enfin, dont la devise orgueilleuse était « numéro un oblige », avait ignoré beaucoup des principes ci-dessus, oubliant qu'une entreprise n'est pas une administration, que l'excellence demande un effort de tous les jours et que la concurrence vous attend au coin du bois.

Toutes ces entreprises ont été leaders en leur temps. Mais aucune situation n'est définitive car le monde évolue et l'entreprise doit évoluer au moins au même rythme. La capacité à changer concerne tous les collaborateurs mais il est évident que c'est le leader qui donne l'exemple et entraîne l'équipe.

Je n'ai pas cité parmi les principes à respecter, le souci de l'environnement et du développement durable. Les négliger relève d'une absence totale de bon sens aux conséquences lourdes. Mais plutôt que des déclarations incantatoires et des process lourds (mais toujours contournables) je préférerais des démarches pragmatiques et efficaces, quelles soient individuelles ou collectives.

En fait, le leadership est d'abord affaire de bons sens et de volonté. Et, comme on ne le dira jamais assez, une entreprise étant une équipe, ce bon sens et cette volonté doivent être diffusés par le canal de la hiérarchie et être partagés par tous. Le leader ne réussira que s'il réussit à mobiliser toute l'entreprise. □

# Le leadership militaire

PAR LE GÉNÉRAL D'ARMÉE AÉRIENNE STÉPHANE ABRIAL

*Le général d'armée aérienne Stéphane Abrial est actuellement chef d'état-major de l'armée de l'Air française.*

**L**e leadership est un mot d'origine anglo-saxonne, qui est apparu à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Les modes de production et les formes d'organisation qui allaient dominer le monde du travail au 20<sup>ème</sup> siècle se mettaient alors en place. Le rôle des responsables, des chefs d'équipe, des leaders semblait se transformer en même temps. Ils devaient trouver des ressources pour susciter la participation volontaire et motivée d'individus libres d'un point de vue politique aux projets d'une entreprise économique. Cette question conserve tout son intérêt aujourd'hui, même transposée au domaine militaire. Il s'agit alors de se demander comment un chef militaire peut influencer ses subordonnés pour qu'ils accomplissent leurs tâches avec entrain, en limitant le recours à l'autorité fondée sur la simple hiérarchie ?

Des milliers d'ouvrages et d'articles ont été consacrés au thème du management et du leadership depuis les années 1900. Occupant les rayonnages des librairies, remplissant les revues spécialisées, ils proposent souvent des recettes fondées sur le bon sens. Une synthèse de ces travaux pourrait sans nul doute nous aider à répondre à notre problématique. Je crois pourtant hasardeux d'associer trop étroitement les notions de leadership civil et de leadership militaire. Même si les auteurs s'inspirent régulièrement de la stratégie militaire et empruntent volontiers des termes du vocabulaire guerrier pour définir leurs concepts, le monde de l'entreprise et celui du métier des armes possèdent des différences fondamentales. Les responsables civils n'ont pas à convaincre leurs subordonnés de poursuivre leurs tâches quand bien même leur intégrité physique serait menacée. Il importe donc de bien expliquer ce

qu'est le leadership et d'en souligner les spécificités militaires. Pour autant, les chefs militaires sont confrontés comme les leaders civils à des défis communs en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle. L'évolution des rapports sociaux, le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) bouleversent la manière dont les différents acteurs se positionnent face à l'autorité. Il est nécessaire de comprendre comment ces transformations renouvellent les approches du leadership et quelles sont les formes de commandement qu'il faut privilégier.

L'autorité n'est pas nécessairement synonyme de contrainte. Son détenteur n'est pas toujours obligé d'employer la force pour se faire respecter. Différents théoriciens, comme Max Weber au début du 20<sup>ème</sup> siècle, se sont efforcés de préciser cette idée. Selon lui, il existait trois types de forme de légitimation du pouvoir au sein des organisations. La forme traditionnelle se fondait sur le respect des coutumes et de ceux qui détiennent du pouvoir en vertu de la tradition (un roi, un seigneur avec ses sujets) ; la forme charismatique s'appuyait sur le dévouement de subordonnés envers leur chef qu'ils considéraient comme doté de qualités exceptionnelles (un général invaincu avec ses soldats), tandis que la forme légale reposait sur la validité de la loi établie rationnellement par voie législative ou bureaucratique (un responsable administratif avec ses subordonnés). Dans ce dernier cas, le savoir, la connaissance scientifique ou administrative sont essentiels. Idéalement, les informations sont compilées et centralisées par un chef sélectionné pour ses qualités intellectuelles, pour son aptitude avérée à synthétiser l'ensemble des données dont il dispose. Compte tenu du contexte, de la stratégie décidée, il

prendra logiquement la décision optimale en fonction des éléments en sa possession.

D'une certaine manière, cette gestion des affaires trouve actuellement son aboutissement dans la rédaction de lettres d'objectifs, dans la production d'indicateurs de gestion, dans la construction de tableaux de bord synthétiques. Il est possible de mettre plus aisément en évidence ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, selon les buts recherchés. Tout employé, en découvrant ces données souvent colorées en rouge ou en vert, comprendra le bien-fondé des décisions prises par les responsables et ne pourra qu'y adhérer.

De telles méthodes ont sans conteste prouvé leur efficacité. L'ensemble des entreprises et des institutions de la fonction publique investissent ainsi largement dans ces outils pour mieux rationaliser leurs processus. Néanmoins, il convient peut-être d'en modérer la portée dans le cadre du leadership. Ces outils facilitent la gestion, la direction d'un projet. Ils rendent compte d'une situation, de l'évolution de facteurs sélectionnés. Mais ils ne garantissent pas la pertinence d'une stratégie. L'exemple du *body count* pendant la guerre du Vietnam est fameux. Le conflit dans lequel les Américains étaient engagés n'était pas une guerre d'attrition, mais bien une guerre révolutionnaire, qui se jouait sur un autre registre. De même, un paramètre exogène, un phénomène imprévu peut dérégler le fonctionnement bien huilé d'une organisation. Enfin, des sentiments, des perceptions du personnel peuvent ne pas être quantifiés mais avoir une influence certaine sur la production. C'est dans ces circonstances difficiles, qui sortent de l'ordinaire, qui peuvent être mal appréciées, que les leaders s'imposent souvent par rapport aux autres. Lorsque la motivation est éteinte, lorsque les énergies faiblissent, lorsqu'il faut rompre avec les habitudes et introduire de nouveaux processus, l'autorité traditionnelle ou le savoir peuvent ne plus suffire. Il faut apporter ce supplément d'âme nécessaire pour mobiliser ses subordonnés face à l'imprévu, face à la complexité. Être un leader, ce n'est pas simplement être capable de gérer les affaires courantes. C'est entraîner l'adhésion des siens dans les périodes troublées. C'est savoir

commander ses hommes et les entraîner quand ils font face à des difficultés.

Toute organisation cherche évidemment à recruter de telles personnalités. Pouvoir en définir les principaux traits rendrait plus aisée leur sélection. De nombreux chercheurs se sont frottés à ce défi. Pendant la Seconde guerre mondiale, des scientifiques ont suivi les troupes américaines pour tenter de déterminer quelles étaient les caractéristiques les plus saillantes des officiers qui possédaient de l'ascendant sur leurs hommes. Leurs conclusions furent prudentes dans l'ensemble. Les personnalités de ces meneurs sont souvent très différentes, de sorte qu'il est difficile d'en dessiner un portrait robot.

Certes, quelques qualités semblent indispensables, mais elles sont trop générales pour être utiles lors de tests de sélection. L'intelligence est ainsi indispensable pour pouvoir résoudre des problèmes. Le goût pour les initiatives est requis afin de savoir transformer des problèmes en solutions. Et puis il y a la confiance en soi, qui offre l'assurance nécessaire pour suivre une direction sans varier de conduite à chaque nouvelle information. Je crois d'ailleurs que la cohérence des actes d'un responsable, plus que la nature de sa personnalité, est un des critères décisifs pour juger de la vraie qualité du leadership. Si un chef comprend le problème et sait saisir des opportunités, il compte peu qu'il soit naturellement bon ou sévère, nonchalant ou exigeant, présent ou distant. Il existe plusieurs routes pour arriver à une même destination. L'impérieuse nécessité d'obtenir des résultats le contraindra de toute façon à adapter son comportement pour être performant. Comme le rappelait Machiavel à son Prince, il faut parfois « forcer sa nature pour s'adapter aux circonstances ». Ce qui peut nuire en revanche à la mobilisation des subordonnés est un chef dont le comportement devient erratique, qui passe soudainement de l'optimisme au pessimisme, de la rigueur au laisser-faire, qui donne des ordres et les annule aussitôt par des contre-ordres. Il n'est pas bon de changer tout le temps d'itinéraire. Si le chef semble dépassé par les événements, s'il devient imprévisible, la confiance s'ébranle, le doute s'installe et toute action

devenir problématique. Les hommes deviennent passifs, ils préfèrent attendre avant d'agir. Ils se détournent, se désintéressent, s'abstiennent. Être un meneur, ce n'est pas toujours courir seul devant les autres en espérant être suivi. Courrez en zigzag et vos hommes se mettront vite à marcher. Être un meneur, ce peut être aussi simplement se déplacer au milieu du groupe à allure constante en veillant qu'aucun membre ne fléchisse et que tous arrivent ensemble à l'endroit prévu.

La sélection des cadres de l'armée de l'Air tient évidemment compte des principes qui viennent d'être présentés. Des concours d'entrée de haut niveau jugent de leurs capacités à appréhender des problèmes complexes et à les traiter logiquement. La façon dont ils traversent les événements qui surviennent au cours de leur formation en école, leur carrière opérationnelle ou dans leur temps de commandement est un formidable révélateur de leurs qualités de chef. Les meilleurs sont promus rapidement. Des cours réguliers sont destinés à améliorer leur culture générale pour qu'ils puissent mieux saisir le cadre de leurs actions, découvrir de nouvelles approches et stimuler leurs réflexions. Je crois, comme l'écrivait De Gaulle en 1934 dans *Vers l'armée de métier*, que « la véritable école du Commandement est (...) la culture générale. Par elle la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire (...), bref de s'élever à un degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. » Appréhender la manière dont les plus grands ont su traiter les problèmes auxquels ils devaient faire face est une source de richesse personnelle et de réussite future. Le général Lewal notait après la guerre de 1870 que « les militaires les plus irrésolus ont été ceux dont l'instruction était la moindre. Par contre, les hommes qui ont vigoureusement commandé ont été tous des officiers dont le savoir était grand ». Finalement, le sens de la mesure qu'apporte la culture et les leçons qui peuvent être tirées de sa propre expérience du commandement forment, à mon sens, une combinaison harmonieuse pour éduquer et entraîner tout cadre militaire à l'art du leadership. C'est pourquoi

je préfère l'approche de l'armée de l'Air dans ce domaine à d'autres plus théoriques, fondées principalement sur l'organisation de cours magistraux. Nonobstant les qualités de chacun, le leadership s'apprend d'abord sur le terrain et par la réflexion personnelle.

A première vue, ce type de sélection possède des points communs avec celui de nombreuses entreprises civiles. Une différence est cependant fondamentale. L'armée de l'Air, comme les autres armées, doit prendre en compte les spécificités de la guerre et du combat, où les protagonistes recourent volontairement à la violence physique pour parvenir à leurs fins. La mort occupe inévitablement les pensées de tout soldat dans cet environnement, qu'elle puisse être reçue ou qu'elle puisse être donnée. Et la peur rôde toujours. Comme le disait Ardant du Picq il y a cent cinquante ans, « toujours, il arrive un instant où l'horreur naturelle prend le dessus sur la discipline, et le combattant s'enfuit ». Le leadership militaire ne se définit donc pas seulement par l'aptitude à faire face à des situations complexes. Il se caractérise aussi par la capacité des sous-officiers et des officiers à mobiliser leurs hommes dans toutes les circonstances, malgré le fait que leur intégrité physique soit menacée.

Le chef militaire peut recourir à plusieurs procédés pour parvenir à son but. Passons rapidement sur la discipline, dont Ardant du Picq estime qu'elle est impuissante dans certains cas extrêmes, mais qui, surtout dans le cadre de cet article, s'oppose théoriquement au leadership en imposant plus qu'en suggérant la conduite de chacun face au danger. Je l'estime pour ma part indispensable car elle repousse sensiblement les limites de chacun dans les circonstances chaotiques du champ de bataille. Grâce à elle, les combattants intériorisent certaines règles élémentaires et l'ordre peut être maintenu au sein des unités. Les formations peuvent donc agir pleinement en faisant valoir tout leur potentiel.

L'adhésion à une cause collective est une des ressources offertes au leader pour influencer ses hommes. Il est du devoir du chef de rappeler régulièrement à ses subordonnés les raisons de leur participation à des opérations et les causes de leur sacrifice éventuel. Le sol-

dat français n'a pas à rougir de celles-ci. Que ce soit pour la défense de la patrie, la sauvegarde de nos intérêts dans le monde ou la protection des valeurs fondamentales qui rassemblent nos concitoyens autour de la République, les enjeux collectifs sont nombreux qui dépassent largement les simples intérêts individuels. Ils sont à l'origine de l'engagement du citoyen dans les forces armées. Ils sont sources de dépassement de soi. Je sais que ces causes participent à la motivation des aviateurs français qui combattent quotidiennement sur le sol et dans les cieux d'Afghanistan.

Une autre ressource disponible pour un chef est de développer les rapports de cohésion ou les sentiments de solidarité entre ses différents subordonnés. Les nombreuses études sur le comportement des soldats pendant les guerres tendent à prouver que des rapports très forts lient les hommes qui traversent les mêmes épreuves, les mêmes combats. Chacun se bat vigoureusement dès lors qu'il a à l'esprit l'idée de maintenir l'intégrité du groupe, de défendre ses camarades et de ne pas faillir devant eux. Le cadre peut s'appuyer sur ce phénomène pour devenir en quelque sorte un chef de bande et obtenir bien plus de ses hommes que ne le permettraient de simples rapports hiérarchiques. Bien sûr, cette approche suscite des effets pervers. Le responsable peut avoir tendance à se concentrer sur la vie et l'harmonie de son groupe et négliger l'environnement. Or un sous-officier ou un officier a toujours un chef au-dessus de lui à qui il doit rendre des comptes. S'affranchir de cette contrainte, c'est tout simplement oublier qu'on appartient à une organisation plus vaste qui ne peut se satisfaire de la recherche de buts particuliers.

Nous avons tous en tête les exploits de certaines escadrilles prestigieuses où des commandants d'unité ont su créer une atmosphère particulière et amener leurs hommes à se surpasser. La première unité de ce type dans l'histoire de l'aviation française est certainement l'escadrille des Cigognes. Le commandant Brocard était à sa tête, qui a su susciter une saine émulation entre ses hommes pourtant dotés de fortes personnalités. Nombre d'entre eux devinrent des as.

Mais les règles de leadership qui étaient en vigueur au temps du commandant Brocard sont-elles toujours valides cent ans plus tard ? Les sociologues s'accordent en effet pour souligner que les rapports qu'entretiennent les individus face au pouvoir, à l'autorité ou à la hiérarchie ont fondamentalement changé depuis les années soixante. La hausse du niveau de scolarisation, la diffusion généralisée des informations et des connaissances, l'envie de consommer dans tous les domaines agissent sur les motivations des acteurs. Ils refusent plus facilement les systèmes établis, contraignants et constitués en dehors d'eux-mêmes. La fin de croyance en la toute puissance de l'autorité étatique en est un exemple en France. A l'encadrement collectif se substitue une quête identitaire individuelle. L'individu évolue dans une sorte de société de consommation des biens culturels où il peut saisir ce qui le séduit et repousser ce qui lui déplaît.

Un parallèle peut être fait avec le monde de l'entreprise. Un mode de production comme le Taylorisme, qui supposait que les exécutants se consacrent à des tâches étroites et spécialisées en ne disposant que de connaissances fragmentaires, est dépassé. Le nouveau régime d'autorité dans le monde du travail est fondé sur la production de savoirs, d'ouverture, de satisfaction personnelle. Hommes et femmes opèrent constamment des calculs dans leur relation à leur emploi. Ils sont généralement prêts à s'investir fortement pourvu que leur engagement soit payant en termes d'estime de soi et de construction identitaire, faute de quoi la tentation du retrait n'est jamais éloignée. Ainsi, les gratifications financières, les primes, si elles sont toujours appréciées, perdent de leur pertinence face à la quête de reconnaissance des compétences et de réalisation personnelle. Un leader compétent doit désormais offrir un espace de liberté dans le travail, où l'individu pourra compléter l'épanouissement de sa personnalité, où il pourra construire son identité et mesurer sa valeur en se confrontant au monde réel. Il ne suffit plus de sanctionner le travail effectué, le résultat. Il faut aussi prendre en compte la satisfaction qu'éprouve son subordonné dans le travail en train d'être accompli.

Les cadres doivent créer des terrains d'entente, nouer des alliances, négocier des compromis avec leurs équipes et leurs propres supérieurs. Ce qui importe est de dialoguer avec les uns et les autres pour créer des conditions d'épanouissement individuel, pour informer du contexte, pour expliquer ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, et pour adapter sa conduite en fonction des retours d'expérience.

Un mémoire du lieutenant colonel Zentner, publié dans le cadre de ses études au *College of Aerospace Doctrine, Research and Education*<sup>1</sup> évoque l'intérêt de ne pas enfermer les équipages d'avion dans des fonctions trop étroites de simples exécutants. Dans *The Art of Wing Leadership and Aircrew Morale in Combat*, Zentner cherche à comprendre pourquoi des leaders parviennent à maintenir le moral de leurs hommes à un niveau élevé malgré des pertes lourdes en opérations ? Une des conclusions de l'auteur est qu'un commandant d'unité doit être assez souple pour encourager l'innovation tactique. Une telle approche permet aux pilotes et équipages d'exercer un contrôle supplémentaire sur les situations de combat dans lesquelles ils sont impliqués.

On comprend l'intérêt de bien connaître ce que désirent ses propres subordonnés, de saisir la manière dont ils appréhendent leurs tâches. Il est indispensable de bâtir à cet effet une relation privilégiée. Il ne s'agit pas de promettre des choses impossibles, de satisfaire des besoins particuliers pour acheter une relative tranquillité. Un travail doit être fait, une mission accomplie et il est hors de question de faillir. Mais une certaine conception du rôle de l'officier encourage simplement à développer ce type de relation avec ses hommes, dont les effets peuvent être très fructueux d'un point de vue humain et opérationnel.

C'est ce à quoi s'emploient les responsables de l'armée de l'Air. J'ai décidé dans le cadre des réformes annoncées en 2008 de mobiliser l'ensemble des responsables hiérarchiques - depuis le commandant de base jusqu'aux chefs de service - et tous les représentants du personnel pour favoriser les entretiens, pour diffuser les informations à tous les aviateurs. Il nous appartient de bien faire comprendre le sens de la réforme en cours et son intérêt, ses modalités, la

manière dont elle va toucher les uns et les autres. Il importe aussi de bien faire comprendre les nouveaux processus qu'elle va introduire et les nouvelles organisations qu'elle va faire naître, comme les bases de défense. Je suis persuadé que la réforme peut être vertueuse pourvu que chacun puisse se l'approprier et comprenne les bénéfices qu'il pourra en tirer dans ses conditions de vie et de travail.

Une autre évolution qui transforme sensiblement la forme du leadership est l'introduction des NTIC. On devine déjà certaines des conséquences de l'utilisation de ces technologies sur l'art de la guerre. Les écrits américains sur la révolution dans les affaires militaires sont éclairants de ce point de vue. Sans juger ici de leurs aspects prophétiques ou utopiques, le chef aérien ne peut manquer de noter que les modalités de son travail évoluent quelque peu. Ses capacités d'action à distance augmentent sensiblement. Assis devant ses écrans qui renvoient l'image de capteurs emportés sur des drones, il peut par exemple piloter la manœuvre aérienne et projeter des vecteurs capables de tirer des armements à distance des objectifs. La quantité d'informations à traiter croît également sensiblement, alors que, dans le même temps, la durée de leur validité diminue. Face à cette masse de données, l'attention du chef peut être plus facilement distraite par l'ensemble des problèmes qui l'assaillent soudainement, s'il n'y prend garde. Par ailleurs, il peut moins compter sur sa présence physique pour faire valoir les finesses du management traditionnel qui passent par les canaux visuel ou auditifs. Enfin, l'exécutant peut ressentir un sentiment d'isolement du fait de la distance de son chef.

Différentes recettes peuvent d'ores et déjà être appliquées. Les pertes d'information, d'une manière générale, peuvent être compensées par l'amélioration de l'organisation collective du travail. Le chef, quant à lui, ne doit pas hésiter à abandonner des postures qui rendraient son rôle incohérent en intervenant à contre-temps, en imposant aux acteurs sur le terrain des mesures sous prétexte qu'il possède une compréhension partielle de la situation grâce à ses écrans ou tableaux. Il doit éviter le micro-management.

Idéalement, les habitudes de rétention d'information et de compétition interne des sous-organisations doivent laisser place à des comportements plus autonomes. Il est cependant illusoire de croire que les responsables hiérarchiques abandonneront toutes leurs prérogatives. La solution peut passer par l'institution de nouvelles règles de gouvernance fondées par exemple sur la subsidiarité. Il ne suffit pas d'attendre les directives de ses supérieurs pour agir. L'initiative doit être promue à tous les niveaux de responsabilité de l'armée de l'air. Les comptes-rendus, les ordres doivent se limiter, dans la mesure du possible, aux actions dont la décision est du ressort du chef, dont les conséquences doivent lui être connues. Il s'agit bien de redonner un espace de liberté à chacun pour lui permettre de s'épanouir professionnellement et d'exploiter au mieux les possibilités des NTIC.

Ce type de leadership est-il complètement nouveau ? Je ne le pense pas et j'estime que l'histoire de la guerre nous offre dans le passé des exemples intéressants dont nous pouvons nous inspirer. Oublions un instant la guerre aérienne et penchons nous sur l'histoire militaire terrestre. L'*Auftragstaktik*, terme développé dans l'armée allemande du 19<sup>ème</sup> siècle, offre une belle matière à réflexion. Le principe de ce type de commandement est d'exprimer clairement à son subordonné le but de la mission, de lui indiquer quelles sont les forces qui sont à sa disposition, les délais qu'il doit tenir... et c'est tout. Le subordonné a théoriquement toute liberté pour atteindre son but, peut prendre toutes les initiatives qu'il souhaite, à condition bien sûr qu'il évolue à l'intérieur du cadre d'action qui lui a été fixé. Un tel processus est très valorisant pour l'exécutant qui se voit confier totalement la conduite de la mission. Le succès... ou l'échec de la mission est le sien. Le subordonné doit impérativement comprendre l'intention de son chef, qui doit pour sa part faire un effort de pédagogie, de clarté et avoir confiance en ses hommes.

Autre source d'inspiration, l'histoire militaire navale offre de formidables exemples de leaders et de chefs. Nelson est un des plus fameux d'entre eux. Il savait qu'il devait laisser une part à la chance pendant la bataille et inspirait ses officiers en leur recommandant simplement de suivre quelques principes simples. Il insistait sur le fait que la conduite de chacun devait être dictée par les circonstances. Pour autant, il s'investissait beaucoup avec les officiers de sa flotte. Avant la bataille de Trafalgar, il invita par exemple deux fois ses capitaines à sa table sur son navire, le *Victory*, pour bien leur expliquer son plan de bataille et l'idée de sa manœuvre. La suite est connue.

En fait, les NTIC imposent de retrouver une forme de simplicité. Les processus, les objectifs à atteindre doivent être clairement établis tandis qu'une part d'initiative, source d'épanouissement personnel, doit être laissée à ses subordonnés. Une confiance avérée entre responsables et subordonnés, un même état d'esprit sincèrement partagé sont des atouts décisifs pour faire fonctionner un tel système. De nouveaux défis s'ouvrent ainsi à nos futurs officiers et sous-officiers, qui devront apprendre peut-être plus vite que leurs anciens à bien comprendre ce qu'on leur demande, à apprécier le cadre de leur action, à s'en saisir et à savoir y évoluer tout en prenant les initiatives nécessaires au succès de leur mission. J'y vois personnellement une chance pour chacun de prouver ce dont il est capable. Et je suis convaincu que les aviateurs possèdent des atouts incomparables, car ils ont toujours été habitués à travailler et à combattre selon le principe du commandement centralisé et de la conduite décentralisée. □

#### Note

1. *College of Aerospace Doctrine, Research and Education* est devenu *Air Force Research Institute* – AFRI en 2008. Note de l'éditeur.

# Réfléchir et apprendre au sujet du leadership

PAR LE DOCTEUR THOMAS E. CRONIN

*Thomas E. Cronin est professeur adjoint en Sciences politiques, Université du Colorado, éditeur associé de Presidential Studies Quarterly (Etudes présidentielles - Trimestriel), éditeur consultatif du The National Journal (Le journal national), et politologue. Ancien membre de la Maison Blanche et candidat au Congrès, il a beaucoup enseigné et écrit sur la présidence américaine. Le Dr. Cronin a reçu son doctorat à l'Université de Stanford (1969) et est entre autre l'auteur de The State of the Presidency (L'état de la présidence), 1980.*

## Introduction

Le leadership est l'un des sujets de discussion les plus répandus et en même temps l'un des sujets les plus insaisissables et incompréhensibles. Les américains aspirent souvent à un grand leadership transcendant pour leurs communautés, leurs entreprises, l'armée, les syndicats, les universités, les équipes de sport, et pour la nation. Cependant, nous éprouvons à la fois de l'admiration et du dédain envers les personnes qui exercent un pouvoir. Et nous détestons tout particulièrement celles qui essaient de nous donner des ordres. Bien sûr, nous admirons les Washington et Churchill, mais Hitler et Al Capone étaient des leaders eux-aussi – et cela soulève un problème fondamental. Le leadership peut être exercé à des fins nobles, libératrices, enrichissantes, mais il peut également servir à manipuler, tromper et réprimer.

James MacGregor Burns écrit « A notre époque, l'un des désirs impérieux les plus universels est celui d'un leadership fascinant et créatif ». Mais à quoi correspond exactement un leadership créatif ? Un dessin humoristique du *Wall Street Journal* représentait deux hommes parlant du leadership. Finalement, l'un des deux, exaspéré, se tourna vers l'autre et dit : « Oui, nous avons besoin de leadership, mais nous avons aussi besoin que quelqu'un nous dise quoi faire ». Cela pour dire que pour la plupart des gens, le leadership est généralement une notion assez confuse, lointaine et



même déroutante. Réfléchir au sujet du leadership ou le définir constitue donc une sorte de défi de leadership intellectuel en soi.

Voici quelques réflexions sur le leadership et son enseignement. Ces réflexions et ces idées sont très personnelles et peu scientifiques. Comme je l'évoque ci-après, la quasi-totalité de ce qui peut être dit sur le leadership peut être contrecarrée avec des contre-exemples. De plus, le sujet en lui-même est plein de

paradoxes. Les idées exposées dans cet article sont le produit de mes études en leadership politique et de ma participation politique à des réunions municipales ou au sein de l'état-major de la Maison Blanche. Certaines de mes idées proviennent d'aides destinées aux universités et aux fondations, et du Forum du leadership américain basé à Houston dont l'objectif est d'orienter sur les meilleures façons d'encourager le développement du leadership. Enfin, mes réflexions ont également été influencées de diverses façons par de nombreuses conversations que j'ai eues avec cinq auteurs particulièrement perspicaces en matière de leadership – Warren Bennis, James MacGregor Burns, David Campbell, Harlan Cleveland, et John W. Gardner.

## L'enseignement du leadership

Pouvons-nous enseigner des individus à devenir des leaders ? Pouvons-nous enseigner le leadership ? Les personnes sont divisées sur ces questions. Il fut un temps où l'opinion selon laquelle *les individus naissent leaders, et ne le deviennent pas* était largement répandue ; mais aujourd'hui elle ne l'est plus autant. Nous avons également l'habitude d'entendre parler de *leaders innés*, mais aujourd'hui la plupart des leaders n'ont pas hérité de compétences en leadership, ils les ont acquises. Mais l'ensemble du sujet reste encore très mystérieux. Quoi qu'il en soit, de nombreuses personnes pensent que les facultés et les universités devraient éviter le sujet. Voici une liste de motifs pour lesquels nos institutions d'enseignement supérieur sont généralement *réticentes quant à l'enseignement du leadership*. Ces motifs peuvent paraître exagérés, mais il s'agit là d'objections fréquemment avancées par des personnes sérieuses.

Premièrement, de nombreuses personnes pensent encore que les leaders naissent ainsi. Ou que, d'une façon ou d'une autre, le leadership est une situation principalement accidentelle ; ou tout du moins que les leaders sont issus de circonstances qu'ils ne créent normalement pas. Quoi qu'il en soit, il est souvent

ajouté que la plupart des individus ne sont et ne seront probablement jamais des leaders.

Deuxièmement, les valeurs culturelles américaines soutiennent que le leadership est un phénomène élitiste et donc anti-américain. Platon, Machiavel et d'autres grands théoriciens insisteraient probablement auprès de leurs contemporains sur la nécessité de sélectionner et de former quelques individus afin qu'ils occupent des rôles de leadership importants. Mais cela n'est pas dans la nature américaine. Il nous plaît de penser qu'ici tout le monde peut devenir un leader de haut rang. Donc, il n'est pas nécessaire de dispenser une formation particulière à quelques individus spécialement sélectionnés.

Troisièmement, il est objecté que la formation en leadership serait très probablement axée sur les compétences, les techniques et les moyens d'obtenir que les choses soient faites. Mais le leadership pour quoi ? Le leadership au service de quoi ? Le fait de se concentrer sur les moyens alors même qu'il n'y a pas d'objectif met les individus – tout particulièrement les intellectuels – mal à l'aise. Ils ne souhaitent guère être impliqués dans la formation de futurs Joe McCarthy, Hitler ou Idi Amin.

Quatrièmement, bon nombre d'individus pensent que l'étude du leadership est un sujet explicitement professionnel. Il doit être pratiqué et appliqué – appris pendant les jobs d'été, les stages en entreprise ou sur les terrains de jeu. Vous l'apprenez sur le tas. Vous l'apprenez en gagnant de l'expérience, en faisant des erreurs et en apprenant de ces dernières. Et vous devriez l'apprendre par l'intermédiaire de vos mentors.

Cinquièmement, le leadership implique souvent un élément de manipulation ou de sournoiserie, voire même de cruauté absolue. Pour certains, le fait d'apprendre le leadership équivaut presque à apprendre à combattre dans la jungle ou à acquérir un *instinct de tueur*. Ce sujet n'est tout simplement pas suffisamment "pur" pour être embrassé par de nombreux individus. De plus, des *leaders* comme Staline et Hitler ont donné une mauvaise réputation au leadership. S'ils étaient

des leaders, alors nous nous passerons de leurs clones ou imitateurs.

Sixièmement, le leadership est, au sens le plus fort du terme, un sujet tellement universel et intellectuellement général qu'il effraie non seulement les personnes craintives mais aussi les plus cultivées. Enseigner le leadership est un acte d'arrogance. Cela suggère qu'un individu comprend beaucoup mieux – l'histoire, l'éthique, la philosophie, les lettres classiques, la politique, la biographie, la psychologie, le management, la sociologie, le droit, etc... qu'une autre personne pourtant très cultivée... et qu'il est également profondément imprégné du monde réel.

Septièmement, les facultés et les universités sont de plus en plus organisées en divisions et départements hautement spécialisés, tous adaptés à la formation de spécialistes. Alors que la mission de la faculté pourrait être d'instruire *la personne instruite* et les futurs leaders de la société, le système incitatif est en fait adapté à la formation de spécialistes. La société actuelle récompense l'expert ou le super spécialiste – les informaticiens, les pilotes, l'as de la finance, le chirurgien cardiaque, les exceptionnels retourneurs de l'équipe, etc. Cependant, les leaders doivent apprendre à devenir des généralistes, et cela souvent bien après avoir quitté la faculté, les écoles de troisième cycle et les écoles professionnelles.

Huitièmement, le leadership apparaît pour de nombreux individus (et à juste titre) comme une notion insaisissable, vague et assez mystérieuse. Vous le saisissez, et puis l'instant d'après vous l'avez perdu. Le leadership est tellement difficile à cerner que vous ne pouvez pas en délimiter tous les contours. Un individu peut être un leader exceptionnel ici, mais échouer ailleurs. La théorie linéaire a été totalement démythifiée. En fait, le leadership est hautement situationnel et contextuel. Une chimie particulière opère entre les leaders et les suiveurs, et elle est généralement spécifique au contexte. Les suiveurs ont souvent un impact plus important que les leaders eux-mêmes dans la détermination du leadership que ces derniers exerceront sur eux. Donc, pourquoi ne pas enseigner les individus à être très brillants et instruits, et laisser les choses suivre leur cours normal.

Neuvièmement, la quasi-totalité de ce qui peut être dit sur le leadership peut être démentie ou réfutée. Les études en leadership, pour autant qu'elles existent, ne sont pas scientifiques. Il y a un nombre incalculable de paradoxes et de contradictions dans chaque écrit traitant du leadership. Ainsi, nous aspirons au leadership, mais nous aspirons tout autant à la liberté et à la tranquillité. Nous admirons le leadership entreprenant avec la prise de risque qu'il comporte, mais nous critiquons ouvertement une prise de risque excessive, irréfléchie ou franchement stupide. Nous voulons des leaders très sûrs d'eux et peut-être incorrigiblement optimistes – pourtant nous détestons également l'orgueil et nous aspirons à ce qu'ils doutent tout de même un peu d'eux-mêmes (par ex., Créon dans *Antigone*). Les leaders doivent faire preuve d'une grande détermination dans leur conduite et leur engagement, mais une personne trop déterminée devient une personne rigide, opiniâtre et intolérable. Nous voulons que les leaders écoutent attentivement et représentent leurs éléments, pourtant, selon Walter Lippmann, un leadership efficace consiste souvent à donner aux individus ce qu'ils apprendront à vouloir et non ce qu'ils veulent. Alors, comment pouvons-nous être rigoureux et précis dans l'enseignement du leadership ?

Dixièmement, le meilleur des leaderships s'apparente beaucoup à de la créativité. Et comment enseigner la créativité ? Nous sommes de plus en plus sensibilisés au fait que la pensée créative fait beaucoup appel à la pensée inconsciente, au rêve et même à l'imaginaire. Des travaux fascinants sont en cours sur l'intuition et le non-rationnel – mais les facultés traditionnelles, enseignant des disciplines traditionnelles, ne sont pas très à l'aise avec ce sujet.

Les leaders eux-mêmes se plaignent souvent du fait que le leadership possède moins d'avantages que d'inconvénients. De nombreux individus fuient les responsabilités de leadership en disant que *cela n'en vaut tout simplement pas la peine*. Une enquête menée sur 1700 leaders d'entreprises, du gouvernement et professionnels a identifié de nombreuses raisons frappantes à cela.

### Selon les leaders, quels sont les obstacles au leadership en Amérique (Pourcentage)

	<i>Très Important</i>	<i>Assez Important</i>	<i>Pas Important</i>
Le système ne favorise pas les individus les plus compétents	54	35	11
Notre système éducatif n'apporte pas les compétences en leadership	48	37	15
Les électeurs américains cherchent les mauvaises qualités chez les leaders	46	44	10
Les leaders ne sont pas très appréciés	23	49	28
Les leaders ne reçoivent pas une compensation financière suffisante	21	48	31
Les pressions inhérentes aux fonctions de leadership sont trop importantes	18	51	31
Les rôles de leadership demandent trop de temps	17	45	38
Les leaders potentiels sont dissuadés car ils craignent le manque de vie privée	16	43	41
Les responsabilités inhérentes aux rôles de leadership semblent trop importantes	14	44	42
L'époque fait qu'un leadership efficace est impossible	10	39	51

Source: *The Connecticut Mutual Life Report on American Values in the '80s* (Le rapport de la Connecticut Mutual Life sur les valeurs américaines dans les années 80), (Hartford, Connecticut, 1981), 188.

## Les relations

Il est nécessaire d'effectuer quelques autres observations initiales au sujet du leadership. La principale d'entre elles étant que l'étude du leadership doit obligatoirement être liée ou associée à l'étude du principe du suiveur. Nous ne pouvons pas réellement étudier les leaders indépendamment des suiveurs, des éléments, ou des membres du groupe. Le leader est un produit du groupe qui est largement façonné par les aspirations, les valeurs et les ressources humaines de ce dernier. Plus nous en apprenons sur le leadership et plus la relation leader-suiveur est comprise et réaffirmée. Un leader doit raisonner avec les suiveurs. Etre un leader efficace consiste en par-

tie à avoir d'excellentes idées, ou un clair sens de la direction, un sens de la mission. Mais de telles idées ou visions sont inutiles à moins que le leader en devenir ne puisse les communiquer et les faire accepter par ses suiveurs. Il y a constamment un engagement à double sens ou une interaction à double sens. Lorsque cet engagement ou cette interaction cesse, les leaders sont perdus, déconnectés, impérieux, ou pire.

La question du lien entre les leaders et les suiveurs soulève une autre question concernant le caractère transférable du leadership. Un leader efficace peut-il transférer cette capacité, cette compétence, ce style, d'une situation donnée – à une autre situation ? La réponse est mitigée. Certains individus se sont

montrés efficaces dans diverses situations. Par exemple, George Washington et Dwight Eisenhower. Jack Kemp et Bill Bradley, deux membres respectés du Congrès, et bien connus, étaient auparavant des athlètes professionnels confirmés.

Bon nombre de leaders d'entreprises ont été efficaces dans le secteur public et vice versa. Bon nombre de leaders militaires sont devenus efficaces au sein des entreprises ou en politique. Parfois dans les deux domaines. Cependant, il y a un nombre incalculable d'exemples d'individus qui ont échoué lorsqu'ils ont essayé de transférer leurs compétences en leadership d'une situation donnée à une autre situation complètement différente. Parfois cet échec survient car les objectifs ou les besoins du nouveau groupe sont très différents de ceux de l'organisation précédente. Parfois il survient car les besoins en leadership sont différents. Ainsi, les besoins en leadership d'un officier militaire conduisant un peloton à gravir une colline au cours d'un combat peuvent être très différents des besoins en leadership de quelqu'un à qui l'on demande de changer les attitudes et pratiques sexistes au sein d'une grande société, ou les haines racistes et ethniques au sein d'une ville. Le leadership requis chez un candidat à une fonction administrative est souvent très différent de celui qui est requis chez un responsable de campagne. Le leadership nécessaire lors de la création d'une entreprise peut être complètement différent de celui nécessaire à la deuxième génération de l'entreprise.

Un autre aspect déroutant au sujet du leadership est que l'on parle souvent du leadership et du management comme s'il s'agissait de la même chose. S'il est vrai qu'un manager efficace est souvent un leader efficace, et que le leadership requiert notamment un grand nombre des compétences nécessaires à un manager efficace, il existe tout de même des différences. Les leaders sont les individus qui insufflent une vision au sein d'une organisation ou d'une société. Autant que possible, ils font attention aux valeurs, et aux besoins et aspirations à plus grande échelle de leurs suiveurs. Les managers font en sorte de faire les choses de la bonne façon. Les leaders font plus attention à identifier la

bonne chose à faire puis font en sorte qu'eux-mêmes et leurs organisations se concentrent là-dessus. John Quincy Adams, Herbert Hoover, et Jimmy Carter étaient souvent de bons, et parfois d'excellents managers. Avant de rejoindre la Maison Blanche, ils étaient tous réputés pour être des accomplisseurs efficaces. Ils excellaient en tant qu'hommes d'affaires, diplomates, gouverneurs ou membres de cabinet. En tant que leaders présidentiels, ils se sont fait désirer. Aucun d'eux n'a été réélu pour un second mandat. Même si aucun n'a connu un échec absolu, il apparaît qu'aucun n'a su apporter la vision nécessaire à l'époque. Ils n'ont pas su élever l'esprit du public et faire en sorte que la nation prenne de nouvelles orientations plus souhaitables.

Comme cette brève digression le suggère, être un leader n'est pas la même chose qu'occuper une fonction élevée. Un leader efficace est quelqu'un qui s'intéresse à bien d'autres choses qu'aux mécanismes de la fonction. Alors qu'un bon manager s'intéresse, à juste titre, à l'efficacité, à faire en sorte que les choses continuent à fonctionner, aux routines et aux procédures opérationnelles standard, et à réaffirmer les systèmes en place ; le leader créatif agit comme un inventeur, un entrepreneur généraliste, et prend des risques – il se demande ou cherche toujours ce qui est juste, vers quoi nous nous dirigeons, il sent parfaitement les nouvelles orientations, les nouvelles possibilités, et il accueille le changement. Nous avons besoin de tous les managers talentueux possibles, mais nous avons également besoin de leaders créatifs. Ironiquement, un leader efficace ne demeure pas efficace très longtemps à moins qu'il ou elle puisse recruter des managers afin de l'aider à faire en sorte que les choses fonctionnent sur le long terme.

## Les caractéristiques

L'une des choses les plus importantes à dire au sujet du leadership est qu'il est généralement très dispersé au sein d'une société. Nos besoins en leadership varient énormément. Bon nombre de grandes avancées se produisent car des individus bien en avance sur leur

époque souhaite que les choses changent et suggèrent de nouvelles approches originales qui sont encore inacceptables pour la majorité de l'opinion. Bon nombre des besoins en leadership d'une nation sont satisfaits par des personnes qui n'occupent pas une fonction élevée et qui bien souvent ne ressemblent pas à des leaders et n'agissent pas en tant que tels. Ce qui nous amène à la question de la définition du leadership. Il est difficile d'arriver à un accord sur une définition. Mais les objectifs sont assez clairs, les leaders sont des individus qui perçoivent ce qui est nécessaire et ce qui est juste, et qui savent comment mobiliser les personnes et les ressources en vue d'accomplir des objectifs communs.

Les leaders sont des individus qui peuvent aider à créer des options et des opportunités – qui peuvent aider à clarifier des problèmes et des choix, qui peuvent construire un moral et des coalitions, qui peuvent inspirer les autres et apporter une vision sur les possibilités et la promesse d'une meilleure organisation, ou d'une meilleure communauté. Les leaders ont ces qualités indispensables et contagieuses que sont la confiance en soi, l'optimisme injustifié et l'idéalisme incorrigible qui leur permettent d'attirer et de mobiliser les individus afin que ces derniers entreprennent des tâches difficiles qu'ils n'auraient jamais pensé pouvoir entreprendre. Pour résumer, les leaders autonomisent et aident les autres à se libérer. Ils accroissent les possibilités de liberté – à la fois pour les individus et les organisations. Ils engagent les suiveurs dans une voie qui permet à bon nombre d'entre eux de devenir des leaders, cela de leur propre chef.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, de nombreuses avancées importantes de cette nation, dans les secteurs public et privé, ont été réalisées par des individus qui avaient vu toutes les complexités auxquelles ils devaient faire face, mais qui croyaient également tellement en eux et en leurs objectifs qu'ils ont refusé de se laisser submerger et paralyser par les doutes. Ils voulaient inventer de nouvelles règles et miser sur l'avenir.

Les bons leaders ont presque toujours été doués pour rassembler et pour esquiver. Ils ont été des généralistes. Les leaders de demain

commenceront très probablement dans la vie en tant que spécialistes qualifiés. Notre société récompense tout particulièrement les spécialistes. John W. Gardner l'exprime bien :

Trop souvent, en cours de route, les jeunes leaders deviennent les « serveurs de ce qui est plutôt que les sculpteurs de ce qui devrait être ». Au cours du long processus consistant à apprendre la façon dont fonctionne le système, ils sont récompensés car ils évoluent au sein de la structure complexe des règles existantes. D'ici à ce qu'ils atteignent le sommet, ils seront probablement devenus des prisonniers qualifiés de la structure. Cela n'est pas totalement négatif ; chaque système indispensable se réaffirme. Mais aucun système ne peut rester indispensable bien longtemps à moins que ses leaders restent suffisamment indépendants pour l'aider à changer et à se développer.

Ces leaders en devenir doivent être des généralistes créatifs afin de pouvoir faire face aux multiples groupes hautement organisés – sous-systèmes au sein d'un plus grand système – chacun se battant pour obtenir un traitement spécial, chacun avec sa propre définition étriquée de l'intérêt public, souvent au point de paralyser toute action importante.

Le leader doit impérativement vaincre ses peurs, et tout particulièrement la peur de franchir les frontières de sa tribu. La tâche d'un leader, en tant que personne en charge de renouveler les objectifs et les aspirations organisationnelles, est d'éclairer les objectifs, d'aider à identifier les ressources et les forces individuelles et organisationnelles, de parler aux individus afin que tout soit clair dans leur esprit. Le leader créatif efficace est celui qui peut donner voix et forme afin que les individus puissent dire « Ah, oui – c'est bien ce qu'il me semblait ».

Pendant, notez également que les leaders sont toujours au courant et au moins en partie influencés par les désirs et les aspirations supérieurs, et par les objectifs communs de leurs suiveurs et de leurs éléments. Les leaders consultent et écoutent tout comme ils enseignent et essaient de renouveler les objectifs d'une organisation. Ils savent comment *regarder avec les oreilles*. Les leaders civiques émergent souvent lorsque nous arrivons à nous mettre

d'accord sur les objectifs. Un analyste a suggéré que cela n'était pas bon pour nous de simplement partir à la recherche de leaders. Nous devons d'abord redécouvrir nos propres objectifs et valeurs. Si nous obtenons les leaders dont nous avons besoin, nous devons d'abord nous mettre d'accord sur les priorités. Dans un sens, si nous souhaitons avoir des leaders à suivre, nous devons souvent leur montrer le chemin.

En recherchant le leadership et des affiliations organisationnelles – les personnes recherchent *l'importance, la compétence, l'affirmation et l'impartialité*. Pour rejoindre une organisation, un individu doit abandonner certains aspects de son originalité, quelques morceaux de son âme. Donc, il y a un prix à payer pour être affilié et suivre. Le leader sert de force et d'attraction dans l'organisation – mais psychologiquement, il y a également un effet répulsif – en partie du fait de la dépendance au leader. John Steinbeck disait au sujet des présidents américains que les individus croient qu'« ils nous appartenaient et nous exerçons le droit de les détruire ». Les leaders efficaces doivent savoir comment faire disparaître ces hostilités, y compris les hostilités latentes.

Le leader doit également toujours être sensible à la distinction qu'il y a entre le pouvoir et l'autorité. Le pouvoir est la puissance ou la force brute permettant d'exercer le contrôle sur quelqu'un, ou de le contraindre à faire quelque chose, alors que l'autorité est le pouvoir qui est considéré comme légitime par les subalternes. La question du leadership dans son ensemble soulève d'innombrables questions au sujet de la participation et de l'acceptation du pouvoir dans les relations supérieur-subalterne. Quel est le niveau de participation ou d'implication nécessaire, souhaitable ? Quel est l'impact de la participation sur l'efficacité ? Jusqu'à quel point le fait de gagner l'acceptation morale et sociale est important pour son autorité ? En général, l'Amérique accorde de la valeur à la participation dans tous les types d'organisation, tout particulièrement au sein de la vie civique et politique. Pourtant, nous devons également admettre qu'une part de nous aspire à un leadership charismatique. Ironiquement, les sauveurs et les leaders charismatiques créent souvent,

pour ne pas dire tout le temps, de la distance et non de la participation.

L'une des tâches les plus difficiles pour ceux qui auraient à mesurer et à évaluer le leadership est celle qui consiste à essayer d'observer les éléments qui composent le leadership. Une façon d'observer ces éléments consiste à suggérer qu'un leader possède diverses compétences, qu'il a ou qu'il exerce un style distinctif et, d'une façon encore plus évasive, qu'il a diverses qualités qui peuvent être marquées. Lorsque je parle de compétence, je parle de la capacité à faire quelque chose correctement. Parfois il s'agit de quelque chose qui peut s'apprendre et être amélioré, comme la parole, la négociation ou la planification. La plupart des leaders ont besoin d'avoir des compétences techniques (comme celle de bien écrire) ; des compétences en relations humaines, la capacité à superviser, inspirer, construire des coalitions, etc. ; et également des compétences que l'on pourrait qualifier de compétences conceptuelles – la capacité à jouer avec les idées, à rechercher un conseil d'une façon astucieuse, et à bâtir une grande stratégie. Les compétences peuvent être examinées. Les compétences peuvent être enseignées. Et les compétences constituent une part importante de l'aptitude au leadership. Cependant, les compétences seules ne peuvent pas garantir le succès du leadership.

Le style de leadership d'une personne peut également s'avérer essentiel à son efficacité. Le style fait référence à la façon dont une personne interagit avec les individus, les tâches et les problèmes. Le style d'une personne est souvent une caractéristique très personnelle et distinctive de sa personnalité et de son caractère. Un style peut être démocratique ou autocratique, centralisé ou décentralisé, compréhensif ou détaché, extraverti ou introverti, affirmé ou passif, engagé ou en retrait. Il en existe bien d'autres – mais il s'agit là d'être simplement suggestif. Différents styles peuvent fonctionner correctement dans différentes situations. Cependant, il y a souvent un ajustement précis entre les besoins d'une organisation et le style de leadership nécessaire. De nombreuses recherches ont été réalisées dans ce domaine – mais il reste encore beaucoup à apprendre.

Le style comportemental d'une personne fait référence à la façon dont elle interagit avec d'autres personnes – les pairs, les subalternes, les rivaux, les supérieurs, les conseillers, la presse. Le style psychologique d'une personne fait référence à la façon dont elle gère le stress, les tensions, les problèmes d'ego, les conflits internes. Il y a beaucoup de travail à faire dans ces domaines – tout particulièrement si nous souhaitons apprendre comment mieux préparer les individus à façonner leur style de leadership en fonction des situations et des besoins. Mais il s'agit là d'un défi intéressant à relever.

Dans son livre sur le leadership, James MacGregor Burns nous offre pourtant une distinction supplémentaire qu'il est intéressant d'aborder. En dernière analyse, Burns dit qu'il existe deux sortes de leadership social et politique prépondérants : le leadership transactionnel et transformationnel. Le leader transactionnel s'engage dans un échange, généralement dans son propre intérêt et avec des intérêts à court terme en tête. Il s'agit essentiellement d'une situation de négociation : « Je voterais pour ton projet de loi si tu votes pour le mien ». Ou « Fais-moi une faveur et je te le revaudrais bientôt ». Dans le monde du travail, les personnes les plus pragmatiques pratiquent presque tout le temps le leadership transactionnel. Il s'agit généralement d'une nécessité pratique. Les individus l'utilisent généralement pour faire des affaires, faire en sorte que le travail soit fait – et pour garder leur emploi. Le leader transformationnel ou transcendantal est la personne qui, comme nous l'avons vu brièvement plus tôt, s'engage tellement vis-à-vis des suiveurs qu'elle leur apporte une conscience et une activité politiques et sociales accrues, et qui au cours du processus convertit bon nombre de ces suiveurs en leaders, ce de leur propre chef. Le leader transformationnel, qui se concentre sur des aspirations supérieures et d'une plus grande portée, est également un professeur, un mentor et un éducateur – soulevant les possibilités, les espoirs, et souvent les rêves dont les personnes ont à peine conscience, et incitant ces dernières à se préparer et à faire le travail nécessaire à l'atteinte de ces objectifs.

Bien sûr, tout le monde ne peut pas être un leader. Et il est rare qu'un seul leader puisse répondre à l'ensemble des besoins en leadership d'une organisation. En y regardant de plus près, la plupart des entreprises et des sociétés ont toutes sortes de leaders, et le succès de ces différents leaders dépend généralement beaucoup du leadership exercé par d'autres leaders. Certains leaders sont excellents lorsqu'il s'agit de créer ou d'inventer de nouvelles structures. D'autres sont de bons leaders de tâches – aidant le groupe à trouver l'énergie nécessaire à la résolution d'un problème. D'autres encore sont d'excellents leaders sociaux (ou affectifs), aidant à construire le moral et à renouveler l'esprit d'une organisation ou d'individus. Ces leaders sont souvent indispensables pour apporter ce qui pourrait être appelé la glue humaine qui permet de maintenir la cohésion des groupes.

De plus, le leadership le plus durable et omniprésent de tous est souvent intangible et non-institutionnel. Il s'agit du leadership qui est encouragé par les idées inscrites dans les mouvements sociaux, politiques ou artistiques, dans les livres, les documents, les discours, et dans la mémoire des grands vivants qui ont beaucoup vécu. Le leadership intellectuel ou d'idée est le mieux exercé par ceux – ne venant généralement pas de fonctions politiques ou d'entreprises élevées – qui peuvent clarifier les valeurs et l'implication de telles valeurs pour la politique. L'essentiel ici est que le leadership n'est pas seulement dispersé et divers, mais également interdépendant. Les leaders ont besoin de leaders tout autant que les suiveurs ont besoin de leaders. Cela peut sembler déroutant mais il s'agit d'une part de vérité concernant le puzzle du leadership.

## Qualités nécessaires au leadership

Dans la seconde moitié de cet essai, je vais souligner d'une façon plus générale certaines des qualités qui selon moi sont essentielles au leadership. Tout le monde a sa propre liste énonçant les qualités nécessaires au leadership. Je ne pourrai pas parler en détail de toutes les

miennes, mais permettez-moi de vous proposer ma liste et de vous décrire plus en détail quelques unes des qualités les plus importantes.

### **Qualités nécessaires au leadership – Une liste provisoire**

- Connaissance de soi / confiance en soi.
- Clairvoyance, capacité à insuffler des valeurs importantes, transcendantes au sein d'une entreprise.
- Intelligence, sagesse, jugement. Apprentissage / renouvellement.
- Esprit ouvert au monde / un sens de l'histoire et une largeur d'esprit.
- Capacité à générer une coalition / une architecture sociale.
- Capacité à construire un moral / une motivation.
- Résistance, énergie, ténacité, courage, enthousiasme.
- Caractère, intégrité / honnêteté intellectuelle.
- Capacité à prendre des risques / esprit d'entreprise.
- Capacité à communiquer, persuader / écouter.
- Compréhension de la nature du pouvoir et de l'autorité.
- Capacité à se concentrer sur l'atteinte des objectifs et des résultats.
- Sens de l'humour, de la perspective, de la flexibilité.

Le leadership est une spirale ascendante, une spirale d'auto-amélioration, de connaissance de soi qui consiste à saisir et créer des opportunités afin qu'une personne puisse faire en sorte que les choses se produisent, choses qui sinon ne se seraient pas produites. Tout comme il peut y avoir une spirale ascendante, il peut également y avoir une spirale descendante – caractérisée par l'échec, la

dépression, l'échec personnel, le doute de soi, et le fatalisme paralysant.

Si l'on me demandait de nommer les qualités essentielles à un leadership réussi, je suggérerais les suivantes :

### ***Les leaders sont des personnes qui savent qui elles sont et où elles vont***

Thoreau a écrit « Ce qu'un homme pense de lui-même, voilà ce qui règle ou plutôt indique son destin ». La mauvaise perception de soi-même est l'une des maladies mentales les plus paralysantes. Cela conduit à faire de mauvais choix, et les mauvais choix conduisent à une vie gâchée. Dans un sens, pour de nombreuses personnes, le problème ne vient pas des informations qu'elles n'ont pas, il vient des informations qu'elles ont mais qui sont erronées.

Les leaders doivent être indépendants et faire preuve d'une grande résistance et ténacité. Ce sont les personnes enthousiastes qui font évoluer le monde. L'optimisme et des motivations élevées sont très importants. Ils peuvent élever les organisations. La plupart des individus attendent éternellement que quelqu'un vienne allumer la flamme qui est en eux. Ces individus n'ont pas appris cette importante leçon qui vous enseigne que vous êtes finalement l'unique responsable de votre destin. Ne blâmez pas les autres. Ne blâmez pas les circonstances. Impliquez-vous et aidez l'entreprise à avancer.

Je suis sûr que vous êtes nombreux à avoir été perplexes, tout comme je l'ai été, lorsque bon nombre de vos amis talentueux se sont stabilisés plus tôt que nécessaire. Qu'est-ce qui empêche les individus de devenir ce qu'ils peuvent être de mieux ? Souvent cela est dû à un manque d'éducation, un handicap physique ou une maladie comme l'alcoolisme. Très souvent, cependant, cela est dû au fait que les individus n'ont pas été capables de prendre le contrôle de leur vie. Divers événements effritent leur capacité d'autoréalisation ou ce qu'Abraham Maslow appelait l'auto-actualisation. Des problèmes familiaux, une planification financière inappropriée, une mauvaise santé, ou des problèmes de santé mentale, sont des facteurs clés qui endommagent l'es-

time de soi. Il est clairement difficile pour une personne de faire face à la vie, sans parler des responsabilités de leadership, lorsqu'elle sent qu'elle ne contrôle pas sa propre vie. Ce sentiment émotionnel de vulnérabilité conduit inévitablement les individus à croire qu'ils ne sont pas capables, qu'ils ne peuvent pas faire le travail. Il inhibe également la prise de risque et presque toutes les qualités associées à la créativité et au leadership.

Imaginez une échelle avec à une extrémité une attitude « Je n'ai aucun contrôle sur quoi que ce soit et je me sens comme un oiseau en cage » – et à l'autre extrémité une attitude « Je suis responsable ». Les deux extrêmes peuvent être pathologiques, mais il est clair que plus une personne progresse, relativement, vers l'attitude « Je suis responsable » et plus elle est capable de faire face aux défis inhérents à un leadership transformationnel ou créatif.

Donc, le plus important est de motiver ou de libérer l'attitude que les leaders en devenir ont envers eux-mêmes et envers leurs responsabilités vis-à-vis des autres.

Les leaders doivent également comprendre les situations dans lesquelles ils se retrouvent. Comme on peut le voir dans Alice au pays des merveilles, avant de décider où nous allons nous devons d'abord déterminer où nous sommes actuellement. Après il est possible de s'engager au-delà de notre propre ego, et cela à plus long terme. Les individus peuvent trouver une signification à leur vie uniquement lorsqu'ils sont capables de donner et de recevoir de leur société. L'impossibilité d'établir des priorités et de développer des objectifs personnels importants fragilise presque toutes les capacités de leadership. « Lorsqu'un homme ne sait pas vers quel port il navigue, aucun vent ne lui est favorable ».

#### *Etablir des priorités et mobiliser les énergies*

Trop d'individus sont accablés par les détails, avec des rencontres constantes d'un troisième rang. Les leaders doivent toujours se focaliser sur les aspirations et les besoins supérieurs de leurs suiveurs. Sans objectif transcendant important, le leadership se transforme en manipula-

tion, tromperie et, poussé à l'extrême, il cède la place à la répression et à la tyrannie.

Le leader moderne efficace doit être capable de vivre dans une ère d'incertitude. Des priorités doivent être établies et des décisions doivent être prises même si toutes les informations nécessaires ne sont pas disponibles – cela sera certainement encore plus vrai dans le futur que cela ne l'a été dans le passé. La révolution informationnelle a extrêmement accru à la fois les opportunités et les frustrations des leaders. Savoir ce que vous ne savez pas devient tout aussi important que de savoir ce que vous savez. La volonté d'expérimenter et d'explorer les stratégies possibles même face à l'incertitude peut devenir une caractéristique plus prononcée du leader créatif.

La personne qui établit une priorité d'une façon créative apprend à la fois à encourager et à remettre en question ses tendances intuitives. Oliver Wendell Holmes Jr. disait que « le fait de douter de ses propres principes premiers est la marque d'un homme civilisé », et cela est toujours vrai. La capacité de voir les choses différemment, et d'obtenir un plus grand nombre de conseils et de meilleure qualité est cruciale. La capacité d'admettre ses erreurs et d'apprendre de ces dernières est également d'une extrême importance. Les leaders doivent avoir une très grande confiance en eux-mêmes, mais ils doivent également avoir une part de doute. Les leaders doivent savoir comment communiquer leur besoin en conseils ou en aide, appliquer une écoute créative, s'identifier aux autres et comprendre. Dans la pièce captivante de Sophocle, Antigone, le héros tragique, le roi Créon écoute les conseils de son fils mais les rejette imprudemment ou peut-être ne les écoute-t-il même pas. Pourtant, Haemon donne des conseils dont tout leader devrait tenir compte :

Ne laissez pas votre première idée être votre seule idée. Cherchez s'il ne peut pas y avoir une autre voie. Assurément, le fait que vous pensiez que vous seul détenez la sagesse, que seules votre parole et votre volonté comptent, trahit un esprit futile, un cœur vide. Pour l'homme le plus sage, il n'y a aucune faiblesse dans le fait d'apprendre quand il se trompe, de savoir quand céder . . .

Aussi, père, arrêtez et mettez votre colère de côté. Pour peu que ma jeune opinion ait de la valeur, je pense que même s'il est bien de posséder une sagesse infaillible ; qualité peu répandue ; il est également très important d'être disposé à écouter de sages conseils.

Les leaders doivent être capables de découvrir leurs propres forces et les forces de ceux avec qui ils travaillent. Ils doivent apprendre comment partager et déléguer. Ils doivent être capables de faire en sorte que les individus pensent qu'ils sont importants, qu'ils sont ou qu'ils peuvent être des gagnants. Les individus aiment penser que ce qu'ils font est utile, important. Le leader transformationnel ou créatif sait comment alimenter la conviction et le moral au sein d'une organisation.

Les bons leaders savent comment faire pour construire le moral et renouveler les objectifs afin que les individus se consacrent à nouveau à des valeurs longtemps chéries mais pas toujours bien comprises. La motivation peut représenter jusqu'à 40 à 50 pour cent des actions de leadership. Vous ne pouvez pas faire grand chose seul, avec juste de la foi et de la détermination, et pourtant vous ne pouvez pas faire grand chose non plus sans elles. Les organisations de toutes sortes ont continuellement besoin de redécouvrir ou de renouveler leur foi, leur orientation et leur sens de l'objectif.

*Des leaders doivent émaner la prise de risque et l'imagination d'entreprise pour leurs organisations et communautés*

Les leaders sont capables de voir les choses dans un contexte différent et nouveau. Warren Bennis suggère que le leadership créatif requiert la capacité de recontextualiser une situation. Willis Hannon suggère qu'un leader est quelqu'un qui perçoit les situations et les problèmes sous un autre angle et qui apporte de nouvelles approches, idées et solutions.

Un cours de CE2 commence et l'enseignant dit : « Prenez vos crayons et du papier, puis dessinez n'importe quelle chose vous venant à l'esprit ». Les élèves commencent à dessiner – des ballons, des arbres, des voitures, etc. L'enseignant demande à Sally, au

deuxième rang : « Qu'es-tu en train de dessiner ? ». Sally dit, « Je dessine une image de Dieu ». L'enseignant dit : « Mais personne n'a jamais vu Dieu, nous ne savons pas à quoi il ressemble ». Sally ne se démonte pas et répond : « Et bien lorsque j'aurai terminé, vous le saurez ! »

Cette petite histoire illustre la confiance en soi parfois irrationnelle et la certitude selon laquelle *l'échec est impossible*, qui sont autant d'éléments motivant le leader galvanisateur. En Amérique, les révolutionnaires fondateurs, Susan Anthony, Martin Luther King Jr., Saul Alinsky, et bon nombre d'autres, ont eu la vision d'une nouvelle société meilleure et ont dit « Ils connaîtront une société meilleure ou plus juste lorsque nous aurons terminé ».

Mark Twain dit un jour « Un homme est considéré comme un cinglé jusqu'à ce que son idée réussisse ». Nous avons besoin d'un environnement hospitalier pour le dissident et l'individu créatif. Nous devons éviter de tuer l'étincelle d'individualité qui permet à la créativité de fleurir. Nous la tuons avec les règles, la ligne rouge, les procédures, les restrictions découlant de l'application des normes, et les innombrables avertissements de *ne pas faire échouer le navire*.

La créativité est la capacité à recombinaison les choses. Voir une radio ici et une horloge là et les assembler. Pour faire un radioréveil. L'ouverture d'esprit est essentielle. Trop d'organisations sont organisées avec des structures destinées à résoudre des problèmes qui n'existent plus. L'intérêt personnel grandit au sein de chaque institution humaine. Les individus deviennent trop souvent prisonniers de leurs procédures.

Le psychologue David Campbell souligne que l'histoire enregistre une longue liste d'innovations provenant de l'extérieure de l'organisation *experte*. (Voir également John Jewkes, *The Sources of Invention* (Les sources de l'invention)). L'automobile n'a pas été inventée par les experts en transport de cette époque, les cheminots. L'avion n'a pas été inventé par des experts de l'automobile. Le film Polaroid n'a pas été inventé par Kodak. Les calculatrices de poche portables n'ont pas été inventées par IBM, les montres digitales n'ont pas été inventées par les fabricants de montres. Les ordinateurs Apple et

le thé aux herbes sont deux autres exemples. La liste est sans fin et la morale vivante.

Les leaders font en sorte que les organisations s'intéressent à ce qu'elles vont devenir, non à ce qu'elles ont été. Le leadership créatif requiert également de ne pas avoir peur d'échouer. La curiosité est l'un des aspects essentiels du leadership créatif. La meilleure façon d'avoir des idées inventives est d'avoir beaucoup d'idées et une organisation qui accepte les nouvelles idées — quelle que soit leur valeur. Comme le savent tous les scientifiques, l'art de la recherche requiert d'innombrables expérimentations et échecs avant d'aboutir aux résultats attendus, ou parfois à un résultat inattendu qui constitue une réelle avancée.

Les leaders reconnaissent l'utilité du rêve, de l'imagination et d'une pensée inconsciente. Un défenseur de la pensée créative écrit,

La production d'idées spectaculairement nouvelles semble rarement se produire par l'intermédiaire d'un processus de calcul purement conscient. La pensée inconsciente, la pensée dont vous n'avez pas conscience, est une contribution majeure à la production de nouvelles idées . . .

*Les leaders doivent avoir un sens de l'humour et de la proportion*

Les leaders prennent leur travail au sérieux, mais ne se prennent pas trop au sérieux. L'humour libère les tensions et permet aux individus de se détendre et de voir les choses un peu différemment ou sous un nouveau jour. Les leaders efficaces peuvent généralement raconter des blagues, avoir le sens de l'humour ou raconter une bonne histoire. Généralement, ils maîtrisent également l'art de raconter des paraboles. Abraham Lincoln, Franklin D. Roosevelt, et John F. Kennedy viennent tout de suite à l'esprit, alors que Hoover, Nixon et Carter étaient dépourvus d'humour. Adlai Stevenson disait « Si je ne pouvais pas rire, je ne pourrais pas vivre – surtout en politique ».

Dans la même optique, les leaders doivent être capables de partager les mérites. Le leadership consiste parfois à mettre en avant la dignité des autres et à faire attention à ce que son

propre orgueil ne devienne pas surdimensionné. Dwight Eisenhower avait une devise qu'il essayait d'appliquer : « Nul besoin de dire tout ce qu'une personne peut accomplir tant qu'elle ne s'en voit pas attribuer tout le mérite ».

Ainsi, les leaders doivent avoir un sens de la proportion et du détachement. Ils doivent éviter d'être des bourreaux de travail et reconnaître qu'ils devront être des suiveurs dans la plupart des entreprises de la vie et des leaders seulement au cours de quelques périodes de temps. Emerson l'a bien exprimé lorsqu'il a essayé de répondre à la question « Qu'est-ce que le succès ? »

Rire souvent et aimer beaucoup, gagner le respect des personnes intelligentes et l'affection des enfants, apprécier la beauté, identifier ce qu'il y a de meilleur chez les autres, donner de soi-même, laisser le monde bien meilleur soit grâce à un enfant en bonne santé, un carré de jardin, ou une condition sociale rachetée : avoir joué et ri avec enthousiasme, et chanté avec exaltation, savoir qu'au moins une vie a été facilitée parce que vous avez vécu – c'est aussi cela avoir réussi.

Humour, proportion et également compassion. Une personne capable de comprendre les émotions et la passion et au moins occasionnellement de s'exprimer avec passion et conviction. L'enthousiasme, l'espoir, la vitalité et l'énergie sont autant de qualités cruciales permettant d'irradier la confiance.

*Les leaders doivent être des médiateurs et des négociateurs qualifiés, mais ils doivent aussi être capables de tirer les choses vers le haut et d'encourager un conflit sain et souhaité*

Dans un ancien dessin animé de Snoopy, Charlie Brown, dépité, sort d'un terrain de softball à la fin du match. Exaspéré il se lamente « Comment pouvons-nous perdre, nous sommes tellement sincères ? » La sincérité ou la pureté du cœur ne sont pas suffisantes pour réussir à assumer des postes de leadership.

La force des leaders réside souvent dans leur ténacité, leur connaissance de la façon dont ils doivent gérer les rivalités, leur connaissance du moment auquel ils doivent transiger, amplifier le conflit, et sortir une organisation ou une

communauté d'une dissension paralysante pour amener tout le monde à adopter une vision qui va dans le sens du bien commun.

La plupart des citoyens évitent les conflits et les trouvent désagréables. Le leader vraiment efficace accepte différents types de conflits et considère un conflit comme l'opportunité d'un changement ou d'un nouvel essor.

Le fait de tirer les choses vers le haut constitue souvent un pré-requis aux avancées sociales et économiques. Les droits des femmes, les droits des noirs, la protection des consommateurs, les mouvements de réforme des impôts et même nos campagnes électorales sont autant d'occasions de divisions et de conflits. Il s'agit là d'une réalité que le leader doit apprendre à accepter, à comprendre et à tourner à son avantage. Harry Truman disait,

Un président qui est sacrément bon en tout se fait des ennemis, beaucoup d'ennemis. Je m'en suis moi-même fait quelques-uns lorsque j'étais à la Maison Blanche, et je ne serais pas là où je suis sans eux.

George Bernard Shaw et d'autres l'ont exprimé légèrement différemment. Ils observent que les individus raisonnables s'ajustent à la réalité et font avec ce qu'ils trouvent. Les individus déraisonnables rêvent d'un monde différent et meilleur, et essaient d'adapter le monde à eux-mêmes. Ce mécontentement ou cette attitude déraisonnable constitue souvent la première étape de la progression d'une personne ainsi que de celle de la communauté ou de la nation.

Mais sachez que ces personnes *qui tirent les choses vers le haut* et qui amplifient les conflits sont souvent menaçantes pour toute organisation ou société. Au royaume des aveugles, le borgne est roi. Ce proverbe pourrait bien s'avérer être juste. Mais au royaume du borgne, la personne qui a ses deux yeux est observée avec beaucoup de suspicion et peut même être considérée comme franchement dangereuse.

Ainsi, être une personne pourvue de deux yeux au royaume des borgnes demande du courage, du cran tout autant que de l'imagination et de la résistance. Harlan Cleveland souligne le fait que tous les leaders ont vécu l'expérience de se retrouver dans un bureau

rempli d'experts. Pour résumer « Ne faisons rien avec prudence ». Le leader est celui qui doit dire « Faisons le premier pas ». Il ou elle est l'équivalent fonctionnel de la première sonnerie de téléphone sans fil, ou ce que les Texans appellent la "bell cow" (la vache à cloche). Les experts ont toujours une excuse. Ils sont comme le joueur de tennis vaincu dont la devise est : « Il ne s'agit pas du fait de gagner ou de perdre, il s'agit de la façon dont vous attribuez la faute ».

#### *Un leader efficace doit faire preuve d'intégrité*

Cela a été suggéré précédemment de plusieurs façons implicites, mais il s'agit peut-être de la qualité la plus importante nécessaire au leadership. Un leader doit être capable de voir les individus comme des personnes à part entière, qui ont des relations et une vie, et pas uniquement comme des ressources permettant qu'un travail soit accompli ou destinées à améliorer la productivité.

Certains peuvent appeler cela du caractère, d'autres de l'authenticité, de la compassion ou de l'empathie. Quelle que soit la façon dont nous nommons cette qualité, le caractère et l'intégrité sont bien plus faciles à conserver qu'à récupérer. Les individus savent reconnaître un imposteur. Les individus peuvent facilement dire si une personne a du respect pour les autres. Le respect et la responsabilité appartiennent généralement à ceux qui sont justes, compatissants et qui font attention aux valeurs, aux croyances et aux sentiments des autres. En général, les personnes qui ne peuvent pas s'élever au-dessus de leurs préjugés échouent. Une personne qui protège son cœur à l'aide d'une carapace ne sera pas capable très longtemps d'exercer un leadership créatif. Michael Maccoby cerne ce problème.

L'exercice du cœur consiste à expérimenter, à penser d'une façon critique, à faire preuve d'enthousiasme, et à agir de telle façon à triompher de l'égoïsme et à partager sa passion avec d'autres personnes . . . et à répondre à leurs besoins en leur apportant toute l'aide possible . . . Cela demande de la discipline, d'apprendre à se concentrer, à penser d'une façon critique, et à communiquer. L'objectif, un cœur développé,

implique de l'intégrité, un cadre spirituel, un sens du « Je » qui ne soit pas motivé par la cupidité ou la peur mais par l'amour de la vie, un sentiment d'aventure et de camaraderie.

L'intégrité d'un leader requiert également qu'il ou elle ne soit pas opprimé(e) par des pressions imposées par ses pairs, un protocole, des traditions stupides ou des règles conventionnelles. Le leader réellement efficace est capable de voir au-dessus et au-delà des contraintes normales et de discerner les aspects appropriés et souhaitables. Le leader possède également un sens de l'histoire et un intérêt pour la postérité. Cette exceptionnelle capacité à ignorer les pressions externes, est celle qui différencie les leaders des suiveurs.

*Le leader doit être intelligent et large d'esprit*

A l'avenir, bien plus que dans le passé, seuls les individus réellement intelligents pourront être des leaders.

Harlan Cleveland souligne bien cette qualité lorsqu'il écrit :

Généralement, un leader était un homme d'affaires qui découpait les travaux qui devaient être accomplis, puis qui laissait chaque personne livrée à elle-même et qui hurlait si le travail n'était pas fait correctement . . .

Donner des ordres peut fonctionner si une personne connaissait tout, mais du fait de la façon dont nous prenons désormais les décisions, à travers des comités, une personne commandant rudement est simplement un obstacle.

Les leaders d'aujourd'hui doivent élargir leurs perspectives et rallonger le point focal de leur pensée. Les leaders d'aujourd'hui doivent apprendre à enfileur ou à assembler des pièces disparates et à aller au-delà de la pensée analytique vers la pensée intégrative. Pour cela, il faudra des personnes instruites, ayant beaucoup voyagé, qui pourront s'élever au-dessus de leurs spécialités et de leurs professions. Cela nécessitera également des personnes qui n'ont pas peur de la politique, mais qui voient plutôt la politique comme l'art de réconcilier le difficile et le souhaitable.

Le leader politique créatif doit travailler dans un monde rempli de tensions, entre l'unité et les désaccords, la règle de la majorité et les droits de la minorité, et d'innombrables autres contradictions. Tocqueville disait à propos de nous « Ces Américains aspirent au leadership, mais ils veulent aussi être tranquilles et libres ». Le leader politique essaie toujours de concilier cela et d'autres paradoxes – mais le point important est d'être capable de vivre avec les paradoxes et les dilemmes. Et au-delà de cela, le leader politique doit être capable de créer et de préserver un sens de la communauté et un héritage partagé, le lien civique qui nous uni – les individualistes disparates, combattifs, et farouches ensemble.

Les leaders efficaces d'aujourd'hui et de demain savent également comment faire varier leurs styles de leadership en fonction de la maturité de leurs subalternes. Ils impliquent leurs pairs et leurs subalternes dans leurs réseaux de responsabilité. Ils doivent être de bons éducateurs et de bons communicateurs. Ils doivent également avoir cette étincelle d'émotion ou de passion qui peut inciter les autres à les rejoindre dans leur entreprise.

Les leaders les plus efficaces seront également des communicateurs efficaces : de bons rédacteurs, de bons orateurs et des personnes avec lesquelles il sera agréable de parler. Quelques spécialistes exceptionnels pourraient marmotiner, mais ils sont l'exception. De nos jours, le leadership consiste pour beaucoup à persuader et à communiquer. Quelqu'un qui ne peut pas communiquer correctement, ne peut pas réussir. Pour paraphraser George Orwell, « Si les individus ne peuvent pas communiquer correctement, ils ne peuvent pas penser correctement, et si ils ne peuvent pas penser correctement, d'autres penseront pour eux ».

L'Amérique est particulièrement performante pour former les experts, les spécialistes et les managers. Nous avons beaucoup de ces leaders spécialistes, mais ils sont presque toujours leaders dans un seul segment. Nous avons tout particulièrement besoin d'éduquer des leaders multi-segments – des personnes qui ont une perspective globale et qui comprennent que les lignes ordonnées entre le

national et l'international, le public et le privé sont irrémédiablement floues. La largeur d'esprit, la capacité intellectuelle à accomplir des tâches mentales complexes, à voir des relations entre deux objets apparemment sans rapport, à voir des modèles dans des informations incomplètes, à tirer des conclusions précises à partir de données inachevées, sont des qualités indispensables à un leader.

La clairvoyance est la capacité de voir tous les côtés d'un problème et d'éliminer les préjugés. La clairvoyance et la largeur d'esprit en matière de connaissances placent la personne dans une position stratégique – et empêchent le leader de tomber dans les pièges que sont l'aveuglement et l'étroitesse d'esprit.

Aucune de ces qualités ne peut garantir un leadership créatif, mais elles peuvent le favoriser, lorsqu'elles sont encouragées. Nous avons besoin de tout le leadership que nous pouvons avoir – au sein et en dehors du gouvernement. La vitalité de l'Amérique non-gouvernementale réside dans notre capacité à éduquer et à élever plus de citoyens-leaders. Ceux parmi nous qui souhaitent récolter les avantages de l'autonomie et de la liberté doivent s'efforcer de les maintenir et d'exercer le leadership visant à les soutenir.

## Apprendre le leadership

Permettez-moi de revenir sur la possibilité ou non d'apprendre, et éventuellement d'enseigner le leadership. Mon opinion est qu'il n'est généralement pas possible d'enseigner des étudiants à être des leaders. Mais les étudiants, et toute autre personne, peuvent être utilement exposés au leadership, aux discussions sur les compétences et les styles de leadership, et aux stratégies et aux théories concernant le leadership. Les individus peuvent apprendre par eux-mêmes les forces et les limites du leadership. Les individus peuvent apprendre les paradoxes, les contradictions et les ironies du leadership, qui bien que déconcertants, sont essentiels pour apprécier la diversité et les dilemmes inhérents à la résolution des problèmes et pour faire en sorte que les organisations et les nations fonctionnent.

Apprendre le leadership implique de reconnaître le mauvais et le bon leadership. Apprendre le leadership implique de comprendre la relation essentielle entre les objectifs et les moyens. Apprendre le leadership implique également l'étude de la chimie spéciale qui se développe entre les leaders et les suiveurs, pas seulement la chimie qui existe entre les Américains et Lincoln, mais également entre Mao et les paysans chinois, entre Lénine et les Bolchéviques, entre Martin Luther King Jr et les activistes des droits civils, entre Jean Monnet et ceux qui rêvaient d'une Communauté Economique Européenne.

Les étudiants peuvent apprendre à discerner et à définir les situations et les contextes au sein desquels le leadership s'est développé. Les étudiants peuvent apprendre la faillibilité de la théorie linéaire. Les étudiants peuvent apprendre les problèmes contextuels du leadership, pourquoi et quand le leadership est parfois transférable, et parfois non. Les étudiants peuvent apprendre le rôle crucial que les conseillers et les partisans occupent dans l'équation du leadership. Les étudiants peuvent également apprendre d'innombrables stratégies et théories sur la résolution des problèmes, et participer à des exercices de jeux de rôles qui aiguisent leurs propres compétences en la matière.

Les étudiants en leadership peuvent apprendre beaucoup en lisant les biographies des meilleurs et des pires leaders. Les *Vies de Plutarque* seraient un bon début. Il est possible d'en apprendre beaucoup des mentors et de l'observation en tant que participant interne. Il est également possible d'en apprendre beaucoup sur le leadership en s'éloignant de sa propre culture et en examinant la façon dont les leaders, dans d'autres circonstances, ont réussi à motiver et mobiliser les autres. Il existe d'innombrables opportunités d'apprendre et d'aiguiser les compétences d'un étudiant en tant qu'orateur, débateur, négociateur, clarificateur de problème et planificateur. De telles compétences ne devraient pas être minimisées. Personne ne devrait également sous-estimer l'importance de l'histoire, de l'économie, de la logique, ni de tout un tas de domaines substantiels liés qui aident à

apporter la largeur d'esprit et la perspective indispensable au leadership sociétal.

Par dessus tout, les étudiants en leadership peuvent s'auto-évaluer et commencer à identifier leurs propres forces et lacunes. La maîtrise personnelle est importante. La capacité à utiliser son intuition et à enrichir ses poussées créatives l'est toute autant. John Gardner suggère « C'est ce que vous apprenez une fois que vous savez qui est réellement important ». Les leaders en devenir apprennent à gérer leur temps d'une façon plus sage. Les leaders en devenir apprennent que le fait de s'apitoyer sur son sort et d'éprouver du ressentiment a le même effet qu'une substance toxique. Les leaders en devenir apprennent l'ancienne vérité qui consiste à dire que la plupart des personnes ne sont pas pour vous ou contre vous, elles sont plutôt préoccupées par elles-mêmes. Les leaders en devenir apprennent à rompre leur emprisonnement

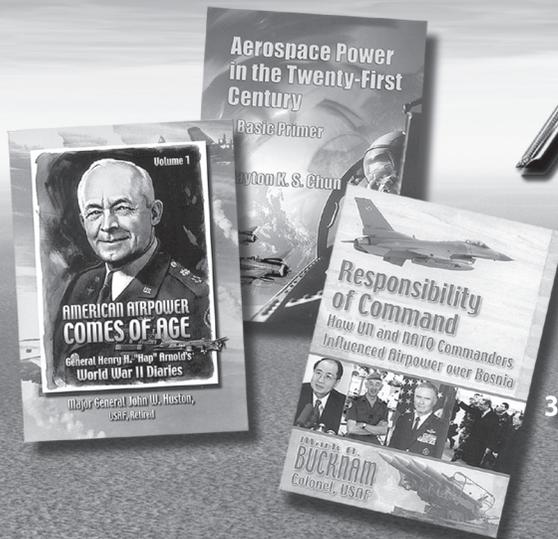
confortable ; ils apprennent à mettre de côté les routines et habitudes assommantes qui asservissent la plupart d'entre nous. Les leaders en devenir apprennent comment devenir des personnes réellement généreuses et attentionnées – au sein de leur famille, profession et communauté. Et les leaders en devenir apprennent également constamment qu'il leur reste toujours plus à donner que ce qu'ils ont déjà donné, quoi qu'ils aient déjà donné.

Permettez-moi de conclure en paraphrasant John Adams :

Nous devons étudier la politique [et le leadership] et la guerre [et la paix], pour que nos fils [et filles] aient la liberté d'étudier les mathématiques et la philosophie, la géographie, l'histoire naturelle et l'architecture navale, la navigation, le commerce, et l'agriculture, afin de donner à leurs enfants le droit d'étudier la peinture, la poésie, la musique, la sculpture, la tapisserie et la porcelaine. □

## Air & Space Power, votre éditeur

Nous encourageons des manuscrits sur la doctrine aérienne et spatiale, la stratégie, l'histoire et les biographies des aviateurs pionniers.



# AUPRESS

AIR UNIVERSITY PRESS  
131 West Shumacher Avenue  
Maxwell AFB AL 36112-5962

Pour demande de catalogue  
ou information, appeler

334-953-2773/6136 DSN 493-2773/6136

Fax 334-953-6862 Fax DSN 493-6862

<http://aupress.au.af.mil>

# Les 4 compétences qui caractérisent le leadership

PAR LE DOCTEUR WARREN BENNIS

*Le docteur Warren Bennis est titulaire de la chaire Joseph DeBell de gestion et d'organisation à l'école de gestion des entreprises de l'Université de Californie à Los Angeles. Il a été conseiller des quatre derniers gouvernements des Etats-Unis et appartient au conseil d'administration de l'American Society for Training & Development – ASTD.*

Warren Bennis s'est entretenu avec 90 leaders exceptionnels et leurs subordonnés, avec l'intention d'apprendre ce qui motive les vrais leaders (par opposition aux responsables efficaces). A l'issue de cinq ans de recherche et de réflexion, il identifia quatre compétences communes à ces 90 leaders sans exception. Elles sont présentées ici, dans le cadre de la série d'articles publiés par certains des plus grands spécialistes du développement des ressources humaines à l'occasion du quarantième anniversaire du Training & Development Journal (août 1984).

J'ai travaillé pendant presque cinq ans sur un livre consacré au leadership. Pendant cette période, j'ai voyagé dans tout le pays pour rencontrer 90 des leaders les plus efficaces et les plus brillants, dont 60 chefs d'entreprise et 30 titulaires de postes de responsabilité dans des organismes publics.

Mon objectif était d'identifier les traits de caractère communs à ces leaders, une tâche qui a exigé une exploration beaucoup plus poussée que ce à quoi je m'attendais. Pendant un certain temps, je perçus beaucoup plus de diversité que de points communs parmi eux. Certains ont un tempérament analytique, d'autres un tempérament imaginaire ; certains s'habillent pour réussir et d'autres pas ; certains s'expriment bien, d'autres sont laconiques et ont du mal à s'exprimer ; certains rappellent John Wayne et d'autres sont totalement à l'opposé. Il est intéressant de noter que rares sont ceux qui correspondent au stéréotype du leader charismatique.



Malgré cette diversité, qui est profonde et ne doit pas être sous-estimée, j'ai identifié certains domaines de compétence que les 90 partagent sans exception. Avant de présenter ces conclusions, pourtant, il est important de placer cette étude dans son contexte, d'examiner l'état d'esprit et les événements aux Etats-Unis juste avant et pendant mes recherches.

## Déclin et malaise

Quand je quittai l'Université de Cincinnati à la fin de 1977, notre pays éprouvait ce que le

président Carter appela un sentiment de désespoir ou de malaise. Entre 1960 et 1980, la crédibilité de nos institutions avait été progressivement sapée. Dans un article consacré à cette période et intitulé “*Where Have All the Leaders Gone*” (Où sont passés tous les leaders ?), je décris les difficultés auxquelles devaient alors faire face les leaders, y compris les présidents d’université comme moi.

Je soutins que, à cause de la complexité de l’époque, les leaders se sentaient impuissants. L’assassinat de plusieurs leaders politiques du pays, la guerre du Viêt-Nam, le scandale du Watergate, la crise des otages en Iran et d’autres évènements conduisirent à une perte de confiance en nos institutions et nos autorités politiques.

Je tombai sur une citation extraite d’une lettre qu’Abigaïl Adams écrivit à Thomas Jefferson en 1790 : « Nous vivons les temps difficiles dans lesquels un génie voudrait vivre. » Si, comme elle le croyait, les cas de force majeure exigent des leaders à la hauteur de la tâche, je voulais avoir l’occasion de rencontrer les leaders qu’avait fait apparaître le malaise qui régnait. A un moment où les pare-chocs s’ornaient d’autocollants sur lesquels on pouvait lire « Destituons quelqu’un », je décidai d’aller voir des leaders qui parvenaient à se montrer efficaces dans ces conditions difficiles.

Au moment même où l’Amérique souffrait de ce retard dans le domaine du leadership, elle en souffrait d’un autre dans celui de la productivité. Considérons ces tendances :

- Pendant les années 60, la croissance moyenne du produit national brut (PNB) était de 4,1 pourcent ; pendant les années 70, elle était de 2,9 pourcent ; en 1982, elle fut négative.
- Le niveau de vie aux Etats-Unis, le plus élevé du monde en 1972, était alors tombé à la cinquième place.
- En 1960, alors que la reconstruction des économies européennes et japonaise était en cours, la part des Etats-Unis dans les exportations de produits manufacturés par les pays industrialisés était de 25 pourcent et le pays alimentait ses marchés

intérieurs à hauteur de 98 pourcent. La part des Etats-Unis sur le marché international est maintenant de moins de 20 pourcent et elle continue de décliner.

- En 1960, la part de marché des constructeurs automobiles américains était de 96 pourcent ; elle est aujourd’hui de 71 pourcent environ. Il en est de même pour l’électronique grand public : en 1960, la part de marché était de 94,4 pourcent, en 1980, elle n’était plus que de 49 pourcent, et cela avant même que Sony n’introduise le Baladeur !

En plus des retards dans les domaines du leadership et de la productivité, un « retard dans le domaine des obligations » plus subtil existait, c’est-à-dire une réticence à s’engager vis-à-vis de son travail ou de son employeur.

L’enquête menée récemment par Public Agenda auprès des Américains actifs fait apparaître les statistiques suivantes : moins d’un quart des employés déclarent qu’ils travaillent actuellement à leur potentiel maximum. Presque la moitié déclare qu’ils font peu d’efforts pour aller au-delà de ce que leur travail demande. Dans leur écrasante majorité (75 pourcent), ils déclarent que leur rendement pourrait être largement supérieur à ce qu’il est actuellement. En outre, presque 60 pourcent des Américains actifs pensent que « la plupart des gens ne travaillent pas aussi dur qu’avant. »

Un certain nombre d’observateurs ont souligné l’écart considérable qui existe entre le nombre d’heures pour lequel les gens sont payés pour travailler et celui pendant lequel ils sont productifs. Une étude menée récemment par l’Université du Michigan indique que cet écart pourrait s’élargir. Elle a constaté que la différence entre les heures payées et les heures de travail effectif a augmenté de dix pourcent entre 1970 et 1980.

Ce retard croissant dans le domaine des obligations conduit à la question principale : comment pouvons-nous émanciper la main d’œuvre et recueillir le fruit de l’effort humain ?

Si ma recherche m’a appris quelque chose, c’est que le facteur qui émancipe la main d’œuvre et détermine en fin de compte le succès ou l’échec d’une organisation est son

leadership. Lorsque les stratégies, les processus ou les cultures changent, la clé de l'amélioration reste le leadership.

## L'échantillon : 90 leaders

Pour mener mon étude, je voulais trouver 90 leaders efficaces à l'expérience confirmée. Le groupe définitif se compose de 60 chefs d'entreprises, dont la plupart figurent parmi les 500 premières du classement de la revue Fortune, et 30 titulaires de postes de responsabilité dans des organismes publics. Mon objectif était d'identifier des gens ayant fait la preuve de leur capacité à diriger plutôt que de simples *bons gestionnaires*, de vrais leaders qui affectent la culture, sont les architectes sociaux de leur organisation et qui créent et maintiennent les valeurs de celle-ci.

Les leaders sont ceux qui font les choses qu'il faut faire et les gestionnaires ceux qui font les choses comme il faut. Les deux rôles sont cruciaux et ils diffèrent profondément. J'observe souvent des gens occupant des postes de direction faire très bien la chose à ne pas faire.

Etant donné ma définition, l'un des problèmes clés auxquels sont confrontées les organisations américaines (et probablement celles de la majorité des pays du monde industrialisé) est le fait qu'elles sont sous-dirigées et sur-gérées. Elles ne s'efforcent pas assez de faire ce qui doit être fait tout en se préoccupant trop de bien faire. Nos écoles de gestion sont en parties responsables de cette attitude ; nous apprenons aux gens à être de bons techniciens et de bons employés de bureau mais ne les formons pas au leadership.

Le groupe de 60 chefs d'entreprise n'était pas particulièrement différent de tout profil du leadership au plus haut niveau en Amérique. Leur âge moyen était de 56 ans. La plupart étaient des hommes de race blanche, six étaient des hommes de race noire et six étaient des femmes. La seule constatation surprenante fut que tous les présidents-directeurs généraux (PDG) non seulement en étaient à leur premier mariage mais semblaient également très attachés à l'institution du mariage. C'était par exemple le cas de Bill Kieschnick, président du

conseil d'administration de Arco, et du regretté Ray Kroc, des restaurants McDonald's.

Parmi les titulaires de hauts postes de responsabilité dans des organismes publics figuraient Harold Williams, président de la commission des opérations de bourse (*Securities and Exchange Commission* – SEC) ; Neil Armstrong, un authentique héros américain qui enseignait par hasard à l'Université de Cincinnati ; trois élus ; deux chefs d'orchestre et deux entraîneurs au palmarès impressionnant. Je voulais inclure des chefs d'orchestre et des entraîneurs parce que je croyais à tort qu'ils étaient les derniers leaders jouissant d'un contrôle total sur ceux dont ils avaient la charge.

Après plusieurs années d'observations et de conversations, j'ai défini quatre compétences évidentes jusqu'à un certain point chez tous les membres du groupe.

Ce sont

- la gestion de l'attention ;
- la gestion de la signification ;
- la gestion de la confiance ;
- la gestion de soi-même.

## Gestion de l'attention

L'un des traits de caractère les plus apparents chez ces leaders est leur capacité à attirer les autres, pas parce qu'ils ont une vision, un rêve, un ensemble d'intentions, un programme, un cadre de référence. Ils communiquent un extraordinaire foyer d'attachement, qui attire les gens. L'un de ces leaders fut décrit comme donnant aux gens l'envie de se joindre à lui ; il les incorpore à sa vision.

Les leaders gèrent alors l'attention par l'intermédiaire d'une vision convaincante qui met les autres à une place où ils n'ont encore jamais été. J'arrivai à cette interprétation d'une manière indirecte, comme l'illustre l'anecdote qui suit.

L'une des personnes avec laquelle j'avais le plus envie de m'entretenir était l'une des rares qui semblaient inaccessibles. Il refusait de répondre à mes lettres ou appels téléphoniques. J'essayai même d'entrer en contact avec les mem-

bres du conseil auquel il appartenait. Je veux parler de Leon Fleischer, un enfant prodige bien connu qui devint un pianiste, chef d'orchestre et musicologue éminent. Ce que j'ignorais de lui est qu'il avait perdu l'usage de sa main droite et qu'il ne donnait plus de concerts.

Quand je l'appelai à l'origine dans le but de le recruter pour le corps enseignant de l'Université de Cincinnati, il déclina mon offre et me dit qu'il travaillait avec des orthopédistes pour retrouver l'usage de sa main. Il visita le campus et je fus impressionné par sa promesse de rester à Baltimore, près de l'établissement médical où avaient lieu ses séances de thérapie.

Fleischer fut la seule personne qui persista à me refuser un entretien et je finis par abandonner. Deux étés plus tard, je me trouvais à Aspen, dans le Colorado, pendant la période où Fleischer dirigeait le festival musical de cette ville. J'essayai une nouvelle fois de prendre contact avec lui, allant même jusqu'à laisser une note sur la porte de sa loge, mais ne reçus aucune réponse.

Un jour, dans le centre d'Aspen, j'aperçus deux jeunes violoncellistes transportant leur instrument et leur offris de les conduire jusqu'au chapiteau de concert. Ils montèrent à l'arrière de ma jeep et, pendant le trajet, je les interrogeai à propos de Fleischer.

« Je vais vous dire pourquoi il est super », me dit l'un d'eux. « Il ne nous fait pas perdre notre temps. »

Fleischer finit par accepter non seulement de m'accorder un entretien mais également de me laisser assister aux répétitions et aux classes de musique qu'il dirigeait. J'établis un lien entre la façon dont il travaillait et cette simple phrase « Il ne nous fait pas perdre notre temps. » Lorsqu'il était face à l'orchestre, Fleischer n'avait aucun doute quant à la sonorité qu'il désirait. Il ne gaspillait pas de temps parce que ses intentions étaient toujours très claires. Ce qui l'unissait aux autres musiciens était leur préoccupation avec l'intention et le résultat final.

Quand je réfléchis à ma propre expérience, je fus frappé par le fait que j'étais le plus efficace quand je savais ce que je voulais et que j'étais le moins efficace quand j'avais des doutes.

La première compétence qui caractérise donc le leadership est la gestion de l'attention grâce à un ensemble d'intentions ou à une vision, pas dans un sens mystique ni religieux mais dans le sens d'un résultat final, d'un objectif ou d'une direction.

## Gestion de la signification

Pour rendre leurs rêves apparents aux autres et faire en sorte que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes, les leaders doivent communiquer leur vision. Les deux vont de pair.

Considérons, par exemple, le contraste entre les styles des présidents Reagan et Carter. Ronald Reagan a été appelé « le roi de la communication » ; l'un des rédacteurs de ses discours dit de Reagan qu'il aurait pu lire l'annuaire du téléphone et le rendre intéressant. La raison en est que Reagan utilisait des métaphores avec lesquelles les gens pouvaient s'identifier.

Lors de son premier message sur le budget, par exemple, Reagan décrivit mille milliards de dollars en les comparant à un empilage de billets de la hauteur de l'*Empire State Building*. Reagan, pour utiliser un des néologismes dont Alexander Haig est coutumier, « tangibilisa » l'idée. Les leaders rendent les idées tangibles et réelles aux yeux des autres, de façon à ce que ceux-ci puissent les soutenir. En effet, aussi merveilleuse que soit la vision, le leader efficace doit utiliser une métaphore, un mot ou un modèle qui rendra cette vision claire pour tout le monde.

Par contraste, le président Carter était ennuyeux. Carter était l'un de nos présidents les mieux informés ; il connaissait sur le bout des doigts plus de faits que la plupart de ses prédécesseurs mais ne fit jamais ressortir leur signification.

Je m'entretins avec une secrétaire d'état adjointe au commerce nommé par Carter, qui me dit que, après quatre ans dans le gouvernement de celui-ci, elle ne savait toujours pas ce qu'étaient les positions de Jimmy Carter. D'après elle, travailler pour lui, c'était comme regarder une tapisserie du mauvais côté ; la scène était floue.

L'objectif du leader n'est pas une simple explication ou clarification mais la création d'une signification. Ma blague de baseball favorite l'illustre parfaitement : lors du neuvième tour de batte d'un match clé de qualification, avec trois balles nulles et deux bonnes à l'avantage du batteur, l'arbitre hésite pendant une fraction de seconde pour juger le lancer. Le batteur se retourne brusquement avec colère et dit « Alors, c'était quoi ? » L'arbitre aboie en réponse « C'est rien tant qu'j'ai rien décidé ! »

Plus l'organisation est vaste et complexe, plus cette capacité est cruciale. Les leaders efficaces peuvent communiquer au travers de plusieurs couches de leur organisation sur de grandes distances, même en cas de brouillage par des groupes de pression et des adversaires.

Lorsque j'étais président d'une université, un groupe de cadres administratifs suggérerait une idée que nous savions excellente. Nous ferions ensuite ce qu'il faudrait : déléguer, déléguer, encore déléguer. Mais quand le produit ou la politique finissait par apparaître, il ne ressemblait guère à l'idée originale.

Le processus se reproduisit tellement souvent que je finis par lui donner un nom : l'effet Pinocchio (je suis sûr que Geppetto ne savait pas du tout à quoi ressemblerait Pinocchio une fois qu'il aurait fini de le tailler). L'effet Pinocchio nous réserve des surprises. Parce que la communication n'est pas à la hauteur, les résultats correspondent rarement à nos attentes.

Nous lisons et entendons tellement de choses à propos de l'information que nous avons tendance à ignorer l'importance de la signification. En fait, plus une société ou organisation est soumise à un bombardement, à un déluge d'images, plus elle a soif de signification. Les leaders intègrent des faits, des concepts et des anecdotes à la signification à l'intention du public.

Les leaders qui composent mon groupe ne sont pas tous des maîtres de la parole. Ils s'y prennent de différentes façons pour faire comprendre et soutenir leurs objectifs par leurs subordonnés.

La capacité à gérer l'attention et la signification dérive de la personnalité dans son

ensemble. Il ne suffit pas d'utiliser le bon mot à la mode ou une technique astucieuse ni de recruter un spécialiste en relations publiques pour écrire des discours.

Considérons plutôt Frank Dale, directeur de la publication du journal *Los Angeles Herald Examiner*. La mission de Dale était de tailler dans la part de marché de son concurrent du matin, le *Los Angeles Times*. Lorsqu'il rejoignit le journal il y a quelques années, il monta une campagne d'affiches représentant le *Herald Examiner* derrière et légèrement au-dessus du *Times*. La campagne était basée entièrement sur ce message convaincant montrant comment le *Herald Examiner* finirait par dépasser le *Times*.

Je m'entretins avec Dale dans son bureau et quand il s'assit et boucla une ceinture de sécurité comme celles qu'on trouve dans les avions, je ne pus m'empêcher de sourire. Il le faisait pour rappeler à tout le monde les risques qu'il y avait à travailler pour le journal. Toute sa personne contribuait à renforcer le message.

Nul n'est plus cynique qu'un journaliste de la presse écrite. On peut imaginer les réactions qui circulaient dans les couloirs de l'immeuble du Herald. Personne, dans le même temps, n'oubliait ce que Frank Dale s'efforçait de communiquer. C'est ça la gestion de la signification.

## Gestion de la confiance

La confiance est essentielle pour toutes les organisations. Le principal déterminant de la confiance est le sérieux, ce que j'appelle la constance. Lorsque j'ai parlé aux membres des conseils d'administration ou aux collaborateurs de ces leaders, j'ai entendu certaines expressions répétées maintes fois : « Elle est toute d'une pièce ». « Que cela vous plaise ou non, vous savez toujours ce qu'il pense, quelle est sa position. »

Quand Jean-Paul II visita les Etats-Unis, il donna une conférence de presse. Un journaliste demanda au Pape comment il pouvait justifier l'attribution de fonds à la construction d'une piscine dans sa résidence d'été. Il répondit sans hésiter : « J'aime nager. Autre question. » Il n'essaya pas de justifier sa décision en invoquant des raisons médicales ni en

prétendant qu'il avait obtenu l'argent d'une source particulière.

Une étude récente a montré que les gens préféreraient de beaucoup suivre des leaders sur lesquels ils peuvent compter, même quand ils ne sont pas d'accord avec leur point de vue, que des leaders avec lesquels ils sont d'accord mais qui changent fréquemment d'opinion. Je ne saurais trop insister sur l'importance de la constance et de la focalisation.

La réélection de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne est un autre excellent exemple. Lorsqu'elle fut élue en 1979, les observateurs prédirent qu'elle reviendrait rapidement aux politiques dépassées du parti travailliste. Elle n'en fit rien. En fait, un article apparut dans le *Times* de Londres sous le titre (parodiant la pièce de Christopher Fry) *The Lady's Not for Returning* (La dame n'aime pas revenir en arrière). Elle n'a pas pris de virage ; elle a fait preuve de constance, elle est restée focalisée et s'est montrée toute d'une pièce.

## Gestion de soi-même

La quatrième compétence de leadership est la gestion de soi-même, la connaissance de ses propres compétences et leur mise en œuvre efficace. La gestion de soi-même est cruciale ; sans elle, les leaders et les cadres peuvent faire plus de mal que de bien. Comme les docteurs incompetents, les cadres incompetents peuvent rendre la vie plus difficile, rendre les gens malades et réduire leur vitalité (au fait, le terme iatrogénique se réfère à une maladie causée par les docteurs et les hôpitaux). Certains cadres se donnent des crises cardiaques et des dépressions nerveuses ; ce qui est encore pire, un grand nombre d'entre eux sont des *porteurs* qui causent la maladie affectant leurs employés.

Les leaders se connaissent eux-mêmes ; ils connaissent leurs points forts et les entretiennent. Ils jouissent également d'une faculté que j'appellerai le facteur Wallenda.

Les *Flying Wallendas* sont peut-être la plus extraordinaire famille d'acrobates aériens et de funambules du monde. Je fus fasciné lorsque Karl Wallenda, alors âgé de 71 ans, déclara

au début des années 70 que, pour lui, vivre c'était marcher sur la corde raide et que tout le reste pouvait attendre. Je fus frappé par sa capacité à se concentrer sur l'intention, la tâche, la décision.

Ma curiosité fut encore plus éveillée lorsque, quelques mois plus tard, Wallenda fit une chute mortelle en marchant sur une corde tendue entre deux tours à San Juan. Travaillant sans filet, Wallenda tomba en continuant à serrer la perche-contrepois qu'il avertissait les membres de sa famille de ne jamais laisser tomber pour éviter de blesser quelqu'un au sol.

La femme de Wallenda déclara plus tard que, pour la première fois depuis qu'ils se connaissaient, son mari, avant de tomber, se concentra sur le risque de chute au lieu de le faire sur la marche sur la corde. Il surveilla personnellement l'accrochage des fils guides, chose qu'il n'avait jamais faite auparavant.

Comme Wallenda avant sa chute, les leaders composant mon groupe semblaient ne pas connaître le concept d'échec. Ce qu'on pourrait qualifier d'échec, ils appelaient une faute. Je commençai à recueillir les synonymes du mot échec mentionnés lors de mes entretiens et en identifiai plus de 20 : faute, erreur, secousse, gaffe, fiasco, perte, raté, confusion, faux pas, gâchis, maladresse... mais pas échec.

Une PDG me dit que, si elle avait un don de leadership, c'était la capacité de commettre autant de fautes qu'elle le pouvait dès que possible et ainsi de s'en débarrasser. Un autre me dit qu'une faute n'est qu'« une autre façon de faire les choses. » Ces leaders font quelque chose qui tourne mal et en tirent des enseignements ; ce n'est pas un échec mais simplement l'étape suivante.

Quand je demandai à Harold Williams, président de la fondation Getty, de citer l'expérience qui l'influença le plus en tant que leader, il me dit que ce fut quand on lui préféra quelqu'un d'autre pour la présidence de Norton Simon. Lorsque cela arriva, cela le rendit furieux et il demanda les raisons de cette décision, qu'il considéra pour la plupart stupides. Un de ses amis finit par lui dire que certaines des raisons étaient valables et qu'il lui incom-

bait de changer. C'est ce qu'il fit et, un an et demi plus tard environ, il devint président.

Ou bien considérons Ray Meyer, entraîneur de l'équipe de basket-ball de l'Université De Paul, dont l'équipe finit par perdre sur son terrain après 29 victoires consécutives à domicile. Je l'appelai pour lui demander comment il se sentait. Il me répondit « En pleine forme. Nous pouvons maintenant commencer à nous concentrer sur gagner, pas sur perdre. »

Considérons le producteur de *Broadway Harold Prince*, qui convoque une conférence de presse le matin qui suit la première de son spectacle, avant même de lire les critiques, pour annoncer son prochain. Ou Susan B. Anthony, qui disait « L'échec est impossible. » Ou Fletcher Byrum, à qui, après 22 ans de présidence de Coopers, on demanda quelle avait été sa décision la plus difficile. Il répondit qu'il ne savait pas ce qu'était une décision difficile, qu'il ne se faisait jamais de soucis et qu'il acceptait la possibilité de se tromper. Pour lui, le souci était un obstacle à une pensée claire.

Le facteur Wallenda est une approche de la vie ; il va au-delà du leadership et du pouvoir dans les organisations. Il s'applique à tous ces leaders.

## Emancipation : les effets du leadership

Le leadership peut être ressenti dans toute une organisation. Il donne au travail son rythme et son énergie et émancipe la main d'œuvre. L'émancipation est l'effet collectif du leadership. Dans les organisations dirigées par des leaders efficaces, l'émancipation est la plus évidente dans quatre thèmes :

- Les gens se sentent importants. Chacun pense qu'il fait une différence pour le succès de l'organisation. Cette différence peut être minime – une prompte livraison de chips à une petite épicerie ou la création d'une pièce minuscule mais essentielle pour un avion. Cependant, lorsqu'ils sont émancipés, les gens pensent que ce qu'ils font a une signification et de l'importance.

- L'acquisition de connaissances et la compétence sont importantes. Les leaders apprécient l'acquisition et la maîtrise de connaissances, comme le font les gens qui travaillent pour eux. Ils font comprendre qu'il n'y a pas d'échecs mais seulement des erreurs dont nous pourrions tirer des enseignements et qui nous indiquent ce que nous devons faire à l'avenir.
- Les gens font partie d'une collectivité. Là où il y a un leadership, il y a une équipe, une famille, une unité. Même les gens qui ne s'apprécient pas particulièrement les uns les autres éprouvent un sens de communauté. Lorsque Neil Armstrong parle des vols Apollo, il décrit la façon dont une équipe accomplit un ensemble de tâches interdépendantes d'une complexité presque impossible à imaginer. Jusqu'à l'arrivée de femmes astronautes, les hommes parlaient de *fraternité*. Je leur suggère de rebaptiser ce qu'ils ressentent *famille*.
- Le travail est passionnant. Là où il y a des leaders, le travail est difficile mais stimulant, fascinant et amusant. Un élément essentiel du leadership des organisations consiste à tirer plutôt que pousser les gens vers un objectif. Un style d'influence visant à *tirer* les gens les attire et les encourage à s'engager dans une vision excitante de l'avenir. Il les motive par voie d'identification plutôt que de récompenses et de sanctions. Les leaders expriment et incarnent les idéaux que l'organisation s'efforce d'atteindre.

On ne peut s'attendre à ce que tout le monde s'engage dans pratiquement n'importe quelle vision excitante. Certains concepts et visions résistent mieux et sont ancrés plus profondément dans nos besoins que d'autres. Je crois que l'absence de deux de ces concepts dans la vie des organisations modernes est largement responsable de l'aliénation et du manque de signification auxquels de si nombreuses personnes sont confrontées dans leur travail.

L'un de ceux-ci est le concept de qualité. La société industrielle moderne a été orientée

vers la quantité pour fournir plus de biens et de services à tout le monde. La quantité est mesurée en argent ; nous restons une société basée sur l'argent. La qualité n'est souvent pas mesurée du tout mais elle est intuitivement appréciée. Notre réaction à la qualité est un sentiment. Les sentiments de qualité sont intimement liés à notre expérience en matière de signification, de beauté et de valeurs.

Etroitement lié au concept de qualité est celui d'attachement à notre travail, voire même de notre passion pour celui-ci. Cet attachement

est évoqué par la qualité et est la force qui stimule les systèmes hautement performants. Lorsque nous aimons notre travail, nous n'avons pas besoin d'être dominé par les espoirs de récompense ou les craintes de sanction. Nous pouvons créer des systèmes qui facilitent notre travail au lieu de nous préoccuper du contrôle et de la surveillance de gens qui veulent contourner ou exploiter le système.

Et c'est de cela que les professionnels des ressources humaines devraient se préoccuper avant tout. □



# AIR & SPACE POWER CHRONICLES

Le site de

*Air & Space Power Journal et Chronicles Online Journal*

**<http://www.airpower.au.af.mil>**

Visitez les sites des autres éditions

• *Air & Space Power Journal – Arabe*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjarabic.html>**

• *Air & Space Power Journal – Chinois*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjchinese.html>**

• *Air & Space Power Journal – Espagnol*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjesp.html>**

• *Air & Space Power Journal – Français*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjrench.html>**

• *Air & Space Power Journal – Portugais*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjpor.html>**

# Les utilisations de la théorie du leadership

PAR LE DOCTEUR JAMES OWENS

*Le docteur James Owens est professeur de gestion à l'École de gestion des entreprises de American University, École dont il est doyen par intérim. Il est l'auteur de livres et d'articles sur la gestion, le comportement des organisations, ainsi que sur l'environnement social des entreprises et des organismes publics. Il a été expert-conseil auprès d'organismes publics, d'entreprises et d'associations professionnelles.*

*Le présent article traite de façon frappante de la nature, des avantages et des désavantages de différents styles de leadership. Il oppose en outre deux théories distinctes du leadership, celle des traits de caractère et celle du comportement.*

Carl L. était confronté à une crise. Technicien de formation et proche de la quarantaine, il avait récemment pris la direction d'un groupe de techniciens et se retrouva au milieu d'une rébellion pratiquement ouverte. Il connaissait très bien son travail et avait de remarquables capacités d'organisation, d'attention aux détails, de planification et de contrôle. Ses techniciens étaient compétents mais le moral du groupe était tombé à un point auquel le courage et la volonté semblaient avoir été entièrement aspirés hors du groupe ; le talent ne manquait certes pas à celui-ci mais sans résultat. Qu'est-ce qui n'avait pas marché ? Et que pouvait-il y faire ? L'avenir de sa carrière dépendait des réponses à ces questions.

L'échec de la gestion de Carl et ses variantes représentent, malheureusement, des incidents qui se produisent couramment au sein des organisations, en dépit de la tragédie personnelle et des cauchemars organisationnels qu'ils entraînent.

Qu'est-ce qui n'avait pas marché dans le groupe de Carl ? Probablement le leadership, cet élément encore mystérieux et mal compris qui doit être créé et entretenu quotidiennement par un responsable ; s'il est présent, les autres



compétences et ressources de gestion prennent vie et agissent ; sans lui, les compétences en matière de gestion et les talents d'un groupe se paralysent et celui-ci n'obtient plus de résultats.

Cet article se propose 1) de présenter un cadre pratique, qui consiste en une théorie du leadership essentiel à même de servir à faciliter chez un responsable la compréhension, l'analyse et l'évaluation de ses compétences personnelles en matière de leadership, et 2) de rendre compte d'une opinion managériale composite sur les pratiques de leadership tirée du travail

mené par l'auteur auprès de nombreux responsables en activité au cours des sept dernières années et résumant les idées de ces responsables eux-mêmes basées sur leurs années d'expérience pratique.

Mon intention est par conséquent de présenter un mélange de théories basé sur la recherche et d'expérience pratique en matière de gestion qui constituera, je l'espère, une riche base de données pour tout responsable décidé sérieusement à être plus performant en termes de gestion et à accélérer son avancement.

#### *Théorie des traits de caractère contre théorie du comportement*

Les premières études portant sur le leadership émirent l'hypothèse que ce qui fait l'efficacité d'un leader (responsable) est sa personnalité, c'est-à-dire ce qu'il est en tant que personne. Les partisans de cette théorie des traits de caractère recherchaient un certain ensemble de traits de caractère innés que possédaient les leaders qui réussissent et dont manquaient les leaders inefficaces : agressivité, maîtrise de soi, indépendance, gentillesse, tendance à la piété et optimisme, entre bien d'autres. A la grande déception de beaucoup, des décennies de recherches en sciences sociales débouchèrent en fin de compte sur des résultats très ambigus : les leaders efficaces se révélèrent parfois agressifs, autodisciplinés, indépendants, amicaux, religieux et optimistes mais ne présentaient souvent aucun de ces traits de caractère ou n'en présentaient que quelques uns.

Le mystère du leadership n'allait pas être révélé ni présenté définitivement en colonnes ordonnées aussi facilement ou d'une façon aussi simpliste. Cette recherche confirma ce que la plupart des responsables savent intuitivement, parfois à la suite d'une expérience cruelle – telle que celle de Carl – à savoir qu'un leadership efficace est l'un des phénomènes les plus complexes dans le domaine des relations humaines et une énigme qui reste insaisissable pour ceux qui doivent la résoudre. (L'ironie évidente est ici que le responsable efficace doit maîtriser ce phénomène en pratique, sinon en théorie, et en compréhension, parce que, à la différence des spécialistes en

sciences sociales, sa survie même dans une carrière de responsable en dépend !)

Une théorie du comportement du leadership fit ensuite son apparition : ce qui rend un leader efficace est (tout à fait indépendamment de sa personnalité) simplement ce qu'il fait. Beaucoup moins ambitieuse que celle des traits de caractère, la théorie du comportement s'efforça de découvrir ce que doivent faire les leaders pour être efficaces, comme par exemple la façon dont ils communiquent, donnent des directives, motivent, délèguent, planifient, mènent les réunions, et ainsi de suite. La valeur de la théorie, dans la mesure où elle était valide, était son implication que « les leaders ne doivent pas nécessairement être des responsables nés mais pourraient être formés à faire ce qu'il faut », indépendamment de leurs traits innés de caractère. Malheureusement, cette approche ne comprit pas non plus l'essence du leadership et non seulement se révéla modeste mais également dégénéra trop souvent en *techniques* mécaniques et autres *combines* superficielles qui apparurent sur le tas comme des contrefaçons d'un leadership authentique, et par conséquent échoua.

Les décennies de travail accompli par les deux camps ne furent toutefois pas perdues. Il semble clair aujourd'hui que, tout compte fait, il y a des vérités et des connaissances précieuses à glaner dans chaque théorie.

### L'utilisation de la théorie des traits de caractère

Bien que les partisans de la théorie des traits de caractère n'aient pas réussi à élaborer un modèle complet de leadership, leurs travaux exprimèrent clairement et firent passer au premier plan à la vérité pratique : la personnalité de quelqu'un, c'est-à-dire ce qu'il est fondamentalement en tant que personne, exerce une influence toujours présente et massive sur la façon dont il joue son rôle de responsable et les succès qu'il obtient.

La personnalité d'un homme est sa vie intérieure, y compris des éléments tels que ses origines, sa biographie, ses croyances, les épreuves qu'il a connues, ses attitudes, ses

préjugés, l'image qu'il se fait de lui-même, ses craintes, ce qu'il aime, ce qu'il a en horreur, ses espoirs et sa philosophie de la vie. Un homme ressemble en ce sens à un iceberg ; seule une fraction réduite de ce qu'il est émerge à la surface (son comportement observable, ce qu'il fait) ; le reste est sa vie intérieure, les sept huitièmes de l'iceberg qui sont submergés.

La personnalité intime du responsable cause toutefois, ou s'étend à, son comportement qui, à son tour, affecte ceux avec lesquels il travaille, provoquant chez ceux-ci des réactions de coopération ou de résistance. C'est là qu'est le sort du responsable : des réactions de coopération de la part de son personnel représentent le succès ; des réactions de résistance, aussi irrationnelles qu'elles soient aux yeux du responsable, garantissent généralement son échec (comme probablement dans le cas de Carl plus haut).

Toute tentative de représentation de cette relation de cause à effet sous forme de simples corrélations biunivoques telles que le trait de caractère « Z » causant invariablement le comportement « ZZ » qui, à son tour, cause invariablement l'effet « Z3 », est vouée à l'échec, comme l'on prouvé les efforts des partisans de la théorie des traits de caractère. Il est toutefois clair qu'il y a un rapport déterminant entre la personnalité globale d'un responsable et son succès en cette qualité. J'ai présenté ce concept précis à plusieurs milliers de responsables en exercice au fil des ans et, sur la base de leur expérience, ils ont pratiquement tous reconnu sa validité. Par exemple, la plupart de ces responsables conclurent qu'un responsable qui éprouve naturellement des difficultés à faire confiance aux autres a peu de chances de réussir ; en dépit de tous ses efforts, il se montrera incapable de déléguer comme il convient et devient ainsi un *goulet d'étranglement* alors que le travail s'entasse sur son bureau et que cette attitude est une source de frustration pour les gens qui veulent avoir une chance de participer et de s'épanouir. Ou bien, un responsable dont la personnalité exige un degré élevé de sécurité dans sa vie est incapable de prendre des risques quelconques et échoue donc parce qu'il ne décide et ne fait

rien ! Ou bien, un responsable qui souffre d'une médiocre image de lui-même et d'un faible niveau naturel de confiance en soi, évite les décisions et il émane de lui, comme un genre de *prédiction qui se réalise d'elle-même*, une impression d'échec certain. Parmi d'autres exemples, on peut citer l'effet sur le succès d'un responsable de traits de caractère tels que les préjugés raciaux, l'intolérance vis-à-vis d'idées mal connues, l'aversion ou la méfiance à l'égard des jeunes (ou de leur expérience ou apparence générale, etc.).

L'opinion pratiquement unanime de ces milliers de responsables en exercice a été que tout responsable qui a vraiment l'ambition de s'épanouir en tant que responsable et d'être promu ne peut y arriver que s'il ajoute à ses efforts une évaluation périodique de sa personnalité globale, en particulier de ses attitudes et de leur effet sur son personnel, ainsi que du succès (ou de l'échec) qui en découle. Un tel responsable, qui se montre même capable de gérer sa propre carrière, s'apercevra que la plupart de ses traits de caractère sont des atouts ; si toutefois il poursuit son examen objectivement, il se rendra compte également que certains sont des handicaps. Ce sont ces derniers qu'il doit commencer à changer, s'il le peut ou le souhaite ; et, s'il ne le peut pas, il doit alors, comme le ferait une personne mûre faisant preuve de discernement, s'évaluer soigneusement et trouver le genre de travail adapté à sa personnalité.

En bref, ces responsables pensent – et c'est aussi mon avis – qu'un responsable ne peut s'épanouir dans sa carrière que s'il s'épanouit dans sa personnalité globale, ce qu'il doit faire longtemps avant d'occuper des fonctions de direction. Ce qu'un homme représente et ce qu'il apporte à son service sous la forme d'une personnalité globale détermine largement ce qu'il fait, comment il le fait et avec quel degré de succès. Cela veut dire qu'un épanouissement personnel en tant qu'être humain sous-tend l'épanouissement en termes de fonctions de direction et de carrière et devient, dans une large mesure, la vraie base sur laquelle il peut se développer. Le succès dans l'encadrement n'est pas un ensemble périphérique de

*techniques* mais la matérialisation de l'essence d'un être sous la forme de l'action.

## Les utilisations de la théorie du comportement

La théorie du comportement nous a appris au fil des ans que, dans certaines limites imposées par la personnalité de l'individu, chaque personne a la capacité de cultiver des habitudes de comportement (si elle veut le faire), ce qui optimise ses effets sur le personnel. Nous sommes nombreux à être d'humeur changeante mais pouvons, si nous le voulons, ne pratiquement jamais le montrer. Les habitudes constructives de politesse, de contrôle de soi, de communication bilatérale, de délégation et d'intérêt vis-à-vis des problèmes des autres peuvent s'apprendre et être mises en pratique, si on en a la volonté.

La contribution la plus importante de la théorie du comportement est toutefois l'élaboration d'une classification des comportements (styles) de leadership qui offre à un responsable un outil d'analyse grâce auquel il peut consciemment et intelligemment établir un style personnel de leadership qui lui permet de réussir.

## Une matrice des styles de leadership

La contribution probablement la plus satisfaisante, du point de vue pratique, de la recherche à la vie quotidienne du responsable est le modèle analytique de styles de leadership, c'est-à-dire leur description et leurs attributs. Pratiquement tous les responsables auxquels j'ai présenté ce modèle classique conviennent qu'il clarifie leurs options et leur rend bien service en tant que moyen d'analyse et d'évaluation constructive de leur style personnel de leadership, ainsi que de leur succès respectif.

La forme exacte de la matrice de leadership varie, comme le font ses détails, mais celle qui suit en est la version standard. La brève description de chaque style est, bien entendu, stéréotypée et schématisée pour la clarté de l'identi-

cation et de l'analyse. Les styles sont en outre définis dans un langage neutre afin d'éviter, autant que possible, toute connotation de préférence ou de dénigrement à ce stade.

Les cinq styles de leadership qui constituent la matrice sont les suivants :

1. **Le responsable autocratique** : l'autocrate jouit d'une autorité dérivant de quelque source telle que son poste, ses connaissances, sa fermeté ou le pouvoir de récompenser et de punir, et il se sert de cette autorité comme méthode principale, voire unique, d'obtention des résultats. Il ne se cache pas d'être autoritaire, sait ce qu'il veut voir accomplir et comment, *dit* au gens ce qu'ils doivent faire et exige une obéissance inconditionnelle. L'autocrate va de *dur* à *paternaliste* suivant qu'il privilégie la motivation, la menace et la punition dans le premier cas ou les récompenses dans le second. L'autocrate *dur* exige et obtient l'obéissance à ses ordres *ou gare*. L'autocrate *paternaliste* demande et attend l'obéissance à ses ordres mais principalement en agissant *en père* dans le cadre de rapports souvent très personnels qui impliquent dépendance personnelle, récompenses et sécurité. L'autocrate accorde peu ou pas de liberté.
2. **Le responsable bureaucratique** : comme l'autocrate, le bureaucrate *dit* aux gens ce qu'ils doivent faire et comment, mais ses ordres reposent presque exclusivement sur les politiques, procédures et règlements de l'organisation. Pour le bureaucrate, ces règlements sont absolus. Pour lui, *le règlement c'est le règlement* et il ne tolère jamais d'exceptions. Il traite les règlements et impose leur respect aux gens comme un juge pourrait traiter le droit, en n'autorisant aucune entorse ni exception, jusqu'à la moindre formalité. Comme l'autocrate, le bureaucrate accorde peu ou pas de liberté.
3. **Le responsable diplomate** : le diplomate est un artiste qui, comme le vendeur, vit de l'art de persuasion personnelle. Bien

qu'il jouisse de la même autorité incontestée que l'autocrate, le diplomate préfère *faire l'article* aux gens et opère, autant que possible, par persuasion et motivation individuelle sur une grande échelle. Il *reviendra* si nécessaire au style autocratique mais préfère l'éviter. Certains le qualifient de responsable *du type vendeur*, qui utilise à des degrés divers des tactiques de persuasion très variées allant d'une simple explication des raisons d'un ordre à un véritable marchandage avec les gens. Il associe généralement ses objectifs dans l'organisation aux besoins et aspirations personnels de ses subordonnés. Un tel responsable garde son autorité en ce qu'il connaît une ligne de conduite particulière et insiste pour qu'elle soit suivie mais accorde une certaine liberté, limitée, à son personnel en ce qu'il leur permet de réagir, contester, soulever des objections, débattre et même exprimer leur point sur la question.

4. **Le responsable participatif** : le responsable participatif invite ouvertement son personnel à participer ou contribuer, dans une plus ou moins large mesure, à la prise de décisions et aux méthodes d'exploitation. Il n'est pas un responsable *démocratique* ni *consultatif*.

Le responsable *démocratique* adhère à son groupe et fait bien comprendre d'avance qu'il respectera la décision du groupe, qu'elle ait été prise par voie de consensus ou de vote à la majorité. (Ce style se rencontre parfois dans les groupes d'exploitation ou de recherche et développement.)

Le responsable *consultatif* consulte son personnel et invite une franche participation, la discussion, un débat sur les avantages et les inconvénients, ainsi que des recommandations de la part du groupe mais fait bien comprendre que lui seul est responsable et se réserve la décision finale.

Dans les deux formes de style participatif de leadership, le personnel se voit accor-

der un degré élevé de liberté car il est lui aussi dans le style *bride sur le cou*.

5. **Le responsable bride sur le cou** : le responsable *bride sur le cou* (par analogie, bien entendu, au cavalier qui a lâché la bride) n'abandonne pas, au sens littéral, tout contrôle. Il définit un objectif pour ses subordonnés, ainsi que des paramètres très clairs tels que politiques, délais et budget, puis lâche les rênes et permet à ses subordonnés d'opérer librement sans autre directive ni contrôle, sauf s'ils le demandent eux-mêmes.

### Le « meilleur » style de leadership

En dépit de certaines suggestions offertes dans les ouvrages consacrés au sujet, d'après lesquelles un style de leadership est le meilleur et l'idéal, les responsables que j'ai interrogés rejettent catégoriquement cette simple solution suggérée par certains spécialistes des sciences sociales. Leur opinion pratiquement unanime est que le meilleur style de leadership DEPEND DES FACTEURS SUIVANTS :

- la personnalité individuelle du responsable lui-même (retour à la théorie des traits de caractère) ;
- les subordonnés individuels, le genre de personnes qu'ils sont et le type de travail qu'ils font ; ainsi que
- la situation et les circonstances particulières à tout moment donné.

En bref, aucun *livre de recettes* ni formule de leadership efficace ne *sonnait juste* en termes de réalisme pour ces responsables. La complexité et le mystère du leadership ne permettent pas les approches simplistes.

Seul un responsable lui-même, examinant et explorant les variétés de styles de leadership, leurs avantages et leurs faiblesses, ainsi que le personnel et la situation auxquels il a affaire, peut décider quel style de leadership lui convient le mieux, ainsi qu'au personnel et à la situation particulière. Cela doit constituer

un acte de jugement individuel. Un cadre théorique peut l'aider, comme le peuvent les opinions de milliers de responsables mais le choix et la pratique d'un style de leadership doit toujours rester l'acte de jugement du responsable individuel.

Certains auteurs ont forgé l'expression « approche boîte à outils » pour cette nécessité pour les responsables de choisir le *bon style* au *bon moment* dans la *bonne situation* (contrairement à la formule facile et utopique d'un seul style de leadership prédominant applicable à tout le monde dans toutes les situations).

## Un résumé des opinions des responsables

Ayant travaillé étroitement au fil des ans avec de nombreux responsables en exercice, j'ai eu la possibilité d'apprendre une grande partie de ce qu'ils ont appris en matière de leadership, qui repose non sur des abstractions livresques mais sur la réalité de nombreuses années d'expérience concrète. Les résultats essentiels de cette enquête informelle de sept ans menée auprès de ces responsables sont disposés ci-dessous sous forme de propositions en style télégraphique exprimées comme avantages ou inconvénients de chaque style classique de leadership. Chaque proposition est une sorte de vue composite représentant un consensus virtuel quant aux opinions de ces dirigeants. Il s'agit naturellement de déclarations générales qui, comme telles, tiennent compte des exceptions affectant des cas individuels. Ces propositions représentent quand même des idées exprimées par ces responsables eux-mêmes sur la base de leur expérience et devraient se révéler utiles pour tout responsable résolu sérieusement à évaluer et améliorer son propre leadership.

### 1. Le style autocratique de leadership.

#### a. Avantages :

- (1) Lorsqu'il est approprié, peut augmenter le rendement, faire gagner du temps et permettre d'obtenir des résultats rapidement, en parti-

culier en période de crise ou dans une situation d'urgence.

- (2) La forme paternaliste de ce style de leadership donne de bons résultats avec les employés qui tolèrent mal l'ambiguïté, sont mal à l'aise lorsqu'on leur donne une certaine liberté et qu'ils doivent prendre des décisions, même mineures, mais réussissent quand ils reçoivent des directives claires, détaillées et exécutables.
- (3) La voie hiérarchique et la division du travail (qui est censé faire quoi) sont claires et bien comprises de tout le monde.

#### b. Inconvénients :

- (1) L'efficacité apparente de la communication unidirectionnelle devient souvent une fausse efficacité dans la mesure où cette communication, lorsqu'elle ne s'accompagne pas d'une *remontée de l'information*, conduit généralement à des malentendus, à des ruptures de communication et à des erreurs coûteuses.
- (2) Le responsable autocratique doit réellement être un spécialiste, pas simplement croire qu'il en est un, parce que son personnel ne lui apporte que peu d'informations et d'idées pouvant contribuer à sa prise de décisions. Il est donc vraiment isolé, ce qui crée une situation généralement dangereuse dans l'environnement de complexité technologique et organisationnelle d'aujourd'hui.
- (3) L'inconvénient crucial du style autocratique est toutefois l'effet qu'il exerce sur le personnel. Nombreux sont les responsables qui ont la nostalgie du bon vieux temps où le patron donnait les ordres et le personnel obéissait docilement sans poser de ques-

tion. Ces responsables reconnaissent toutefois que, que cela leur plaise ou non, ce temps ne reviendra jamais. Aujourd'hui, la plupart des gens ne supportent pas une hiérarchie autoritaire qui les exclut de toute participation aux décisions et les réduit à ressembler à de simples rouages de machines dépourvus de dignité humaine ou d'importance. Ils expriment leur mécontentement sous forme de résistance passive, de mauvais moral et de faible productivité (quand ce n'est pas carrément d'arrêts de travail, voire de sabotage). Cela est particulièrement vrai aujourd'hui dans le cas des personnes ayant un bon niveau technique ou d'éducation, des jeunes arrivant sur le marché du travail et des membres de la plupart des groupes minoritaires.

## 2. Le style bureaucratique de leadership.

### a. Avantages :

- (1) Il garantit la logique des décisions et de l'exploitation, ce qui peut se révéler crucial dans les secteurs d'activité dans lesquels les paramètres juridiques sont courants (banque, commerce, etc.). Chaque responsable doit jusqu'à un certain point être un bureaucrate.
- (2) L'application uniforme des règlements relatifs au personnel à l'ensemble de celui-ci introduit une notion de justice et d'impartialité dans les nombreuses relations complexes du responsable avec le personnel.
- (3) Les gens connaissent leur place. La plupart des décisions les concernant sont prises sur la base de règlements connus et acceptés, elles sont prévisibles et objectives (plutôt que tributaires d'un caprice

ou de l'humeur d'un responsable). Le personnel éprouve un sentiment de sécurité et de justice.

### b. Inconvénients :

- (1) Rigidité dans des situations où des exceptions aux règlements devraient être faites ou demandées.
- (2) Paralysie dans les situations non couvertes par des règlements ou dans lesquelles les règlements sont ambigus (comme cela est souvent le cas : les politiques et les règlements représentent la législation applicable à la majorité des situations mais ne peuvent jamais se substituer au jugement humain individuel dans une situation précise particulière).
- (3) La réaction du personnel travaillant sous l'autorité d'un responsable à fortes tendances bureaucratiques est essentiellement la même que celle décrite plus haut dans le cas du responsable autocratique : mécontentement, résistance et mauvais moral.

## 3. Le style diplomatique de leadership.

### a. Avantages :

- (1) Les gens coopèrent et travaillent avec plus d'enthousiasme si les responsables prennent ne serait-ce que quelques minutes, et leur manifestent suffisamment de respect, pour leur donner les raisons, en les expliquant simplement, pour lesquelles une tâche particulière est importante plutôt qu'une corvée à exécuter aveuglément.
- (2) L'effort que fait un responsable pour donner personnellement une explication à un subordonné ou le persuader est généralement perçu comme un compliment important et une manifestation de respect ; il est habituellement

apprécié et le subordonné y réagit par un degré élevé de coopération et d'effort.

- (3) Ce style de leadership est indispensable pour la multitude d'employés de bureau (et même pour le personnel d'exploitation conscient de l'insuffisance de son autorité réelle). Ils doivent obtenir les résultats dont ils sont tenus pour responsables tout en étant *injustement* privés de l'autorité bien définie requise et par conséquent se reposent totalement sur leur force de persuasion pour obtenir l'aide et la coopération nécessaires.

b. Inconvénients :

- (1) Certaines personnes interprètent les efforts visant à les persuader plutôt qu'à leur donner des ordres comme un signe de faiblesse et, par conséquent, perdent leur respect pour un responsable.
- (2) La faiblesse fondamentale du style diplomatique est toutefois la même que l'écueil auquel se heurtent toujours ceux qui utilisent systématiquement l'approche *boîte à outils* du leadership, à savoir l'hypocrisie. A moins d'être pratiqué avec discernement, habileté et sincérité, le style diplomatique – ainsi que toute approche *boîte à outils* utilisée avec le personnel – dégénère rapidement et passe aux yeux des gens pour de l'hypocrisie, une franche manipulation et de l'exploitation. Il est donc très mal supporté et donne lieu à une forte résistance. Naturellement, c'est alors un échec complet.
- (3) Quiconque emploie le style diplomatique doit être un vendeur habile et compétent qui *conclut* généralement la *vente*. Un vendeur attend et invite régulièrement les objections. Un responsa-

ble opérant de cette façon doit pouvoir convaincre son personnel ; sinon, il sera obligé de revenir (hypocritement) à un style franchement autocratique. L'effet d'une telle démarche sur le personnel est aussi évident que désastreux.

4. Le style participatif de leadership.

a. Avantages :

- (1) Lorsque les gens participent à la prise d'une décision et aident à formuler celle-ci, ils la soutiennent (au lieu de la combattre ou de l'ignorer) et font l'effort nécessaire pour assurer son succès parce qu'elle est leur idée et qu'elle fait désormais partie de leur vie et de leur *moi*.
- (2) Le responsable bénéficie constamment de ce que son personnel a de mieux à offrir en termes d'information, d'idées, de suggestions, de talent et d'expérience professionnelle. Il fait sienne la riche source d'informations que représente son personnel et elle devient une contribution clé à sa prise de décisions.
- (3) Une discussion de groupe menée avant qu'une décision soit prise, même si elle prend du temps, peut faire monter à la surface des informations cruciales qui, lorsqu'elles sont prises en considération, améliorent la prise de décision ou, dans certains cas, permettent en fait d'éviter un désastre qui se serait produit si des informations clés au niveau de l'exploitation n'avaient pas été rendues disponibles.
- (4) Ce style de leadership autorise et encourage les gens à se développer, s'épanouir et s'élever au sein de l'organisation (aussi bien en termes de responsabilité qu'ils

peuvent assumer que de service qu'ils peuvent rendre).

- (5) La plupart des gens travaillent mieux, avec plus d'enthousiasme et à un niveau élevé de motivation lorsqu'on leur accorde un degré raisonnable de liberté pour agir et apporter une contribution. La raison en est qu'ils éprouvent une sensation d'importance, de valeur et de réussite personnelles (à la différence des rouages humains dans les systèmes d'organisation semblables à des machines).
- (6) Ce qui est très important, comme on l'a laissé entendre plus haut, est que le responsable participatif établit une ambiance de travail qui libère facilement l'énorme énergie de gens qui sont motivés par, et totalement focalisés sur, des objectifs qu'ils ont aidé à définir et dont la réalisation leur procure une profonde satisfaction personnelle sous la forme d'une reconnaissance ainsi que d'un sens de leur réussite, de leur importance et de leur valeur personnelle. En bref, le responsable participatif peut compter sur le facteur crucial que représente la motivation personnelle innée.

b. Inconvénients :

- (1) Le style participatif peut demander un temps considérable et, lorsqu'il est appliqué d'une manière incorrecte, se révéler simplement inefficace.
- (2) Certains responsables *exploitent* le style démocratique comme un moyen d'éviter (ou d'abdiquer) toute responsabilité.
- (3) Les gens ne supportent pas l'invitation à offrir des recommandations lorsque celles-ci sont constamment ignorées et rejetées. Il s'ensuit que tout responsable dans l'obligation

de rejeter une recommandation doit expliquer sans perdre de temps la raison pour laquelle il était obligé de la rejeter.

- (4) L'emploi des styles participatifs peut aisément, si on n'y prend pas garde, dégénérer en une perte totale de contrôle de la gestion.

5. Le style *bride sur le cou* de leadership.

a. Avantages :

(1) Ce style représente l'essence de la délégation totale de responsabilité, avec ses avantages d'utilisation optimale du temps et des ressources.

(2) Nombreux sont les gens qui ne sont motivés à faire un effort maximum que si on leur donne ce genre de carte blanche.

b. Inconvénients :

- (1) Très peu de contrôle de la gestion et degré élevé de risque.
- (2) Ce style peut se révéler désastreux si le responsable ne connaît pas bien la compétence et l'intégrité de son personnel ni sa capacité à exploiter ce genre de liberté.

## Conclusion

Le leadership reste un art en dépit des efforts des spécialistes des sciences sociales visant à en faire une science. Les résumés des éléments essentiels de la théorie du leadership et de l'opinion de responsables (fondée sur l'expérience) ne sont présentés ici que pour aider (pas pour remplacer) le jugement personnel final du responsable lorsqu'il opère avec son personnel particulier dans sa situation particulière.

Chacun de ces responsables doit toutefois opérer en utilisant un ou plusieurs styles de leadership et il est à souhaiter que les idées présentées plus haut aideront le responsable à analyser, évaluer et développer son propre style personnel de leadership. □

# Profil d'un leader

## L'effet Wallenberg

PAR LE DOCTEUR ET LIEUTENANT COLONEL JOHN C. KUNICH ET  
LE DOCTEUR RICHARD I. LESTER

*Le docteur John C. Kunich, promu au rang de lieutenant colonel, est un assesseur d'active auprès du Tribunal de cassation de l'armée de l'Air, actuellement affecté au quartier général du Commandement spatial de l'armée de l'Air à la base aérienne Peterson de Colorado Springs, au Colorado. Il est titulaire d'une licence et d'une maîtrise de sciences avec mention très bien de l'Université d'Illinois à Chicago. Il reçut son doctorat en droit avec mention à la faculté de droit de l'Université Harvard en 1985 et sa maîtrise en droit de l'environnement avec mention très bien à la faculté de droit de l'Université George Washington en 1993.*

*Le docteur Richard I. Lester est le conseiller pédagogique du Ira C. Eaker College for Professional Development à la base aérienne Maxwell, en Alabama. Le docteur Lester étudia à l'Université de Londres et termina son doctorat à l'Université de Manchester. Il a publié plus de 30 articles sur divers sujets dans des revues spécialisées américaines et étrangères.*

Le présent article est une étude des principes de leadership employés par Raoul Wallenberg, un diplomate suédois qui se rendit à Budapest en 1944 pour intervenir en faveur des 700 000 Juifs de Hongrie, qui étaient en cours de déportation par les Nazis à destination des camps d'extermination. Ce récit détaillé présente l'œuvre extraordinaire accomplie par un leader véritablement unique. Les implications en termes de leadership traitées dans cet article tombent à point nommé dans la mesure où l'étude du leadership commence à triompher de nombreuses décennies d'indifférence intellectuelle.

On attribue à Wallenberg le sauvetage de pas loin de 100 000 vies. Le 5 octobre 1981, le président [des Etats-Unis] et le Congrès reconnurent la contribution qu'il apporta à l'humanité lorsqu'ils firent de lui la deuxième personne seulement, aux côtés de Winston Churchill, à jamais se voir conférer le titre de citoyen honoraire des Etats-Unis. Par une résolution commune, le Congrès des Etats-Unis désigna en outre le 5 octobre 1989 journée Raoul Wallenberg. De surcroît, la rue qui se trouve devant le musée à la mémoire de

l'Holocauste à Washington, D.C., a été rebaptisée Raoul Wallenberg Plaza.

Le leadership est le mouvement dans un milieu qui lui résiste. C'est également la capacité à traduire les intentions en réalité et à les appuyer. Les leaders prennent les choses en main et obtiennent des résultats. Ils créent une nouvelle réalité à leur usage. Cette étude de cas a pour objet de démontrer en quoi Wallenberg fit preuve de leadership et comment il refusa de se montrer indifférent, passif ou ignorant des souffrances des autres. A la fin d'un chapitre sordide de l'histoire de l'humanité, Wallenberg se révèle être un leader courageux et plein de pitié – un symbole de ce que l'humanité a de mieux à offrir.

### L'effet Wallenberg

Lors des derniers mois de la seconde guerre mondiale, les Alliés recherchaient désespérément des moyens d'arrêter le massacre par Hitler d'innocents civils en Europe orientale. Alors même que les espoirs d'une victoire militaire de l'Axe s'estompaient, les Nazis devinrent encore plus déterminés à mener la *solution finale* à son terme. Les camps de la mort opé-

raient à leur capacité maximum dans un effort effréné visant à débarrasser l'Europe des Juifs et des autres groupes visés. Jusqu'à ce qu'ils puissent remporter un triomphe militaire total, les Alliés étaient impuissants pour mettre fin au génocide qui faisait rage derrière les lignes ennemies. C'est la raison pour laquelle ils se mirent à la recherche d'un volontaire, quelqu'un qui pourrait aller là où les chars et les avions alliés ne pouvaient le faire, et perturber l'insidieuse machine de mort nazie.

Il aurait été difficile de trouver quelqu'un dont le choix aurait été moins évident pour une telle mission que Raoul Wallenberg. Agé de 32 ans en 1944, Wallenberg était un riche Suédois appartenant à une famille très en vue et respectée de la haute bourgeoisie. La neutralité de la Suède dans la guerre n'était que l'une des nombreuses excuses toutes faites que la vie avait apportées au jeune Wallenberg s'il avait voulu s'en servir pour refuser cette mission de sauvetage. Il n'était pas juif ; était riche et avait de nombreuses relations dans les milieux politiques ; il avait des chances de prendre les rênes du vaste empire financier Wallenberg ; il avait tout à perdre et rien à gagner en acceptant de relever ce défi.

Wallenberg fut recommandé pour ce projet par Koloman Lauer, une relation d'affaires proche du nouveau Conseil des réfugiés de guerre. Lauer pensait que Raoul possédait la combinaison idéale de dévouement, de compétence et de courage – en dépit de sa jeunesse et de son inexpérience – et que la célébrité de son nom lui assurerait une certaine protection. Wallenberg se révéla impatient de servir mais il exigea audacieusement, et se vit accorder, une grande latitude quant aux méthodes qu'il utiliserait.

Lorsqu'il apprit qu'Adolf Eichmann transportait approximativement 10 000 à 12 000 Juifs hongrois chaque jour à destination des chambres à gaz, Wallenberg se prépara précipitamment à se rendre à Budapest. Sa « couverture » était celle d'un diplomate, avec le titre officiel de premier secrétaire de la légation de Suède. Il élaborait un plan aux termes duquel des faux passeports suédois (*Schütz-passe*) seraient confectionnés et utilisés pour assurer aux victimes potentielles un passage

sans risques hors du territoire contrôlé par les Nazis. Parallèlement, une série de *planques* seraient établies à l'intérieur de la Hongrie sous la forme de bâtiments officiels appartenant à la légation de Suède et bénéficiant de l'immunité diplomatique. Alors que ce plan continuait à prendre forme dans son esprit, le *diplomate suédois* Wallenberg arriva en Hongrie à la demande du Conseil américain des réfugiés de guerre et de son propre gouvernement le 6 juillet 1944, avec pour mission de sauver autant de Juifs hongrois que possible de la liquidation par les Nazis.

Il conçut les faux passeports lui-même. Ils étaient des chefs d'œuvre du type de pompe formel et d'apparence officielle – tellement prisés des Nazis. Wallenberg, bien qu'encore jeune, avait beaucoup voyagé et fait des études à l'étranger, à la fois aux États-Unis (où il avait étudié l'architecture à l'Université du Michigan) et en Europe, et il savait comment traiter avec les gens et obtenir des résultats. Il fit tous les efforts nécessaires pour comprendre aussi bien ses ennemis que ses alliés, de connaître ce qui les motivait, ce qu'ils admiraient, ce qu'ils craignaient et ce qu'ils respectaient. Il en conclut à juste titre que les Nazis et les fascistes hongrois (du parti de la Croix Fléchée) auxquels il aurait affaire réagissaient le mieux à l'autorité absolue et à un statut officiel. Il utilisa ce principe pour confectionner ses passeports ainsi que pour définir ses contacts personnels avec l'ennemi.

Wallenberg commença avec 40 relations importantes à Budapest et en cultiva rapidement d'autres prêtes à l'aider. On estime que, sous la direction de Wallenberg, lui et ses associés distribuèrent des passeports suédois à 20 000 Juifs de Budapest et en protégèrent 13 000 autres dans des *planques* qu'il louait et sur lesquelles flottait le drapeau suédois. Eichmann continua toutefois à poursuivre sa propre mission avec une dévotion aussi zélée que fanatique et les camps de la mort tournaient 24 heures sur 24. Des trains bondés, dans chaque wagon à bestiaux desquels s'entassaient 80 personnes ne disposant que d'un peu d'eau et d'un seau hygiénique, effectuaient sans interruption le trajet de quatre jours entre Budapest et Auschwitz et retour. La campagne

hongroise était déjà vide de Juifs et la situation dans les dernières enclaves urbaines restantes était critique. Et c'est ainsi que Wallenberg se plongeait lui-même au milieu de la lutte.

La résistance juive envoya à Wallenberg Sandor Arday pour lui servir de chauffeur. Arday relata plus tard un événement à l'occasion duquel Wallenberg intercepta un chargement de Juifs sur le point de partir pour Auschwitz. Wallenberg écarta l'officier SS, qui lui ordonna de s'en aller. Aux dires de Arday,

Il grimpa ensuite sur le toit du train et commença à distribuer des sauf-conduits par les portes qui n'étaient pas encore scellées. Il ignora les ordres de descendre que lui donnaient les Allemands. Les Croix Fléchées commencèrent alors à tirer et à lui crier de quitter les lieux. Il les ignora et continua calmement à distribuer des passeports aux mains qui se tendaient. Je crois que les Croix Fléchées visèrent délibérément plus haut que sa tête car aucun ne le toucha, ce qui sinon aurait été impossible. Je crois qu'ils agirent ainsi parce qu'ils étaient tellement impressionnés par son courage. Après que Wallenberg eut distribué le dernier des passeports, il ordonna à tous ceux qui en avaient un de quitter le train et de marcher jusqu'à une caravane de voitures garées aux environs, portant toutes les couleurs suédoises. Je ne me souviens plus du nombre exact mais il sauva des douzaines de personnes en les faisant quitter ce train. Les Allemands et les Croix Fléchées étaient tellement abasourdis qu'ils le laissèrent faire !<sup>1</sup>

Alors que la situation militaire se détériorait pour les allemands, Eichmann dérouta les trains circulant sur les itinéraires des camps de la mort pour les affecter à la tâche plus directe de transport de troupes. Toutefois, cela voulait simplement dire pour ses victimes qu'elles devaient désormais marcher jusqu'au lieu de leur destruction. En novembre 1944, Eichmann ordonna les marches à la mort de 200 km et les intempéries s'ajoutèrent bientôt à la privation de nourriture et de sommeil pour transformer les bords des routes menant de Budapest aux camps en gigantesque cimetière. Wallenberg fit de fréquentes visites aux points d'arrêt pour faire ce qu'il pouvait. Dans un cas, Wallenberg annonça son arrivée avec toute l'autorité dont il était capable puis,

« Eh vous là-bas ! » lança le Suédois en pointant le doigt sur un homme stupéfait attendant son tour d'être livré au bourreau. « Donnez-moi votre passeport suédois et faites la queue ici », aboya-t-il. « Et vous, mettez-vous derrière lui. Je sais que je vous ai donné un passeport. » Wallenberg continua, marchant vite, parlant haut, espérant que l'autorité qu'exprimait sa voix déteindrait un peu sur ces gens vaincus... Les Juifs finirent par comprendre. Ils commencèrent à fouiller leurs poches à la recherche de pièces d'identité. Un permis de conduire ou certificat de naissance semblait faire l'affaire. Le Suédois s'en saisissait tellement vite que les Nazis, qui de toute façon ne pouvaient pas lire le Hongrois, semblaient n'effectuer aucun contrôle. Plus vite, Wallenberg les encourageait des yeux, plus vite, avant que la supercherie ne soit découverte. En quelques minutes, plusieurs centaines de personnes avaient rejoint son convoi. Des camions de la Croix Rouge Internationale, rassemblés sur l'ordre de Wallenberg, arrivèrent et les Juifs se hissèrent péniblement dessus... Wallenberg sauta dans sa propre voiture. Il se pencha par la fenêtre et chuchota « Je suis désolé » aux gens qu'il laissait derrière. « J'essaie de choisir d'abord les plus jeunes », expliqua-t-il. « Je veux sauver une nation. »<sup>2</sup>

Ce type d'action réussit à de nombreuses reprises. Wallenberg et ses collaborateurs tombaient sur une marche à la mort et, pendant que Raoul hurlait des ordres intimant à tous ceux en possession d'un passeport suédois de lever la main, ses assistants parcouraient en courant les rangs de prisonniers leur disant de lever la main, qu'ils disposent ou non d'un tel document. Wallenberg « revendiquait ensuite la garde de tous ceux qui avaient levé la main et sa conduite était telle qu'aucun des gardes hongrois ne s'opposait à lui. Ce qui était extraordinaire était le pouvoir absolument convainquant qui se dégageait de son comportement », d'après Joni Moser.<sup>3</sup>

Nombreux furent ceux que Wallenberg aida indirectement sans même qu'ils l'aient jamais vu parce que, dans la mesure où on parlait de ses actes, ils encourageaient l'espoir, le courage et l'action chez de nombreuses personnes qui, sinon, se sentaient impuissantes à échapper à leur destruction. Il devint un symbole du bien dans une partie du monde

dominée par le mal et un rappel de l'existence de forces cachées dans chaque esprit humain.

Tommy Lapid avait 13 ans en 1944 quand il était l'une des 900 personnes s'entassant à 15 ou 20 par pièce dans l'une des *planques* suédoises. Son récit illustre non seulement des tactiques représentatives du Wallenberg du meilleur cru mais également la façon dont Wallenberg personnifiait l'espoir et la droiture et celle dont son influence s'étendait à l'ensemble du pays comme un flambeau pour ceux qui étaient en proie au désespoir le plus profond.

Un matin, un groupe de ces fascistes hongrois pénétrèrent dans la maison en déclarant que toutes les femmes valides devaient les accompagner. Nous savions ce que cela voulait dire. Ma mère m'embrassa et je me mis à pleurer, ce qu'elle fit également. Nous savions que nous nous quittions pour toujours et qu'elle me laissait là à tout égard orphelin. Deux ou trois heures plus tard, à ma grande surprise, ma mère revint avec les autres femmes. Cela ressemblait à un mirage, un miracle. Ma mère était là – elle était vivante, me serrait dans ses bras, m'embrassait et ne dit qu'un mot :

« Wallenberg ». Je savais ce dont elle parlait parce que Wallenberg était légendaire chez les Juifs. Dans l'enfer complet et total dans lequel nous vivions, il y avait quelque part un ange sauveur perpétuellement en mouvement. Après avoir retrouvé son calme, ma mère me dit qu'on les transportait au fleuve quand arriva une voiture dont descendit Wallenberg – et elles surent immédiatement qui il était parce qu'il n'y avait qu'une seule personne comme lui au monde. Il se présenta au chef des Croix Fléchées et affirma que les femmes étaient sous sa protection. Ils le contestèrent mais il doit avoir un charisme incroyable, une grande autorité personnelle, parce qu'il ne s'appuyait sur absolument rien. Il était là dans la rue, se sentant probablement l'homme plus solitaire du monde, essayant de prétendre qu'il était investi d'une autorité. Ils auraient pu l'abattre directement dans la rue et on n'en aurait rien su. Au lieu de cela, ils cédèrent et libérèrent les femmes.<sup>4</sup>

Pratiquement seul en plein territoire ennemi, incroyablement isolé et désarmé, Wallenberg accomplissait quotidiennement des miracles. Ses armes étaient le courage, l'assurance, l'ingéniosité, la compréhension de ses adversaires et la capacité à encourager les autres à atteindre les objectifs qu'il fixait. Son

leadership était toujours en évidence. Les Nazis et le parti de la Croix Fléchée ne savaient pas comment traiter un tel homme. C'était quelqu'un qui s'enveloppait d'un épais voile d'autorité apparente mais totalement privé de pouvoir politique ou militaire réel. C'était un homme qui était tout ce qu'ils auraient voulu être en termes de force de caractère, si ce n'est que leur objectif était diamétralement opposé.

Il est impossible de calculer avec précision le nombre de personnes sauvées directement ou indirectement d'une mort certaine par Raoul Wallenberg. Certains estiment ce nombre à presque 100 000 et il est possible que d'innombrables autres aient survécu en partie grâce à l'espoir et à la détermination que leur inspirèrent son leadership et son exemple.<sup>5</sup> Il encouragea en outre les ambassades d'autres pays neutres et le bureau de la Croix Rouge Internationale à Budapest à se joindre à ses efforts de protection des Juifs. Ce furent toutefois les jours de désespoir qui précédèrent l'occupation de Budapest par les forces soviétiques qui représentèrent pour Wallenberg le plus grand défi mais aussi son triomphe le plus extraordinaire.

Eichmann prévoyait de terminer l'extermination des 100 000 Juifs qui restaient à Budapest par un énorme massacre ; s'il n'avait pas le temps de les faire transporter jusqu'aux camps de la mort, il ferait de leurs propres quartiers des abattoirs. Pour priver les Alliés d'au moins une partie de leur victoire, il ordonnerait à quelques 500 SS et à un grand nombre de Croix Fléchées d'encercler le ghetto et de massacrer les Juifs qui s'y trouvaient. Wallenberg entendit parler de ce complot grâce à son réseau de contacts et essaya d'intimider certaines autorités subalternes pour qu'elles reconsidèrent ce plan mais, avec la présence des Soviétiques à proximité, nombreux étaient ceux qui ne se souciaient plus de ce qui leur arrivait. Son seul espoir, et celui des 100 000 Juifs survivants, était représenté par le commandant de l'ensemble des troupes SS, le général August Schmidhuber.

Wallenberg fit parvenir à Schmidhuber un message lui disant que, si le massacre avait lieu, il ferait en sorte que Schmidhuber soit tenu pour personnellement responsable et pendu

comme criminel de guerre. Le bluff réussit. Le massacre fut annulé et la ville fut abandonnée par les Nazi peu de temps après lorsque les troupes soviétiques y entrèrent. C'est ainsi que des dizaines de milliers de personnes furent sauvées à l'occasion de ce seul incident.

Toutefois, alors que la paix s'installait en Europe, le destin de Wallenberg prit une tournure très différente. Il disparut et toute la vérité sur ce qui lui arriva reste aujourd'hui à faire [Note de l'éditeur : voir l'addendum à cet article]. D'après diverses sources, toutefois, les choses semblent s'être déroulées comme suit.

Les Soviétiques arrêtaient Wallenberg lorsqu'ils occupèrent Budapest, probablement parce qu'ils le soupçonnaient d'être un espion antisoviétique. Pendant une décennie, ils nièrent avoir joué un rôle quelconque dans sa disparition. Ils admirent ensuite l'avoir incarcéré mais prétendirent qu'il était mort en prison d'une crise cardiaque en 1947, à l'âge de 35 ans. Depuis lors, toutefois, de nombreuses personnes qui firent de la prison en Union Soviétique ont déclaré avoir vu Wallenberg, lui avoir parlé ou avoir communiqué avec lui par voie de tapotements codés. D'autres entendirent parler de lui et de sa présence dans les prisons mais sans contact direct. Les Soviétiques ont nié la véracité de tous ces témoignages et n'ont jamais dévié de leur position officielle. Toutefois, des fonctionnaires soviétiques rencontrèrent en 1989 des membres de la famille Wallenberg et leur remirent certains de ses effets personnels. Une enquête sérieuse fut soi-disant lancée pour s'efforcer de déterminer la vérité. Il reste à voir si les années et les prisons ne livreront jamais leurs secrets.

Il y a aujourd'hui en Israël une plantation d'arbres réalisée par l'Autorité du Souvenir des Martyrs et des Héros, ou *Yad Vashem*. Elle est connue sous le nom d'Avenue des Vertueux et chaque arbre immortalise un *Gentil vertueux*, quelqu'un qui risqua sa vie pour aider des Juifs pendant l'Holocauste. Les arbres représentent un hommage silencieux à ceux qui, pour citer un ancien président du parlement israélien, « sauvèrent non seulement les Juifs mais l'honneur de l'humanité. »<sup>6</sup>

L'arbre immortalisant Raoul Wallenberg est accompagné d'une médaille. Cette médaille est dans la langue du Talmud et résume sa mission en ces termes : « Quand quelqu'un sauve un seul être, c'est comme s'il avait sauvé le monde entier. »

Le président de *Yad Vashem*, Gidéon Hausner, qui était également le procureur lors du procès d'Adolf Eichmann, résuma ainsi ses sentiments envers Raoul Wallenberg :

Voici un homme qui avait le choix de rester à l'abri en Suède neutre quand le nazisme régnait en Europe. Au lieu de cela, il quitta ce havre de paix et se rendit dans ce qui était alors l'un des endroits les plus dangereux en Europe, la Hongrie. Et pour quoi faire ? Pour sauver des Juifs. Il gagna son combat et je pense qu'à notre époque, dans laquelle il y a si peu de choses en lesquelles croire – si peu de choses avec lesquelles nos jeunes peuvent identifier leurs espoirs et leurs idéaux – il est quelqu'un qu'il faut présenter au monde, qui ne connaît pratiquement rien de lui. C'est la raison pour laquelle je crois que l'histoire de Raoul Wallenberg devrait être racontée et son personnage, dans toute sa gloire, projeté dans l'esprit humain.<sup>7</sup>

Nous pouvons tous tirer de nombreux enseignements de la vie de Raoul Wallenberg. Quel que soit notre âge, nous avons tous besoin de héros, de modèles, de gens qui nous rappellent que l'homme a un potentiel immense de faire le bien au milieu du mal. C'est ce que reconnut le Congrès des Etats-Unis lorsqu'il fit de Wallenberg la seconde personne seulement, aux côtés de Winston Churchill, à jamais se voir conférer le titre de citoyen honoraire des Etats-Unis. A cette occasion, un commentateur de la télévision parla pour des millions lorsqu'il déclara « c'est grâce à des gens comme Raoul Wallenberg que la vie vaut la peine d'être vécue. »

Les leaders à tous les niveaux peuvent utiliser la vie et l'exemple de Wallenberg pour accroître leur capacité à inspirer, motiver et réussir. Le leadership est difficile à définir mais *vous le reconnaissez quand vous le voyez*. Lorsqu'on regarde le travail héroïque accompli par Wallenberg en Hongrie, on voit le leadership en action. Nous allons maintenant examiner de plus près son style de leadership.

Ce que nous appellerons l'effet Wallenberg a plusieurs éléments qui peuvent être adaptés et incorporés au style et à la situation personnels de chaque leader.

### *Connaissance*

Le succès de Wallenberg fut basé largement sur la connaissance – de ses ennemis, des ressources dont disposaient les deux camps, des limites quant à ce qui était acceptable et de lui-même. Ces informations permettent à un leader de comprendre chaque situation dans un contexte qui autorisera une ligne de conduite raisonnée. C'est la raison pour laquelle la connaissance des faits et des détails importants qui entourent les problèmes a toujours fait et fera toujours partie intégrante de la capacité d'un leader à prendre des décisions et à résoudre les problèmes.

Les types traditionnels d'informations recueillies, tels que les actions planifiées, la position, les mouvements, les effectifs, le type et la situation des circonstances, ainsi que la disponibilité des ressources matérielles sont évidemment importants. Wallenberg prouva toutefois l'utilité d'informations plus subtiles. Parce qu'il comprenait la pensée et les sentiments de ses ennemis, parce qu'il saisissait ce qui les motivait, il savait comment réagir à chaque situation individuelle. Il connaissait le respect absolu de l'autorité et la crainte des détenteurs du pouvoir qui faisaient partie de la mentalité des Nazis et du parti de la Croix Fléchée. Cela lui permit de les tromper avec ses faux passeports et avec son air officiel pour obtenir d'excellents résultats apparemment inaccessibles. Wallenberg avait une présence imposante, qui est l'une des marques d'un leader efficace, mais cette présence était renforcée par une connaissance de la façon dont il serait perçu par ses adversaires.

Il comprenait également les règles du jeu auquel il participait telles qu'elles s'appliquaient à lui-même, à ses associés et à leurs adversaires. Wallenberg avait effectivement beaucoup d'un leader situationnel. Il était capable d'adapter son comportement pour répondre aux exigences des circonstances uniques auxquelles il était confronté. C'est la

raison pour laquelle il demanda aux Alliés et obtint de ceux-ci l'autorisation d'utiliser la duperie, la corruption et les menaces, ainsi que d'invoquer l'immunité suédoise selon le besoin. Il évoluait dans un environnement où de telles tactiques étaient la règle plutôt que l'exception ; elles donnaient de bons résultats pour d'autres et il savait qu'il pourrait faire en sorte qu'il en soit de même pour lui. En tant que leader, Wallenberg était aux premières loges au lieu de se cacher derrière un bureau ou l'inertie bureaucratique. Il faisait preuve d'initiative. Il répondait à un besoin évident avec imagination et créativité. Il comprenait ce que sa tâche impliquait et en acceptait totalement les conséquences.

Enfin, il se connaissait lui-même. Il avait la notion de ses talents et de ses faiblesses et de la façon dont ils se comparaient à ceux de ses adversaires. Ainsi, pour faire ce qu'il lui aurait été impossible d'accomplir par la force militaire ou la violence physique, il eut recours à la bravade, à l'intimidation et à l'illusion. Toute autre tactique aurait conduit à une défaite écrasante. Cela ne veut pas dire que les leaders devraient toujours se comporter de cette manière mais suggère simplement que les stratégies employées par Wallenberg étaient essentielles pour atteindre son objectif dans les conditions les plus extraordinaires et qu'ils les avaient choisies en comprenant parfaitement les alternatives et leurs conséquences.

L'effet Wallenberg suggère essentiellement que, pour devenir un leader accompli, vous devez d'abord devenir vous-même, apprendre qui vous êtes et ce que sont vos convictions. Implicite dans cette notion est la théorie de la découverte de soi, de la mise en communication avec soi-même. Wallenberg nous enseigne que la venue à maturité en tant que leader implique de réfléchir sur soi-même, de relativiser ses valeurs, de penser à la tâche à accomplir et d'encourager les autres à la mener à bien. Le travail accompli par Wallenberg en Hongrie témoigne du fait que les leaders sont des fantassins qui se battent pour les idéaux en lesquels ils croient et que le leadership concerne beaucoup moins l'utilisation d'autres personnes qu'être à leur service. Platon a dit que « l'homme est un être en quête de signification. » Rendre service est

essentiellement la clé d'un leadership efficace, qui peut à son tour résulter en réussites significatives. Raoul Wallenberg se trouva lui-même et découvrit la signification de sa vie en la perdant au service des autres.

L'acquisition d'une connaissance approfondie de soi-même et des autres demande beaucoup de travail. Ce n'est pas quelque chose que l'on peut obtenir de la seule étude livresque. Elle se développe le mieux via l'introspection personnelle, l'interaction humaine et la remontée de l'information, ainsi que par le recours aux expériences de la vie, aux observations et à l'analyse. Elle implique une abondance de bon sens et une perspective réaliste. Mais son rendement est élevé ; elle rapporte des dividendes considérables aux leaders qui prennent le temps et font l'effort supplémentaire d'aller sous la surface pour découvrir ce qui motive une personne parce que la vie et ses activités font toutes partie de l'expérience humaine. Au fond, c'est entièrement une question de personnes et le leader qui comprend les gens est préparé pour la victoire.

### *Objectif*

Tout leader doit en permanence garder à l'esprit un objectif clair et précis, une destination vers laquelle toutes les actions sont dirigées. Lorsque le leader dit « en avant, marche ! », tout le monde doit savoir dans quel sens est l'avant. Si le leader n'a aucun sens de direction, ceux qui le suivent se retrouveront à une certaine distance de l'objectif, comme des explorateurs sans boussole ni étoile pour les guider.

Intimement liée à l'objectif est la vision, qui implique la possession d'un sens aigu du possible. Tous les leaders efficaces possèdent cette capacité ; ils sont capables de concentrer leur attention comme un laser sur la tâche à accomplir, apercevant l'objectif comme au travers d'un puissant télescope.

Wallenberg illustre le principe selon lequel un objectif clairement défini est absolument essentiel en tant que point de convergence de nos énergies. La tâche qu'il accomplit en Hongrie suggère qu'un leadership efficace n'est pas neutre ni stérile mais profondément émotionnel et que les leaders doivent avoir le

sentiment d'avoir une mission et être sincèrement convaincus de l'importance de leur objectif. Rien de moins n'a le pouvoir nécessaire pour motiver les leaders ou leurs partisans à pousser les limites de leurs capacités. Un engagement total ne résulte que d'une conviction absolue quant à l'importance et à la légitimité de l'objectif.

Ce sens moral de la mission naît d'une vie d'étude et d'expérience consacrée au développement de valeurs. L'expérience Wallenberg nous enseigne toutefois que beaucoup peut être accompli en peu de temps pour communiquer les principes sur lesquels un objectif donné est basé. Tous les leaders devraient étudier les grandes œuvres fondamentales de leur pays pour se familiariser avec les luttes que durent mener les générations précédentes, y réfléchir, en faire des parties intégrantes de leur être, déterminer comment les appliquer à la situation à laquelle ils sont confrontés puis en transmettre les principes clés à leurs partisans. L'histoire et la philosophie forment les fondements du mode de vie pour lequel les gens vivent et meurent. Si les valeurs ne sont considérées que relatives, s'il n'y a pas de vrai ni de faux, si un système de gouvernement est moralement équivalent à tous les autres, rien ne vaut la peine d'un sacrifice. Le leader devra alors s'en tenir à des appels à l'orgueil local et à l'intérêt personnel pour essayer d'encourager l'excellence. Le résultat sera souvent un effort sans conviction – et l'échec.

### *Ingéniosité*

Lorsque seule une obéissance inconditionnelle est appréciée et que seule une stricte adhésion à des procédures rigides est permise, les conséquences sont la rigidité et la prévisibilité. Toutefois, pour réussir en tant que leader, voire même pour survivre dans un environnement dangereux en changement constant, la créativité et la faculté d'adaptation sont essentielles. C'est alors que les leaders doivent appliquer leur connaissance fondamentale à l'objectif à atteindre et élaborer des solutions, même dans les situations où n'existe aucune réponse parfaite.

Wallenberg savait qu'il ne disposait de pratiquement aucune ressource tangible et que de quelques alliés. Il connaissait également le type de personne qui lui bloquait le passage. Et c'est ainsi que, grâce à des bouts de papier ainsi qu'à un surplus de courage et de personnalité, il intimida et défit maintes fois des ennemis qui semblaient invincibles. La supériorité en nombre des Nazis et la force de leurs armes se révélèrent impuissantes lorsqu'elles furent confrontées à un homme qui connaissait leur jeu mieux qu'eux et pouvait réfléchir plus vite qu'eux.

Lors de toutes ses aventures en Hongrie, Wallenberg eut l'audace de s'accepter comme un ensemble de possibilités et se lança hardiment dans le jeu consistant à tirer un maximum de ce qu'il avait de mieux à offrir. Wallenberg nous enseigne que le leader n'est pas un surhomme mais simplement un être humain exploitant toutes ses capacités. Les leaders efficaces sont conscients de leurs possibilités. Erich Fromm a dit que ce qui est dommage dans la vie d'aujourd'hui, c'est que la plupart d'entre nous mourront avant d'être complètement nés. Les leaders tels que Wallenberg ne sont pas simplement des observateurs de la vie mais des participants actifs. Ils prennent les risques calculés qu'exigent l'exercice du leadership et l'essai de ce qui n'a jamais été mis à l'épreuve. Cela peut surprendre (et la plupart des leaders en herbe ne le réalisent pas) mais la plupart des échecs sont rencontrés par des gens qui bloquent littéralement leur propre passage, empêchant leur propre progression. Wallenberg ne bloqua jamais son propre passage ; au contraire, il en créa des nouveaux à des points où les autres ne voyaient que des murs impénétrables et, ce faisant, put motiver les autres à en faire autant. Il était un dispensateur d'espoir dans un environnement rempli de désespoir.

L'histoire est pleine d'exemples dans lesquels des forces moins nombreuses et militairement inférieures triomphèrent d'une stratégie et de tactiques supérieures. L'ingéniosité rend la surprise possible tout en permettant une adaptation et une réaction rapides aux actions d'un adversaire. Sans faculté d'adaptation, les

humains en sont réduits à être des automates programmés seulement pour échouer.

L'ingéniosité doit se nourrir d'information. L'objectif établi ainsi que les outils et procédures disponibles constituent la matière première de toute action de leadership. Il est toutefois possible d'obtenir des résultats significatifs lorsque les leaders réagissent au-delà des méthodes et considèrent le statu quo comme un plancher plutôt que comme un plafond. Les leaders doivent être évalués sur la base de ce qu'ils accomplissent. Ce sont les résultats qui comptent, pas une adhésion convenue aux précédents. Wallenberg était un gagnant ; il opérait par objectifs. Comme lui, nous pouvons *faire plus avec moins* quand nous réfléchissons avec créativité et ne nous limitons pas à ce qui a déjà été fait. Les chefs militaires sont souvent critiqués pour préparer la dernière guerre. Les meilleurs leaders pensent à tous les moyens possibles d'utilisation ou de modification des ressources disponibles pour atteindre l'objectif, ainsi qu'à la façon dont l'opposition pourrait en faire de même. Qui aurait cru, par exemple, que le silicium, c'est-à-dire le sable ordinaire, serait à la base du phénomène des puces de micro-ordinateur et révolutionnerait la société moderne ? Voir chaque problème sous des perspectives différentes, c'est multiplier les solutions possibles et ouvrir la porte à des victoires qui seraient inconcevables si on s'en tenait à la *sagesse populaire*.

### *Confiance*

Les leaders créent un environnement dans lequel les idées peuvent s'épanouir et voir le jour. Pour ce faire, les leaders doivent être sûrs d'eux-mêmes et avoir foi en eux-mêmes et en les autres. Les gens occupant des postes de responsabilité doivent avoir un sens solide de leurs capacités. Cela leur rend bien service aux heures de désarroi, qui attendent inévitablement ceux qui aspirent à diriger. La façon dont les gens se ressentent affecte pratiquement tous les aspects de leur vie. L'amour-propre, qui dérive d'un sens de confiance en soi, devient ainsi la clé du succès ou de l'échec. Les leaders tels que Wallenberg défient en fait

la loi des moyennes et sont victorieux parce qu'ils attendent d'eux-mêmes le succès.

Un ingrédient indispensable du succès de Wallenberg était une assurance presque tangible. Il rayonnait la certitude, le calme et l'autorité, ce qui donnait la vie à ses actions par ailleurs téméraires. Il contraignit ses ennemis à accepter comme passeports valides des articles tels que cartes de bibliothèque, tickets de blanchisserie, voire même rien du tout... et il le fit en insufflant la force même de sa personnalité à toutes ses actions. Grâce à son aura de conviction, il encouragea également des gens qui, dans bien des cas, s'étaient déjà résignés à être exécutés à se joindre à ses actions et à se sauver eux-mêmes ainsi que d'autres.

Certains soutiennent que la qualité indéfinissable que nous appelons le charisme est un don dont certaines personnes jouissent dès leur naissance mais, même si c'est vrai, chacun peut cultiver une attitude positive et un air d'assurance dans les limites de sa propre personnalité.

Cet aspect propre au leadership tend à se développer comme une conséquence naturelle des qualités examinées précédemment. Au fur et à mesure que les leaders apprennent des détails sur eux-mêmes et leur opposition, ils identifient leurs forces et faiblesses respectives et élaborent une stratégie créative visant à pointer leurs meilleurs atouts sur les plus grandes vulnérabilités de leurs adversaires. Wallenberg comprenait, comme le faisait Napoléon, que « la stratégie est un art simple, elle n'est qu'une question d'exécution. » Lorsque les leaders agissent depuis une position avantageuse, ils sont confiants quant à leurs chances de l'emporter... et cette confiance sera perçue par les amis comme par les ennemis.

Les actions des leaders seront en outre focalisées sur un objectif dont les leaders sont convaincus qu'il est juste. Ce sens du caractère juste de la cause renforce également la détermination. Par contre, lorsque les leaders ne croient pas en la vertu de leurs actions, ils manquent de détermination et sont freinés par le doute d'eux-mêmes. Un tel manque de certitude sera apparent pour les autres, ce qui sapera la confiance de leurs partisans et

encouragera leurs adversaires. Il finira par contribuer à la défaite et à l'échec.

Wallenberg nous enseigne qu'il est important pour chaque leader de se convaincre du mérite de la mission à un niveau profondément ressenti. Même lorsque l'objectif immédiat semble discutable, le leader doit trouver une justification dans quelque valeur indiscutable telle que le soutien de l'honneur du pays. Cette conviction doit ensuite fortifier toutes les actions du leader. Wallenberg est un exemple clair du fait que, quand un leader dégage une impression de calme confiance en soi, d'assurance et d'esprit de décision, ses partisans seront inspirés et son opposition sera affaiblie. Les leaders ont été décrits comme « *forts, puissants, irrésistibles et charismatiques* » mais quelles que puissent être leurs autres caractéristiques, il ne fait aucun doute qu'ils sont sûrs d'eux et que, s'appuyant sur cette confiance en eux-mêmes, ils sont capables de mobiliser et d'encourager des individus et des groupes à réaliser leurs propres rêves et objectifs personnels.

### *Courage*

Lorsqu'un sens de la mission devient suffisamment fort pour motiver les gens à agir, même devant le danger personnel voire une mort certaine, c'est de courage qu'il s'agit. Il n'est pas nécessaire d'être intrépide pour être courageux ; il est naturel et bon d'avoir peur quand on est confronté à de vrais risques mais, tant que cette crainte n'est pas paralysante, c'est au courage qu'on a affaire.

Wallenberg savait qu'il entrait dans une fosse aux lions quand il accepta sa mission en Hongrie. Il ignore à d'innombrables reprises les soldats en armes et même les balles qui sifflaient pour poursuivre ses opérations de sauvetage. Il eut l'audace de menacer des officiers nazis de haut rang, qui avaient fait la preuve de leur volonté de massacrer d'innocents civils, à plus forte raison des opposants gênants, dans des situations dans lesquelles ils auraient pu facilement le tuer. Bien que craignant constamment pour sa vie, il alla de l'avant, risquant et en fin de compte sacrifiant sa propre vie pour accomplir sa mission.

Peut-on apprendre le courage ? On peut, dans la mesure où le développement d'une profonde dévotion à une cause pousse une personne à agir en faveur de cette cause. Ce type de croyance fondamentale en la valeur de la mission est essentiel pour cultiver le courage.

Si l'intérêt personnel était l'élément moteur le plus important, l'abnégation serait hors de question. Seule une profonde conviction selon laquelle il y a un plus grand bien que le moi, peut inciter une personne à tout risquer pour les autres. L'abnégation et le courage de prendre ces risques représentent l'antithèse de la philosophie de la *génération du moi*. Lorsqu'on accorde à la vie ou à la liberté des autres une plus grande valeur qu'à sa propre vie, le vrai courage peut susciter des réussites remarquables.

La vie de Wallenberg peut aider d'autres personnes à former une série de constellations leur permettant d'organiser avec succès leurs propres contributions au profit de l'humanité. Un élément clé de ce que nous appelons l'effet Wallenberg est l'idée suivante : ne capitulez pas devant la vie ni ses défis. Soyez fin prêt ! Acceptez votre responsabilité et, par la même occasion, faites la différence.

Pour certains, la vie est comme la météo ; ils ne peuvent que la subir. Mais pour ceux qui font une démonstration de l'effet Wallenberg (un leadership héroïque dans des conditions défavorables), la vie est un grand voyage dans la réussite de l'humanité. Wallenberg, comme les arbres de l'avenue des Vertueux, garde la tête haute dans les annales de l'*humanité* de l'homme envers l'homme.

Peu de leaders auront jamais la chance d'aider autant de gens que le fit Raoul Wallenberg. Pourtant, chaque victoire est infiniment précieuse pour ceux dont l'avenir a été épargné. Ils ou elles, ainsi que leurs enfants, leurs petits-enfants, l'ensemble de leur postérité et tous ceux dont ils ou elles toucheront la vie, doivent leur existence à ce moment où, en l'espace d'un battement de cœur, quelqu'un décida d'agir en dépit des dangers. Même si les conditions peuvent être différentes, les enseignements en termes de leadership dont l'effet Wallenberg apporte la preuve devraient se révéler utiles pour tous ceux qui aspirent à assurer un leadership plus efficace. Si l'on sait se montrer patient, on peut le transférer et l'appliquer aux problèmes quotidiens de leadership, que ce soit au niveau des pays ou des individus. Comme la médaille de Wallenberg en témoigne, « Quand quelqu'un sauve un seul être, c'est comme s'il avait sauvé le monde entier. » □

#### Notes

1. J. Bierman, *Righteous Gentile* (Un gentil vertueux), (New York: Viking Press, 1981), 91.
2. K. Marton, Wallenberg (New York: Random House, 1982), 110–11.
3. Bierman, 90.
4. Ibid., 88–89.
5. Chambre des Représentants, *Human Rights in Eastern Europe and the Soviet Union* (Les droits de l'homme en Europe orientale et en Union Soviétique), 96<sup>e</sup> Congrès, 1980.
6. Bierman, viii.
7. Ibid., viii–ix.

#### ADDENDUM

Extrait de *USA Today*, jeudi 21 mars 1991

**AFFAIRE WALLENBERG** : L'Union Soviétique a remis à la Suède 70 documents jusqu'alors secrets relatifs au diplomate suédois disparu Raoul Wallenberg. Wallenberg, qui sauva des milliers de Juifs hongrois des camps de la mort nazis, disparut après l'entrée des troupes soviétiques à Budapest lors des derniers jours de la seconde guerre mondiale. La radio suédoise et les documents confirmeraient l'assertion des Soviétiques selon laquelle Wallenberg mourut d'une crise cardiaque dans une prison moscovite en 1947.

# Un modèle de leadership situationnel pour les chefs militaires

PAR LE COLONEL DONALD E. WADDELL III

*Le colonel Donald Waddell III est professeur d'études du Commandement à l'Ecole de guerre aérienne (Air War College). Il est pilote de chasse de carrière, avec à son actif plus de 2 500 heures de vol sur F-4 et F-15. Le colonel Waddell a occupé un certain nombre de postes de commandement supérieur, y compris ceux de commandant de l'escadre 7100 d'appui tactique et de commandant adjoint puis de commandant de la 17<sup>e</sup> force aérienne. Il est diplômé avec mention de l'Air Command and Staff College et diplômé du Industrial College of the Armed Forces.*



*Le leadership reste le plus déroutant des arts... tant que nous ne savons pas exactement ce qui fait sortir les hommes d'un trou dans le sol et avancer au devant de la mort sur un simple mot d'un autre homme, le leadership restera l'une des plus grandes et des plus indéfinissables qualités. Il restera un art.*

James L. Stokesbury

L'art auquel Stokesbury fait allusion est un sujet étudié plus sérieusement dans les écoles militaires que dans les établissements civils. Compte tenu de la nature cruciale de notre métier et de l'importance des forces armées pour la survie d'un pays, cela ne devrait surprendre personne. Ce qui toutefois est surprenant est que la plupart des établissements d'enseignement professionnel militaire (*Professional Military Education – PME*) de l'armée de l'Air s'en remettent presque exclusivement au modèle de leadership situationnel à orientation civile de Paul Hersey et Kenneth Blanchard pour enseigner le commandement et la gestion militaires.

Même si le modèle de Hersey et Blanchard est utile, il présente certaines limitations significatives. Il réussit en particulier à mettre en lumière le style de leadership approprié basé sur la *maturité* ou le *niveau de développement* des exécutants mais n'aborde pas suffisamment d'autres considérations militaires telles que le niveau auquel le leadership est exercé ; les différents styles qui peuvent s'avérer nécessaires par suite des exigences du combat ; la direction d'un état-major comparée au commandement opérationnel ou les différents styles adaptés au commandement d'une Arme, de forces interarmées ou multinationales. Le présent article a pour objet de suggérer un autre modèle de leadership utile pour modéliser des situations de leadership propres aux forces armées. Bien que ce modèle figure au programme d'études de l'École de guerre aérienne (*Air War College – AWC*), il a de nombreuses applications et est particulièrement bien adapté aux officiers en milieu de carrière confrontés à la transition entre le niveau de l'unité et les postes de commandement impliquant un personnel plus nombreux et des missions plus complexes.

## Evolution de la théorie du leadership

Comme toile de fond, nous devrions d'abord passer en revue l'évolution de la théorie du leadership au cours du siècle dernier. Pratiquement toute la théorie du leadership est basée sur l'importance relative accordée au leader par rapport aux exécutants pour l'accomplissement de la mission. Ceux qui pensent que les leaders sont suffisamment éclairés ou héroïques<sup>1</sup> (pour reprendre les termes de Morris Janowitz) citent les exemples de leaders hardis, *plus vrais que nature*, tels que Napoléon, Alexandre le Grand et Frédéric le Grand, et sont favorables au modèle autoritaire de leadership. Ceux qui font plus confiance à la maturité, aux capacités et à l'intuition des exécutants sont favorables au modèle démocratique.

Notre perspective du leadership en termes de rôles respectifs du leader et des exécutants a changé de manière spectaculaire au siècle dernier. Au dix-neuvième siècle, la révolution industrielle avait conduit de nombreux Américains à quitter les zones rurales pour la ville, où l'industrie produisait une richesse sans précédent aux dépens des travailleurs. Les conditions de travail étaient épouvantables et la direction régnait en tyran, jouissant de l'énorme pouvoir d'embaucher, de licencier et, de façon générale, d'imposer les conditions de travail. Lorsque commença le vingtième siècle, nous étions focalisés presque exclusivement sur une théorie du leadership privilégiant le leader qui exprimait une piètre opinion de la motivation, de la maturité et des capacités des exécutants. Dans les premières années du vingtième siècle, les lois sur le travail des enfants et le syndicalisme contribuèrent à améliorer les conditions de travail en

Amérique mais également à exacerber la discordance entre la direction et la main d'œuvre – le leader et les exécutants. Les forces armées, longtemps un bastion des leaders autoritaires, conservaient elles aussi un style de leadership essentiellement autoritaire.

Au début du siècle, toutefois, les spécialistes des sciences sociales commencèrent à s'intéresser au travailleur dans le but d'améliorer la production. Dans leur ouvrage *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Gestion du comportement de l'organisation : L'utilisation des ressources humaines), Hersey et Blanchard font un excellent travail de suivi de l'évolution de la théorie du leadership au cours du vingtième siècle. Leur schéma du « continuum du comportement de leader »<sup>2</sup>, adapté pour être utilisé dans cet article, illustre la façon dont toute la théorie du leadership est basée sur l'accent relatif mis sur les exécutants et le leader.

Hersey et Blanchard décrivent la façon dont la théorie du leadership a évolué depuis les travaux de Frederick Winslow Taylor, dont le mouvement de gestion scientifique se proposait lors des premières années du vingtième siècle d'améliorer la production via un accroissement de la productivité du travail en menant des études des temps et des mouvements. Dans leur ouvrage, Hersey et Blanchard font observer que

La fonction du leader aux termes de la gestion scientifique ou de la théorie classique était manifestement d'établir et d'appliquer les critères de rendement permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation. Un leader se focalisait principalement sur les besoins de l'organisation, pas sur ceux de l'individu.<sup>3</sup>

Sous l'impulsion d'Elton Mayo, le mouvement des relations humaines devint dominant dans les années 20. Ce mouvement visait à prendre en considération les besoins et la motivation des employés pour augmenter la production. L'étude la plus connue de Mayo fut l'expérience Hawthorne menée dans la société *Western Electric*. Lors de cette étude, on fit varier les conditions d'éclairage pour observer l'effet de cette action sur la productivité. De façon surprenante, la productivité des

employés se révéla moins sensible au changement des conditions d'éclairage qu'à la perception de la part des employés selon laquelle la direction était intéressée par l'étude de leur comportement. Hersey et Blanchard firent observer que

La fonction du leader aux termes de la théorie des relations humaines était de faciliter la réalisation d'un objectif conjoint parmi les exécutants tout en offrant à ceux-ci des chances d'épanouissement personnel. Contrairement à la théorie de la gestion scientifique, l'accent était mis principalement sur les besoins individuels, pas sur ceux de l'organisation. Le mouvement de la gestion scientifique se préoccupait essentiellement de la tâche (production), alors que celui des relations humaines le faisait de la communication (personnel). C'est la reconnaissance de ces deux préoccupations qui a caractérisé ce qui a été écrit sur le leadership depuis l'apparition de l'opposition entre l'école de la gestion scientifique et celle des relations humaines.<sup>4</sup>

La grande dépression et la seconde guerre mondiale entraînèrent une interruption des recherches sur le leadership dans les organisations mais juste après cette guerre jusque dans les années 60, d'autres commencèrent à examiner sérieusement l'interaction entre leader et exécutants. Les études menées par les universités de l'état de l'Ohio, du Michigan et de l'Iowa traitèrent toutes du rôle joué par le leader dans l'équilibre entre les exigences concurrentes de la mission (orientation des tâches) et de l'employé (comportement de communication). Chaque étude élaborait des termes nouveaux pour décrire son orientation particulière mais la question fondamentale dans chaque cas était l'autorité relative conférée à l'employé ou aux exécutants.

L'une des études les plus récentes, la théorie X et la théorie Y de Douglas McGregor, offre un cadre utile pour l'analyse de l'attitude d'un leader vis-à-vis de ses exécutants. Dans la théorie X, les leaders présument que les exécutants sont insuffisamment mûrs ou motivés pour se voir accorder une grande autonomie. La théorie Y, au contraire, présume juste l'inverse.

Quant à Hersey et Blanchard, concluant qu'aucune théorie du leadership n'est tout à fait correcte, élaborèrent le modèle de leader-

ship situationnel. Aux termes de ce modèle, le style de leadership utilisé dépend principalement de la maturité des exécutants.

En résumé, la substance de ces études et théories reflète une évolution progressive d'un style de leadership autoritaire basé sur une orientation vers la théorie X à une orientation démocratique qui s'efforce de motiver l'employé pour qu'il ait la sensation d'apporter une contribution à l'organisation. Cette évolution a récemment abouti au développement de la TQM et d'une armée de l'Air de qualité (*Quality Air Force – QAF*) qui s'efforce d'émanciper l'employé. D'après la philosophie de la qualité totale, « nos leaders doivent faire face au défi que représentent l'inversion de la pyramide de l'organisation et le changement du rôle du leader ou du gestionnaire insistant plus sur la fonction de soutien et d'émancipation. »<sup>6</sup> Comparé au modèle franchement autocratique des forces armées américaines dans le passé, l'approche de TQ du leadership est un système orienté vers les exécutants autant que cela est pratiquement possible. Le général John M. Loh, chef du commandement du Combat aérien (*Air Combat Command – ACC*) et partisan de la QAF, énonça le chemin que nous avons parcouru depuis le début du vingtième siècle lorsqu'il déclara à propos de l'environnement de QAF que « personne dans mon organisation n'est plus important que les autres. »<sup>7</sup>

## Le modèle de l'École de guerre aérienne

Le modèle de l'École de guerre aérienne est conçu pour décrire le leadership situationnel dans un contexte militaire, bien qu'il soit applicable à d'autres circonstances. Nous pouvons commencer à bâtir ce modèle en examinant la définition du leadership. Aux termes de la brochure de l'armée de l'Air (*Air Force Pamphlet – FP*) 35-49, *Air Force Leadership* (Le leadership dans l'armée de l'Air), « Le leadership est l'art d'influencer et de diriger les gens (les exécutants) pour qu'ils accomplissent la mission. »<sup>8</sup> J'ajouterais « pour qu'ils accomplissent la mission dans une situation

ou un environnement particulier. » Dans *Management of Organizational Behavior*, Hersey et Blanchard suggèrent que la modification précédente de la définition donnée par l'armée de l'Air pourrait être appropriée. Ils notèrent qu'« il n'y a pas de style ou stimulus de leadership supérieur aux autres. Tout style de leadership peut être efficace ou ne pas l'être suivant la réaction qu'attire ce style dans une situation particulière. » Ils en conclurent que « les études empiriques tendent à montrer qu'il n'existe pas de style normatif (supérieur aux autres). Les leaders efficaces adaptent leur comportement pour répondre aux besoins de ceux qui les suivent et à l'environnement particulier. »<sup>9</sup> (C'est moi qui insiste)

Dans son introduction à *The Mask of Command* (Le masque du commandement), John Keegan fit allusion à une pensée similaire lorsqu'il parla de « la particularité du leadership » ou de la nécessité d'étudier et de comprendre le leadership « dans son contexte. »<sup>10</sup> Le modèle suivant insiste sur les éléments du leadership identifiés dans la définition donnée par l'AFP 35-49 (leader, exécutant, mission) tels qu'ils sont influencés par la situation ou le contexte dans lequel le leadership est exercé.

Ce sont les exécutants, pas le leader, qui font réellement le travail et accomplissent la mission. Même s'il se peut que le leader *se salisse les mains* de temps en temps, ce sont les exécutants qui font le travail. Ce sont également les exécutants qui assurent au profit du leader la remontée de l'information sur la progression de l'accomplissement de la mission. C'est la raison, entre autres, pour laquelle la communication entre leader et exécutants doit circuler librement, autant que possible sans être gênée par des obstacles administratifs ni des barrières psychologiques.

La communication entre leader et exécutants doit se faire sous forme de dialogue, pas de monologue. De nombreux spécialistes ont suggéré que le facteur crucial de détermination de l'efficacité de ces rapports est la communication. « Le Congrès peut créer un général », fit un jour observer le général Omar Bradley, « mais seule la communication peut faire de lui un commandant. »<sup>11</sup> Comme l'a noté John Kline,

La preuve de l'importance d'une communication efficace de la part des leaders est apportée quotidiennement dans toutes les organisations. En fait, depuis 1938 lorsque Chester Barnard conclut que la communication représentait la tâche principale des gestionnaires et des dirigeants, l'accent a été mis sur l'amélioration des communications dans les organisations... Non seulement la communication redescendant la voie hiérarchique est importante mais les subordonnés doivent maintenir leurs collègues et leurs supérieurs informés. En d'autres termes, pour être efficaces, les canaux de communication doivent être ouverts vers le bas, vers le haut et dans toute l'organisation.<sup>12</sup>

Comme indiqué plus haut, une considération importante intervenant dans la compréhension du leadership est les rapports entre leader et exécutants. L'autre élément variable important (compte tenu du fait que la mission reste un élément fixe pour une situation particulière) est la situation, l'environnement ou le contexte dans lequel le leadership est exercé. C'est ici où je pense que le modèle de leadership de l'École de guerre aérienne est le plus utile dans la mesure où il nous aide à comprendre la façon dont la dynamique des rapports de commandement change au fur et à mesure que la situation évolue. C'est la raison pour laquelle l'élément *situation* de ce modèle englobe tous les autres éléments. Nous examinerons les diverses situations suivantes :

1. Les niveaux auxquels le leadership est exercé.
2. Le commandement en temps de paix comparé à celui des opérations en temps de guerre.
3. La direction d'un état-major comparée au commandement des unités opérationnelles.
4. Une comparaison du commandement d'une Arme, de forces interarmées et multinationales.

## Niveaux de leadership

Le leadership varie au fur et à mesure que le niveau de commandement s'élève du

niveau tactique au niveau opérationnel et au-dessus. La mission est très précise au niveau tactique mais elle s'élargit aux niveaux plus élevés de commandement. Par exemple, les officiers subalternes opèrent principalement au niveau tactique. Leurs missions sont précises : bombarder un objectif, s'emparer d'un terrain et le tenir, appuyer une opération particulière, etc.

Par contre, les niveaux plus élevés de commandement ont des missions plus larges. Un excellent exemple d'attribution de missions au niveau opérationnel fut la directive relative à l'opération *Overlord* donnée au général Dwight D. Eisenhower par les chefs de l'état-major combiné : « Vous pénétrerez sur le continent européen et, conjointement avec les forces des autres pays alliés, lancerez des opérations visant le cœur de l'Allemagne et la destruction de ses forces armées. »<sup>13</sup> Le modèle nous aide à voir que, au fur et à mesure que la situation du commandement passe du niveau tactique au niveau opérationnel et au-dessus, l'attribution des missions devrait devenir moins précise.

Le modèle nous permet de visualiser les changements affectant l'interaction entre le leader et les exécutants au fur et à mesure que les niveaux de leadership changent. Au fur et à mesure que le commandant s'élève au-dessus du niveau tactique, le nombre de personnes dont il est responsable augmente. C'est la raison pour laquelle son interaction avec les *troupes* devient de moins en moins directe. Par exemple, le nombre relativement faible de personnes appartenant à un escadron permet au commandant d'escadrille et même au chef d'escadron d'avoir une interaction fréquente et directe avec son personnel. Pour parler d'un problème, il suffit au commandant de se servir de l'interphone ou d'aller voir la personne chargée de la tâche à accomplir.

Toutefois, lorsqu'un officier devient commandant d'escadre aérienne ou lieutenant colonel ou au-dessus, il devient inévitablement isolé et la communication est alors moins directe et passe de plus en plus par des intermédiaires. Les commandants les plus efficaces se sont efforcés de limiter l'effet de ce phénomène d'isolation en rendant visite à leurs troupes sur le champ de bataille aussi

souvent que possible. Robert E. Lee fut capable de maintenir des rapports extraordinaires avec ses troupes même pendant son service en tant que commandant opérationnel. De même, le général Omar Bradley et le général George Patton faisaient sentir leur présence parmi les soldats qu'ils dirigeaient. Même le distant Napoléon fit l'effort d'être visible pour ses fidèles en distribuant des récompenses et en rendant visite à ses troupes sur le champ de bataille. Le principe mis en pratique par ces leaders aux échelons les plus élevés s'applique également aux niveaux inférieurs. Les leaders les plus efficaces d'aujourd'hui sont hautement visibles.

Par contre, les leaders qui, au fur et à mesure qu'ils s'élèvent au-dessus des niveaux de leadership inférieurs et plus directs, s'efforcent de maintenir la même interaction avec les exécutants et le même contrôle de l'accomplissement des missions sont appelés gestionnaires tatillons. La *gestion tatillonne* est peut-être la maladie la plus pernicieuse et la plus répandue au sein du commandement au-dessus du niveau tactique.

Au lieu de se livrer à une gestion tatillonne, le leader a besoin de devenir un spécialiste de ce que j'appellerais la *régulation du climat*. Le leader efficace à l'échelon supérieur assure la régulation du climat régnant dans l'organisation en veillant à ce que sa vision, ses valeurs et sa vitalité imprègnent celle-ci. Il obtient ce résultat en définissant sa vision de l'organisation, en la présentant de façon à ce que tout le monde puisse la comprendre et en transmettant ce message de façon répétée par divers moyens. Le concept de régulation du climat inclut la délégation des tâches et l'attribution aux subordonnés des moyens d'accomplir la mission.

Les changements qui affectent la mission et les exécutants et sont associés à l'élévation au-dessus du niveau tactique imposent également certains changements au commandant. Le commandant au niveau tactique est principalement un technicien, un praticien, qui participe effectivement à une opération. Par exemple, au niveau tactique un commandant d'escadrille ou chef d'escadron pilote un aéronef, un officier de sous-marin dirige la navigation et l'emploi du système d'armes de

celui-ci et un chef de bataillon mène ses hommes au combat. Lorsque le commandement est exercé aux niveaux plus élevés, le technicien devient un généraliste qui se soucie moins des opérations au niveau tactique et plus de l'application plus large de la puissance militaire aux niveaux stratégiques.

## Et après ?

Qu'est ce que tout cela signifie pour le chef militaire ? Sur la base de ce qui précède, nous pouvons opérer cinq généralisations sur le commandement au niveau tactique et au-dessus.

1. Votre style de commandement devrait probablement changer lorsque vous passez du grade de capitaine à celui d'officier supérieur et au-dessus. On peut dire que le style dominateur de commandement pour les officiers en milieu de carrière combine *donner des ordres, faire accepter et participer* suivant la maturité des exécutants. On peut également noter à juste titre que les styles de commandement consistant à faire accepter et donner des ordres sont moins courants aujourd'hui par suite des effets d'émancipation de la QAF. Au fur et à mesure que nous intégrons nos plus jeunes aviateurs à des équipes d'évaluation des processus (*Process Action Teams – PAT*) et sollicitons leur contribution lors de la prise des décisions de production et d'opérations, les styles de commandement S1 et S2 se limiteront plus ou moins à l'entraînement de base et à d'autres tâches de routine très structurées.

Lorsque vous arrivez à des positions de commandement à des échelons plus élevés, la *maturité des exécutants* (ligne horizontale du bas) augmente. Cette maturité accrue est associée au comportement moins satisfaisant d'exécution des tâches. Cela veut dire qu'au-dessus du niveau de l'unité, vous vous occupez moins de charger le personnel d'exécuter des tâches et comptez sur lui pour mener celles-ci à bien avec un moindre contrôle.

Au fur et à mesure que le comportement d'exécution des tâches devient moins satisfaisant, il s'accompagne d'une diminution de l'interaction (ou du *comportement de communication*) du leader à l'échelon le plus élevé avec les exécutants. D'après Hersey et Blanchard, tout cela signifie que votre style de commandement devrait passer de la *participation* (le style le plus courant au niveau de l'unité) à la *délégation* (le style que les commandants au-dessus du niveau de l'escadron devraient adopter).<sup>14</sup>

2. Dans la mesure où les exécutants qui travaillent pour un commandant sont plus nombreux au-dessus du niveau tactique, il aura moins de contacts directs avec la majorité d'entre eux. Par exemple, l'officier responsable (*Officer In Charge* – OIC) d'un escadron d'entretien a entre 50 et 100 personnes travaillant pour lui. Ces subordonnés ont de fréquents contacts directs avec leur supérieur. Le résultat est qu'il est relativement facile de communiquer des valeurs, des objectifs et des conseils. Par contre, lorsque l'officier en milieu de carrière d'aujourd'hui devient l'officier supérieur de demain, le nombre accru de ses subordonnés rendra les contacts directs fréquents difficiles et finalement impossibles. En conséquence, un commandant à l'échelon le plus élevé a pour responsabilité significative la création de l'atmosphère opérationnelle et morale appropriée dans laquelle chacun sait ce qu'on attend de lui – la *régulation du climat*.
3. Le commandement au-dessus du niveau de l'unité doit devenir moins direct, moins technique. Le commandant ne doit pas perdre de vue la mission accomplie par l'unité mais il a maintenant plus du généraliste qui abandonne les détails de l'opération à ceux qui sont les plus familiarisés avec les opérations quotidiennes.
4. Lorsque l'individu s'élève au-dessus du niveau de l'unité, le commandant se tient plus loin de la zone d'activité de l'organi-

sation et il est moins au courant de ce qui se passe vraiment. En conséquence, les décisions prises au-dessus du niveau tactique le sont fréquemment avec une partie seulement des informations nécessaires. Dans son livre *Taking Charge* (Prendre la direction des opérations), le général Perry Smith se réfère à ce fait comme la « règle des 60 pourcent », qui signifie qu'un commandant prend une décision quand 60 pourcent des informations utiles sont disponibles.<sup>15</sup> C'est souvent une décision difficile à prendre pour le commandant qui passe à l'échelon supérieur parce qu'elle implique des risques. Il s'agit, à bien des égards, d'un acte de foi mais c'est une décision qui doit être prise parce que, si elle ne l'est pas, la conséquence sera au mieux l'inefficacité, au pire la paralysie.

5. Au-dessus du niveau tactique, la vision devient plus importante. La vision est essentiellement la capacité de voir l'avenir. D'après Warren Bennis et Burt Nanus :

Pour choisir une direction, un leader doit d'abord avoir créé une image mentale de l'état futur possible et souhaitable de l'organisation. Cette image, que nous appelons vision, peut être aussi vague qu'un rêve ou aussi précise qu'un objectif ou un énoncé de mission. Le point crucial est qu'une vision exprime une vue d'un autre avenir réaliste et crédible pour l'organisation, une situation meilleure d'une façon ou d'une autre que celle qui existe aujourd'hui. Une vision est un objectif vers lequel on se sent attiré.<sup>16</sup>

La vision du commandant en milieu de carrière est à court terme. A un extrême, un capitaine ou commandant engagé dans un combat peut devoir concentrer 100 pourcent de son attention sur la prochaine mission. Dans des circonstances normales, les limites extrêmes de la vision d'un commandant au niveau de l'unité ne vont probablement pas beaucoup plus loin que l'exercice financier. Lorsque les commandants s'élèvent au-dessus du niveau tactique, toutefois, le bloc de temps pour lequel ils doivent planifier s'allonge considé-

rablement. Dans son article “*Building Strategic Leadership for the 21st Century*” (Établir un commandement stratégique pour le 21<sup>e</sup> siècle), le commandant Roderick R. Magee note que

L'une des principales responsabilités du commandement stratégique est de se préparer aux 10 à 20 années qui viennent et de déterminer les missions qu'il sera demandé à l'armée d'accomplir et, par conséquent, ce que devra être sa structure pour atteindre les objectifs nationaux. Tout le monde reconnaît que la vision est un facteur clé du succès et de la survie d'une organisation. C'est bien entendu au commandement stratégique qu'il incombe d'établir la vision.<sup>17</sup>

La création d'une vision stratégique à long terme pour l'organisation exige du commandement qu'il traite de questions plus complexes, conceptuelles et abstraites que les préoccupations tactiques d'un commandant d'unité. À cet égard, le commandement est une activité plus intellectuelle. Clausewitz exprima une opinion similaire lorsqu'il dit « Chaque niveau de commandement a sa propre norme intellectuelle. »<sup>18</sup> Le commandant Magee se réfère à la théorie des systèmes stratifiés (*Stratified Systems Theory – SST*) de Jacques et Jacob pour faire la même remarque.

Il note :

Une des bases de leur modèle (SST) est que la complexité cognitive augmente de façon hiérarchisée lorsqu'on s'élève dans l'organisation et que la complexité cognitive du leader doit correspondre à ce qu'exige son niveau dans l'organisation. D'après la SST, on peut penser à la complexité cognitive en termes de « différenciation et d'intégration ». La complexité associée au niveau dans l'organisation ou aux couches de celle-ci est basée sur la durée du rôle du leader.<sup>19</sup>

## La situation : Paix ou guerre ?

Ce qui précède avait principalement pour but d'aider les commandants à comprendre en quoi l'équation du commandement change au fur et à mesure que le commandant passe du commandement tactique aux niveaux plus élevés. Le modèle peut également servir à examiner d'autres situations de commandement. L'environnement du temps de guerre affecte

la dynamique du commandement. En règle générale, la mission est plus cruciale en temps de guerre et les conséquences d'un échec sont potentiellement tragiques. Une unité qui n'accomplit pas sa mission du temps de paix peut échouer à une inspection de l'état de préparation opérationnelle (*Operational Readiness Inspection – ORI*) ou voir son commandant limogé. Par contre, l'opération *Desert One*, Gallipoli, l'absence du général J. E. B. Stuart à Gettysburg et le désastre allié à la passe de Kasserine sont des exemples des conséquences tragiques de l'échec d'une mission du temps de guerre.

En temps de guerre, l'état mental des exécutants acquiert une plus grande signification dans la mesure où la crainte rend l'accomplissement de leurs tâches plus difficile. Les commandants doivent prendre ce facteur en considération lors du passage de la paix à la guerre. Pour tenir compte de la crainte et de l'importance accrue que revêt l'accomplissement de la mission, il est normal qu'il puisse s'avérer nécessaire pour les commandants de devenir plus autoritaires. Le film *Twelve O'Clock High*, que l'on étudie dans divers établissements d'enseignement professionnel militaire, illustre ce point. Rappelez-vous que le général Savage prit le commandement d'une escadre de bombardiers de la seconde guerre mondiale dont les équipages souffraient d'un mauvais moral dû aux pertes subies au combat. Pour rétablir la situation, le nouveau commandant adopta un style de commandement très autoritaire. L'accent mis de nouveau sur une discipline stricte et l'hostilité que cela entraîna vis-à-vis du chef exigeant conduisirent à un meilleur accomplissement des missions et en fin de compte à un meilleur moral.

Pour éviter que nous tirions trop d'enseignements de l'exemple qui précède, je suggère qu'un style autoritaire ne constitue pas une réaction automatique à un environnement de combat. Dans des circonstances normales, un commandant ne changera pas son style simplement parce que les balles sifflent autour de lui. Cela dépend de la situation et du commandant.

Si nous examinons de nouveau le modèle, nous pouvons faire quelques observations sur l'interaction entre commandant et exécutants

dans un environnement de combat. Pendant les opérations du temps de paix, cette interaction est complexe et difficile. En temps de guerre, elle est encore plus difficile dans la mesure où elle est exacerbée par le brouillard et la friction de la guerre. L'observation bien connue de Clausewitz s'applique :

Si on n'a jamais fait personnellement l'expérience de la guerre, on ne peut comprendre en quoi consistent réellement les difficultés constamment mentionnées ni pourquoi un commandant devrait faire preuve d'un génie quelconque ni de facultés exceptionnelles... Tout est simple dans la guerre mais la chose la plus simple est difficile. Les difficultés s'accumulent et finissent par produire un genre de friction qu'on ne peut concevoir si on n'a pas fait l'expérience de la guerre.<sup>20</sup>

Examinons maintenant une question liée à l'opposition entre guerre et paix. Lorsque nous passons à un modèle de commandement plus axé sur les exécutants et l'*émancipation* en temps de paix tel que la TQM, des pièges potentiels nous attendent lorsque nous sommes engagés dans des opérations de combat. L'objectif fondamental de l'entraînement de base au fil des ans a été de briser la mentalité civile de l'individu qui se montre naturellement réfractaire à l'obéissance sur le champ de bataille aux ordres dont les conséquences sont potentiellement très graves. Lors de l'entraînement de base, nous remplaçons la mentalité civile par la discipline militaire, qui implique une soumission instinctive à un style de commandement autoritaire. Le dessein de la QAF est juste le contraire. Elle cherche à transférer le pouvoir du commandant à ses subordonnés, à solliciter des idées et perspectives auprès des exécutants dans un environnement très convivial et sans danger. Dans la QAF, comment réagira l'exécutant auquel tous les principes de celle-ci ont été inculqués et qui a été totalement émancipé si le commandement de l'unité adopte un style plus autocratique lors du combat ? C'est un problème que les futurs commandants, en particulier au niveau de l'unité, doivent aborder.

## Commandement interarmées et multinational

Une autre variation de l'équation de commandement qui deviendra de plus en plus importante dans l'environnement d'aujourd'hui concerne la composition des forces amies. Une opération dans laquelle n'intervient qu'une seule Arme est relativement aisée à coordonner dans la mesure où la mission est exécutée par des gens de même sensibilité. Leur interaction est facilitée par un même vocabulaire et une orientation commune vers leur méthode particulière de combat. Lorsqu'on intègre des membres d'une autre Arme, toutefois, il est nécessaire de tenir compte d'autres considérations et sensibilités. Les différences en termes de doctrine et de méthodes opérationnelles entre les Armes non seulement créent des obstacles à la collaboration mais peuvent également avoir un effet nuisible, voire même fatal, sur les opérations. A titre d'exemple, on pourrait réfléchir aux difficultés qui apparurent par suite de divergences doctrinales entre les commandants des composantes terrestre et aérienne de l'armée en Afrique du Nord pendant la seconde guerre mondiale.

En outre, les rivalités interarmes ont compliqué l'accomplissement des missions et continueront de le faire. La compétition opposant le général Douglas MacArthur à l'amiral Ernest J. King et à l'amiral Chester W. Nimitz sur le théâtre du Pacifique pendant la seconde guerre mondiale conduisit à une coordination loin d'être optimale des opérations. Par contre, le général Omar Bradley, de l'armée de Terre, et le général Elwood R. Quesada, des forces aériennes, collaborèrent d'une façon satisfaisante.

La situation devient encore plus complexe lorsque des alliés interviennent. En plus des différences en termes de doctrine et de service, les différences culturelles et historiques rendent les efforts de coordination des opérations multinationales plus difficiles. Dans son article "*Staff Experience and Leadership Development*" (Expérience de l'état-major et développement du commandement) publié dans le *Airpower Journal*, le général John Shaud nota que « les chances d'affectation à l'état-major d'une coalition interarmées dans le monde

de l'après-guerre froide ont décuplé. »<sup>21</sup> Il servit en qualité de chef d'état-major du commandant suprême des forces alliées en Europe (*Supreme Allied Commander, Europe* – SACEUR) jusqu'à une date récente et fit l'observation suivante sur la base de cette expérience :

Dans l'état-major de la coalition, comme c'est le cas de tout nouveau poste de commandement... ma mission principale consistait à coordonner les activités de l'état-major... En plus de ce que cela pourrait normalement impliquer, je me suis aperçu que je devais en outre être un négociateur, un diplomate, un maître exigeant et un chef de clique. J'ai également appris qu'à l'état-major du SHAPE (ainsi que dans la plupart des états-majors de coalition), certains des facteurs les plus importants à prendre en considération étaient la réalisation des différences culturelles et linguistiques intrinsèques et la possession d'un solide sens de l'histoire.<sup>22</sup>

L'alliance de l'Axe lors de la seconde guerre mondiale offre un exemple des désavantages de la guerre en coalition. L'Allemagne se retrouva entraînée dans une campagne en Afrique du Nord et dans le combat en Grèce par son allié italien dont les forces, de l'avis des généraux allemands Albert Kesselring et Erwin Rommel, se montrèrent incapables.<sup>23</sup> Par contre le style collégial et conciliant de commandement d'Eisenhower fut une des clés du succès de l'opération *Overlord*. Il est douteux qu'un style de commandement comme celui de Patton aurait réussi.

La sensibilité du général H. Norman Schwarzkopf à la culture arabe, acquise lors de son enfance en Iran, représenta un facteur important dans la création de la coalition pendant la guerre du Golfe Persique. *Norman la tempête* est peut-être le parfait praticien du commandement situationnel souple de coalition lors du passé récent. Dans *Crusade* (La croisade), Rick Atkinson décrit Schwarzkopf comme un tyran, un autocrate braillard, grossier envers les membres américains de la coalition. Au même moment, il se montrait diplomate et conciliant vis-à-vis de la plupart des alliés. On peut se demander si ce n'était pas précisément le style de commandement qui était nécessaire pour que la coalition ne se désintègre pas. Comme l'observa Atkinson,

Curieusement, le mauvais caractère de Schwarzkopf contribua également à étouffer les chamailleries interarmes, en unifiant des rivaux naturels, sous une crainte partagée. En outre, il épargna prudemment aux alliés sa colère. C'est là qu'il se montra le plus compétent dans la fonction pour laquelle on le présuait le moins bien préparé par sa formation et son tempérament : rassembleur et maître d'une gigantesque coalition formée de troupes de trois douzaines de pays.<sup>24</sup>

#### *Direction d'un état-major comparée au commandement opérationnel*

Une dernière situation de commandement que nous pouvons examiner est la différence entre l'environnement d'état-major et celui d'opérations – un problème clé pour les officiers en milieu de carrière s'élevant au-dessus du niveau de l'unité pour la première fois. Les commandants des unités opérationnelles sont probablement plus efficaces s'ils se conforment au style de commandement héroïque, alors que le style d'un chef d'état-major est à juste titre plus bureaucratique et participatif. L'interaction entre commandant et exécutants est principalement verbale et informelle dans un environnement opérationnel mais devient plus formelle et par écrit dans l'état-major. De même, les exécutants sont plus sophistiqués dans l'environnement d'état-major et la mission réside plus dans le domaine de la politique et des plans. Dans l'armée de l'Air, plus on s'écarte de la ligne de vol, plus il est difficile pour le commandant de garder les exécutants focalisés sur le pilotage et le combat, ainsi que de promouvoir les valeurs institutionnelles plutôt que professionnelles.

James Stokesbury a appelé le leadership le plus déroutant des arts et ceux d'entre nous qui appartiennent aux forces armées en conviendraient certainement. Au même moment, les programmes d'études de nos établissements d'enseignement professionnel militaire sont conçus pour rendre l'art du commandement moins déroutant pour le militaire professionnel. Le modèle de leadership situationnel de l'école de guerre aérienne décrit plus haut représente, je crois, un cadre utile pour évaluer les commandants et leur commandement dans leur contexte.

Dans un monde en évolution rapide, cette vision du commandement peut également vous aider à adapter votre style de commandement à la situation lorsque vous êtes affecté à des échelons de commandement plus élevés. Compte tenu des développements technolo-

giques sans précédent, des événements qui se déroulent dans un monde en évolution rapide et du raccourcissement des cycles d'évolution de la société, le besoin d'un commandement mettant l'accent sur la souplesse et l'émancipation est plus grand que jamais. □

## Notes

1. Dans son article "The User of Leadership Theory" (L'utilisateur de la théorie du leadership), (Michigan Business Review, janvier 1973), James Owen définit le style de leadership bureaucratique en termes que nous pouvons tous comprendre. Le leadership héroïque ou charismatique est plus difficile à identifier. Dans son livre *Leadership*, James MacGregor Burns nota que l'expression leadership charismatique peut signifier « un lien émotif entre leader et exécutants ; l'idée courante selon laquelle un leader est fort, omniscient et vertueux ; l'attribution d'énormes pouvoirs surnaturels aux leaders (religieux ou civils, ou aux deux) et tout simplement l'apport à un leader d'un soutien populaire frisant l'amour. » Le sens dans lequel j'utilise l'expression leadership héroïque ou charismatique implique un style de leadership reflétant une forte personnalité qui inspire les exécutants et les encourage à accomplir des exploits extraordinaires. Dans ce sens, il est très semblable à la définition donnée par Morris Janowitz dans *The Professional Soldier* (Le soldat de métier) aux termes de laquelle le commandant héroïque perpétue le type du guerrier, l'officier à cheval qui incarne l'esprit martial et le thème de la bravoure personnelle
2. Paul Hersey et Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (La gestion du comportement de l'organisation : Utilisation des ressources humaines), (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1982), 86.
3. Ibid., 85.
4. Ibid.
5. Ibid., 152. Suivant l'édition de leur ouvrage, il se peut que vous rencontriez différents termes utilisés pour décrire le modèle de Hersey et Blanchard. Leurs significations sont néanmoins essentiellement les mêmes.
6. *The Quality Approach* (L'approche qualité), publié par le Air Force Quality Center, Maxwell AFB, Alabama, II-7.
7. Général Mike Loh, allocation prononcée à l'occasion du lancement du mois national de la qualité, Hampton Roads Quality Council, Hampton, Virginie, Holiday Inn, 1er octobre 1992.
8. Brochure de l'armée de l'Air (Air Force Pamphlet – AFP) 35-49, *Air Force Leadership* (Le leadership dans l'armée de l'Air), 1985, 2.

9. Hersey et Blanchard, 102.
10. Ibid., 103.
11. John Keegan, *The Mask of Command* (Le masque du commandement), (Middlesex, Grande-Bretagne: Penguin Books, Ltd., 1987), 1–4.
12. Omar Bradley, *A Soldier's Story* (Histoire d'un soldat), (New York: Henry Holt and Co., 1951), 474.
13. John Kline, "Communications for the Leader" (Communications pour le commandant), in AU-24, *Concepts for Air Force Leadership* (Concepts de commandement pour l'armée de l'Air), sous la direction de Richard I. Lester et A. Glenn Morton (Maxwell AFB, Alabama Air University Press, 1990), 261.
14. Hersey et Blanchard, 236–37.
15. Perry M. Smith, *Taking Charge: A Practical Guide for Leaders* (Prendre la direction des opérations : Un guide pratique à l'intention des commandants), (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1986), 108.
16. Warren Bennis et Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Leaders : Les stratégies de prise de la direction des opérations), (New York: Harper and Row, 1985), 89.
17. Commandant Roderick R. Magee, "Building Strategic Leadership for the 21st Century" (Établir un commandement stratégique pour le 21<sup>e</sup> siècle), *Military Review*, février 1993, 39.
18. Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*, De la guerre, adaptation et traduction anglaise de Michael Howard et Peter Paret (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1976), 111.
19. Magee, 37.
20. Clausewitz, 119.
21. Général en retraite John Shaud, USAF, "The Staff Experience and Leadership Development" (L'expérience de l'état-major et le développement du commandement), *Airpower Journal* 7, n° 1 (printemps 1993) : 9.
22. Ibid.
23. Norman Polmar et Thomas Allen, *World War II: America at War* (La seconde guerre mondiale : l'Amérique en guerre), (New York: Random House, 1991), 537.
24. Rick Atkinson, "Desert Storm's Angry Caesar" (Le César colérique de l'opération *Desert Storm*), *Washington Post National Weekly*, 4–10 octobre 1993.

# De quoi est fait un dirigeant supérieur?

PAR LE DOCTEUR MORGAN W. MCCALL, JR. ET  
LE DOCTEUR MICHAEL M. LOMBARDO

*Morgan W. McCall, Jr. et Michael M. Lombardo sont spécialisés dans l'étude du comportement et sont chefs de projet au Centre de leadership créatif (Center for Creative Leadership) de Greensboro, en Caroline du Nord. Le docteur McCall, diplômé de l'Université Cornell, a passé huit ans à étudier le leadership et la gestion dans les organisations complexes. M. Lombardo, titulaire d'un doctorat d'éducation de l'Université de Caroline du Nord à Greensboro, a passé une période comparable à étudier la manière dont les leaders des organisations résolvent les problèmes.*



**C**adre supérieur : A un certain moment, Jim était le candidat le mieux placé, peut-être même le seul, pour devenir président-directeur général. Et puis il se heurta à quelque chose qu'il n'avait jamais eu à affronter auparavant – une entreprise non rentable. Il sembla par la suite se retrouver sur une pente glissante, devenant de jour en jour plus détaché, incapable de collaborer avec ses principaux subordonnés.

Enquêteur : A votre avis, qu'est-ce qui l'a fait quitter la voie ?

Cadre supérieur : En partie un manque de chance, du fait que l'entreprise périlait quand il en hérita. En partie son choix de s'entourer de spécialistes qui, inévitablement, portent les œillères de leur domaine particulier. En partie enfin le fait qu'il n'avait jamais appris à déléguer. Il n'avait aucune idée sur la façon de diriger en écoutant.

Le cas de Jim n'est en rien inhabituel. Nombreux sont les cadres extrêmement talentueux qui s'élèvent à de très hauts niveaux mais se voient refuser les postes suprêmes. Les brèves explications de ce qu'on pourrait appeler leur sortie de voie sont le principe de

Peter, que l'on cite toujours, d'après lequel ils furent promus au-dessus de leur niveau de compétence, ou, ce qui est plus inquiétant, le fait qu'ils présentaient quelque défaut fatal.

Le brin de vérité contenu dans ces explications masque la vraie complexité du processus. C'est ce que nous a appris une étude que nous avons récemment menée au Centre de leadership créatif (*Center for Creative Leadership*), un établissement de recherche et d'enseignement à but non lucratif situé à Greensboro, en Caroline du Nord, et créé pour améliorer la pratique de la gestion.

Lors d'une comparaison entre 21 cadres ayant quitté la voie – des gens efficaces dont on s'attendait à ce qu'ils s'élèvent encore plus haut dans l'organisation mais qui avaient atteint un palier en fin de carrière, été licenciés ou obligés de prendre une retraite anticipée – et 20 homologues *arrivés* – ceux qui avaient atteint les postes suprêmes – nous avons trouvé les deux groupes étonnamment semblables. Chacun de ces 41 cadres possédait des qualités remarquables et présentait au moins une faiblesse significative.

Une insensibilité envers les autres fut citée comme une raison de sortie de voie plus souvent que tout autre défaut mais elle n'était jamais la seule. Très souvent, ce fut une combinaison de qualités personnelles et de circonstances extérieures qui mit fin à l'ascension d'un cadre. Certains de ces cadres se retrouvèrent dans une situation changée, dans laquelle les qualités qui leur avaient été très utiles plus tôt dans leur carrière devinrent des handicaps qui leur firent quitter la voie. D'autres s'aperçurent que des faiblesses dont ils avaient toujours souffert, et qui furent pendant un certain temps compensées par les atouts dont ils disposaient, devinrent des défauts cruciaux dans une situation nouvelle exigeant des compétences particulières pour résoudre quelque problème particulier.

Notre objectif était de découvrir ce dont était fait un cadre efficace et notre plan était à l'origine de nous concentrer sur ceux qui étaient arrivés. Nous avons toutefois réalisé rapidement que, paradoxalement, nous pourrions apprendre beaucoup sur l'efficacité en nous intéressant de plus près à des cadres qui

n'avaient pu se montrer à la hauteur de leur potentiel apparent.

Avec l'aide de notre collaboratrice Ann Morrison, nous avons travaillé avec plusieurs sociétés figurant au classement des 500 plus importantes établi par la revue *Fortune* pour identifier des *initiés futés*, des gens qui avaient vu passer de nombreux dirigeants supérieurs dont rien dans leur carrière ne leur était étranger. Dans chaque entreprise, l'un d'entre nous s'entretint avec plusieurs initiés, généralement quelques cadres parmi les dix les plus haut placés et un petit nombre de professionnels des ressources humaines, c'est-à-dire des gens participant à la prise des décisions d'avancement. Nous leur avons demandé de nous relater l'histoire d'une réussite et celle d'une sortie de voie.

## Défauts fatals

Lorsqu'il leur fut demandé d'indiquer ce qui avait décidé du sort des hommes (tous les cadres cités étaient des hommes) qui n'avaient pas connu la réussite suprême, nos sources mentionnèrent 65 facteurs, que nous avons regroupés en 10 catégories :

1. Insensibilité envers les autres : style caustique, intimidant, brutal
2. Froideur, réserve, arrogance
3. Abus de confiance
4. Excès d'ambition : fixation sur la prochaine promotion, intrigues de bureau
5. Problèmes précis de performances affectant l'entreprise
6. Gestion trop tatillonne : incapacité à déléguer ou à constituer une équipe
7. Incapacité à recruter efficacement
8. Incapacité à réfléchir dans une optique stratégique
9. Incapacité à s'adapter à un supérieur au style différent
10. Dépendance excessive vis-à-vis d'un protecteur ou mentor

Aucun cadre ne souffrait de tous les défauts cités ; en fait, deux seulement en moyenne furent identifiés chez les cadres sortis de la voie.

Comme nous l'avons noté, la cause de sortie de voie la plus fréquente était l'insensibilité envers les autres. « Il ne négociait pas ; il n'y avait pas de place pour des opinions divergentes. Il aurait pu suivre un taureau dans un magasin de porcelaine et trouvé le moyen de casser celle qui restait », nous déclara un cadre supérieur à propos d'un collègue ayant quitté la voie.

Lorsqu'ils étaient stressés, certains des responsables ayant quitté la voie devenaient caustiques et intimidants. L'un d'eux entra dans le bureau d'un subordonné, interrompant une réunion, et lui dit « J'ai besoin de vous voir. » Quand le subordonné essaya de lui expliquer qu'il était occupé, il rétorqua rageusement « J'en ai rien à foutre. Je vous ai dit que je voulais vous voir maintenant. »

D'autres étaient tellement brillants qu'ils devinrent arrogants, intimidant les autres par leurs connaissances. Les remarques les plus courantes furent : « Il amenait les autres à se sentir stupides » ou « Il vous ignorait si vous n'étiez pas brillant vous aussi. »

Lorsqu'on fait un travail extrêmement complexe et déroutant, il est absolument nécessaire d'avoir confiance en les autres. Certains cadres commirent ce qui est peut-être le péché impardonnable pour un responsable : ils commirent un abus de confiance. Cela avait rarement quoi que ce soit à voir avec l'honnêteté, qui était acquise dans presque tous les cas. C'était plutôt une surenchère à l'encontre des autres ou le fait de ne pas tenir des promesses qui avait des conséquences désastreuses en termes d'efficacité de l'organisation. Un cadre n'appliqua pas une décision comme il avait promis de le faire, causant ainsi entre les divisions du marketing et de la production des conflits qui se propagèrent dans quatre niveaux de subordonnés frustrés.

D'autres, comme Cassius, souffraient d'un excès d'ambition. Ils semblaient ne penser qu'à leur prochaine promotion, froissaient des gens dans leur hâte et passaient trop de temps à essayer de plaire aux échelons supé-

rieurs de la direction. Cela les conduisait parfois à conserver le même protecteur ou mentor pendant trop longtemps. Quand le mentor cessait de trouver grâce, il en était de même pour eux. Même si le mentor restait au pouvoir, les gens remettaient en question la capacité du cadre à émettre des jugements indépendants. Pouvait-il être autonome ? Un cadre avait travaillé pour le même supérieur pendant presque 15 ans, le suivant d'une affectation à l'autre. La direction au plus haut niveau changea et le supérieur ne s'intégrait plus aux plans de la nouvelle direction. Le cadre, n'ayant aucune réputation en propre, était considéré comme un clone de son supérieur et, comme pour ce dernier, on lui préféra quelqu'un d'autre.

Une série de problèmes de performance apparurent parfois. Certains responsables ne réussirent pas à atteindre les objectifs de rentabilité, furent gagnés par la paresse ou prouvèrent que certains postes dépassaient leur niveau de compétences (généralement dans de nouvelles entreprises ou des postes exigeant un grand pouvoir de persuasion). Ce qui est plus important dans de tels cas, les responsables en question montrèrent qu'ils étaient incapables de changer ; refusèrent d'admettre leurs problèmes, les dissimulèrent ou essayèrent d'en attribuer la responsabilité à d'autres. Un cadre nargua les échelons supérieurs de direction en refusant de collaborer avec quelqu'un envoyé spécialement pour résoudre un problème de rentabilité.

Une fois qu'ils sont arrivés à certain point de leur carrière, les responsables doivent cesser de tout faire eux-mêmes et devenir des cadres qui s'assurent que le travail est fait. Toutefois, certains de ceux que nous avons étudiés n'opérèrent jamais cette transition, n'ayant jamais appris à déléguer ni à constituer une équipe de subordonnés. Bien qu'une gestion tatillonne soit agaçante à n'importe quel niveau, elle peut être fatale au niveau de l'encadrement. Lorsque des cadres s'immiscent dans les affaires des autres, ils ne le font pas dans celles de subordonnés mais dans celles d'autres cadres, dont beaucoup connaissent beaucoup mieux leur spécialité particulière que ne le fera jamais leur supérieur. Un

responsable des relations publiques qui ne connaissait pas grand chose des règlements administratifs essaya de dire à un spécialiste ayant 30 ans d'expérience ce qu'il devait faire. Le spécialiste regimba et le cadre perdit une bataille qu'il n'aurait jamais dû déclencher.

D'autres avaient de bons rapports avec leur équipe mais choisissaient simplement les gens qu'il ne fallait pas. Ils recrutaient parfois à leur image, choisissant par exemple un ingénieur comme eux, alors qu'une personne ayant une expérience de marketing aurait mieux convenu pour la tâche à accomplir. Parfois, ils sélectionnèrent simplement des gens qui finirent par échouer.

Une incapacité à réfléchir dans une optique stratégique, c'est-à-dire globalement et à long terme, était masquée par une attention au détail et un enlèvement dans les problèmes techniques, lorsque certains cadres ne pouvaient simplement pas réussir la transition d'homme d'action à planificateur. Un autre échec courant se manifestait sous la forme d'un conflit de styles avec un nouveau supérieur. Un responsable incapable de changer de foncteur à penseur/planificateur finit par s'attirer des ennuis avec un supérieur qui préférerait prendre le temps de réfléchir. Même si les responsables efficaces avaient parfois des problèmes analogues, ceux-ci ne dégénéraient pas en bagarres et prenaient rarement un ton personnel. Les responsables ayant quitté la voie eurent une série de réactions improductives – devinrent de mauvaise humeur, essayèrent de faire taire leur supérieur ou firent simplement la tête.

Pour récapituler, nous conclûmes que les cadres quittent la voie pour quatre raisons fondamentales, toutes liées au fait que les situations changent quand on s'élève dans la hiérarchie d'une organisation :

1. **Des forces deviennent des faiblesses.** La loyauté devient une dépendance excessive, une étroitesse d'esprit ou du copinage. L'ambition finit par être assimilée à une participation aux intrigues de bureau et détruit la base de soutien d'un cadre.
2. **Les faiblesses finissent par compter.** Si une personne a suffisamment de talent, on peut

passer sur son insensibilité aux niveaux inférieurs mais pas aux niveaux supérieurs, où ses subordonnés et collègues sont influents et probablement brillants eux aussi. Celles qui sont charmantes mais pas brillantes s'aperçoivent que leur travail devient trop difficile et leurs problèmes trop complexes pour leurs aptitudes en termes de communication.

3. **Le succès monte à la tête.** Après avoir reçu des compliments pendant trop longtemps, certains cadres perdent simplement toute humilité et deviennent froids et arrogants. Une fois que cela arrive, leurs sources d'information commencent à se tarir et les gens n'ont plus envie de travailler avec eux.
4. **Les événements conspirent.** Quelques uns de ceux qui quittèrent la voie ne commirent apparemment que peu d'erreurs. Ils furent liquidés suite à des intrigues de bureau ou à des bouleversements économiques. Avant tout, ils furent simplement malchanceux.

A l'occasion de nos entretiens, on nous raconta quelques histoires de *marcheurs sur l'eau*. En fait, le cadre qui correspondait le mieux à cette catégorie, le seul *leader naturel*, quitta la voie justement parce que tout le monde présumait qu'il pouvait absolument tout faire. Aux niveaux supérieurs de direction, il se perdit dans les détails, se concentra trop sur ses subordonnés et sembla manquer de la capacité intellectuelle nécessaire pour traiter les problèmes complexes. Pourtant personne ne l'aida parce qu'on présumait qu'il réussirait de toute façon.

En bref, ceux qui étaient arrivés comme ceux qui avaient quitté la voie ne manquaient pas de défauts, même si ceux-ci ne devinrent généralement apparents que tard dans la carrière de ces hommes. Les événements qui exposèrent ces défauts furent rarement cataclysmiques. Le plus souvent, les défauts eux-mêmes eurent un impact cumulatif. Comme le fit observer un cadre, « Les carrières sont tellement longues. Laissez des traces d'erreurs

et vous finirez par vous retrouver encerclés par votre passé. »

En général, les défauts de ceux qui sont arrivés comme de ceux qui ont quitté la voie se manifestèrent lorsque l'un des cinq événements suivants se produisit : (1) Ils perdirent un supérieur qui avait dissimulé ou compensé leurs faiblesses ; (2) Ils furent affectés à un poste auquel ils n'étaient pas préparés, soit parce qu'il impliquait une beaucoup plus grande responsabilité, soit parce qu'il exigeait des cadres qu'ils remplissent des fonctions auxquelles ils n'étaient pas accoutumés. Les difficultés furent généralement aggravées par le fait que les cadres vinrent travailler pour un nouveau supérieur dont le style était très différent de celui de son subordonné nouvellement promu ; (3) Ils laissèrent derrière eux des traces de petits problèmes ou de gens froissés, soit parce qu'ils les traitèrent d'une façon médiocre, soit parce qu'ils agirent tellement rapidement qu'ils ne réussirent pas du tout à les traiter ; (4) Ils furent promus pendant une restructuration de l'organisation et furent laissés sans surveillance jusqu'à la période finale d'essai ; (5) Ils accédèrent aux bureaux de la direction, où il est crucial de s'entendre avec les autres.

La plupart des cadres eurent à faire face à au moins un de ces événements. L'évènement lui-même n'était révélateur qu'en ce que son impact commença à séparer les deux groupes. La façon dont une personne faisait face à ses défauts sous la contrainte fit beaucoup pour expliquer pourquoi certains arrivèrent et d'autres quittèrent la voie avant d'arriver. Un bout de dialogue enregistré lors d'un entretien fait ressortir ce point :

Cadre supérieur : Les gens qui réussissent n'aiment pas admettre qu'ils commettent de grosses fautes mais il n'empêche que certaines sont énormes. Je n'ai jamais connu de PDG [président-directeur général] qui n'en ait pas commis au moins une grosse et plein de petites mais ils n'en ont jamais souffert.

Enquêteur : Pourquoi ?

Cadre supérieur : Parce qu'ils savent comment faire face à l'adversité.

Savoir comment faire face à l'adversité est en partie savoir ce qu'il ne faut pas faire. Comme nous l'avons appris, de nombreux modèles différents de comportement des responsables pouvaient être acceptés par les autres. La clé était de savoir lesquels les collègues et les supérieurs trouveraient intolérables.

Comme nous l'avons dit au début, les membres des deux groupes étaient étonnamment comparables : extrêmement brillants, identifiés comme prometteurs dès les premières phases de leur carrière, offrant de remarquables antécédents professionnels, ambitieux, prêts à accepter les sacrifices – mais néanmoins imparfaits. Un examen de plus près révélera toutefois quelques différences et, aux niveaux d'excellence caractéristiques de l'encadrement, une différence, même légère, est plus que suffisante pour créer des gagnants et des perdants.

#### *Ceux qui arrivent comparés à ceux qui quittent les voies*

Pour commencer, les cadres ayant quitté la voie connurent une série de succès, mais généralement dans des situations comparables. Ils avaient redressé deux entreprises ou avaient occupé des postes progressivement plus importants dans la même fonction. Par contraste, ceux qui étaient arrivés avaient connu des succès plus divers – ils avaient redressé une entreprise et étaient passés avec succès de la production au personnel et retour, ou avaient lancé une nouvelle entreprise en partant de zéro et avaient accompli une mission spéciale qui leur valut des félicitations. Ils construisirent des usines dans des régions désertes et dans la jungle amazonienne, sauvèrent des entreprises vouées au désastre et mirent fin sans effusion de sang à des guerres totales entre divisions d'une même société. L'un d'eux bâtit même une ville.

Les responsables ayant quitté la voie furent souvent décrits comme lunatiques ou instables lorsque soumis à une pression. L'un d'eux pouvait se contrôler en présence des échelons supérieurs de direction qu'il cherchait à impressionner mais était ouvertement jaloux des collègues qu'il considérait comme

des concurrents. Ses trop fréquentes explosions de colère sapèrent la coopération nécessaire au succès, lorsque ses collègues commencèrent à se demander s'il n'essayait pas de leur faire du tort. Au contraire, ceux qui étaient arrivés étaient calmes, confiants et sans surprise. Les gens savaient comment ils réagiraient et pouvaient planifier leurs propres actions en conséquence.

Bien qu'aucun membre des deux groupes n'ait commis de nombreuses erreurs, tous ceux qui étaient arrivés firent face aux leurs avec assurance et de bonne grâce. Presque sans exception, ils admirent leur erreur, en avertirent les autres pour leur éviter d'être mis dans une position vulnérable par elle puis procédèrent à son analyse et à sa correction. Également révélatrices étaient deux choses que ceux qui étaient arrivés ne firent pas : Ils n'accusèrent personne d'autre et une fois qu'ils eurent réglé la situation, ils ne s'appesantirent pas dessus.

En outre, les cadres ayant quitté la voie tenaient à réagir à un échec en passant à la défensive, en essayant de le dissimuler pendant qu'ils prenaient des mesures correctrices ou, une fois que le problème était devenu apparent, en en rejetant la responsabilité sur quelqu'un d'autre.

Bien que les deux groupes aient su s'attaquer aux problèmes, ceux qui étaient arrivés étaient particulièrement résolus. Cette mentalité « Où est le problème ? » leur épargnait trois des défauts courants chez ceux qui avaient quitté la voie : ils étaient trop occupés à faire leur travail pour se montrer trop impatients d'être promus ; ils attendaient de leur personnel qu'il excelle à résoudre les problèmes et établirent de nombreux contacts, ce qui leur évita de souffrir du syndrome du mentor unique. En fait, pratiquement aucun responsable efficace n'indiqua qu'il avait un seul mentor.

Enfin, ceux qui étaient arrivés, peut-être à cause de la diversité de leurs antécédents, étaient capables de s'entendre avec toutes sortes de gens. Ils possédaient ou développèrent les aptitudes nécessaires pour avoir leur franc parler sans offenser quiconque. Ils n'étaient pas considérés comme charmants mais intri-

gants ni directs mais sans tact, mais plutôt directs et diplomates. L'un de ceux qui sont arrivés était en désaccord total avec une stratégie commerciale qui avait la faveur de son supérieur. Il présenta ses objections avec franchise et donna les raisons de ses inquiétudes ainsi que l'alternative qui avait sa préférence. Toutefois, une fois que la décision qu'il opposait fut prise, il consacra son énergie à travailler à la réussite de cette décision. Lorsqu'il apparut que son supérieur avait commis une erreur, il ne s'en réjouit pas méchamment ; il laissa la situation parler d'elle-même sans embarrasser encore plus son supérieur.

L'un des cadres supérieurs avec lesquels nous sommes entretenus établit une distinction simple mais pas simpliste entre les deux. Deux choses seulement, nous dit-il, différenciaient ceux qui réussissaient de ceux qui quittaient la voie : l'intégrité totale et la compréhension des autres.

L'intégrité semble avoir une signification particulière pour les cadres. Le mot ne se réfère pas à la simple honnêteté mais exprime une constance et une prévisibilité développées au fil des ans qui disent « Je ferai exactement ce que je dis quand je dirai que je vais le faire. Si je change d'avis, je vous le ferai savoir largement à l'avance pour que vous n'ayez pas à souffrir de mes actions. » Une telle déclaration est en partie une question de morale mais, encore plus, de sens pratique vital. Ce genre d'intégrité semble l'élément fondamental empêchant une vaste organisation amorphe de s'effondrer dans sa propre confusion.

La capacité – ou l'incapacité – à comprendre les perspectives des autres représentait la différence la plus flagrante entre ceux qui sont arrivés et ceux qui ont quitté la voie. Seuls 25 pourcent de ces derniers furent décrits comme ayant une aptitude particulière aux relations humaines ; parmi ceux qui sont arrivés, le chiffre correspondant était de 75 pourcent.

Il est intéressant de noter que deux de ceux qui sont arrivés étaient froids et stupides lorsqu'ils étaient plus jeunes mais, pour une raison ou pour une autre, changèrent complètement de style. « Je ne sais pas du tout comment il l'a fait », nous déclara un cadre. « C'est comme s'il s'était couché un soir et s'était

réveillé une personne différente. » En général, une certaine conscience d'eux-mêmes et volonté de changement caractérisaient ceux qui étaient arrivés. Cette même souplesse est naturellement ce qui est nécessaire pour s'entendre avec toutes sortes de gens.

Un dernier mot – un enseignement, peut-être à tirer de nos conclusions. Au fil des ans, les « spécialistes » ont établi de longues listes de compétences cruciales pour essayer de définir le responsable complet. Après coup, il semble évident que personne, y compris le cadre talentueux, ne peut posséder toutes ces compétences. Comme nous avons fini par le

réaliser, les cadres, comme le reste d'entre nous, sont une mosaïque de forces et de faiblesses. Les raisons pour lesquelles certains cadres finirent par quitter la voie et d'autres arrivèrent en haut de l'échelle confirment ce que nous savons tous mais avons hésité à admettre : il n'y a pas une seule meilleure façon de réussir (ou même d'échouer). La formule progressive infaillible n'est pas simplement insaisissable, elle équivaut, comme Kierkegaard disait de la vérité, à chercher dans une pièce où il fait noir comme dans un four un chat noir qui ne s'y trouve pas. □

## **Deux cadres : Une étude en termes de contrastes**

LES DEUX CAS QUI SUIVENT  
SONT DECRITS EN UTILISANT LES MOTS DE CADRES  
D'ENTREPRISE QUI EN CONNAISSAIENT LES DÉTAILS.

### **CELUI QUI EST ARRIVE**

#### L'homme

« C'était un type intelligent avec un pétitement malicieux dans les yeux. Il pouvait se moquer de lui-même dans les situations les plus difficiles. »

#### Points forts notables

« C'était un superbe négociateur. Il pouvait, je ne sais comment, émerger d'un conflit du travail ou entre responsables en brandissant un accord dont tout le monde pouvait s'accommoder. Je pense qu'il y arrivait en circonscrivant complètement un problème pour l'empêcher d'échapper à son contrôle. Si quelque chose risquait de mal tourner, les gens le savaient longtemps à l'avance. »

#### Défauts

« Il n'était parfois pas assez dur vis-à-vis de ses subordonnés et de ses collègues. Le personnel d'exploitation se demandait s'il était assez dur et parfois pourquoi il passait autant de temps à se préoccuper de son personnel. »

#### Carrière

« On lui confiait des missions spéciales – négociations, relations avec la presse, problèmes à régler d'urgence. Il trouvait toujours moyen de faire bouger les choses. »

#### Et il termina...

Vice-président directeur

## CELUI QUI QUITTA LA VOIE

### L'homme

« Il obtenait des résultats mais il s'en moquait éperdument. Bien qu'il puisse se montrer charmant quand il le voulait, il avait surtout tendance à jouer des coudes. »

### Points forts notables

« C'était un remarquable ingénieur qui avait gravi tous les échelons de la hiérarchie d'exploitation. Il avait une capacité rare d'analyse des problèmes sous tous leurs angles puis de reconfiguration des pièces pour en faire quelque chose de nouveau. »

### Défauts

« Lors du développement de quelque chose, il apportait à ses subordonnés plus d'aide que nécessaire mais, une fois qu'un système était en place, il oubliait de le surveiller. Quand les choses tournaient mal, il se comportait généralement en tyran ou faisait de l'obstruction, embauchant un jour un employé difficile et s'en déchargeant sur un subordonné en déclarant à celui-ci « Maintenant, c'est votre problème. »

### Carrière

« Il monta en flèche dans les filières technique et d'exploitation. Une fois qu'il arriva suffisamment haut, ses faiblesses finirent par le rattraper. Son poste dépassait ses compétences ou il ne pouvait s'accommoder de la complexité de nouveaux projets. »

### Et il termina...

« Sans avoir reçu la promotion qu'il attendait, et c'est dommage. C'était un type de talent et qui n'était pas mauvais gestionnaire non plus. Je suppose que sa gestion trop tatillonne, son style caustique ne permirent jamais à ses collègues de se développer et l'empêchèrent d'apprendre d'eux. »

# Le leadership

## Créativité et innovation

PAR LE DOCTEUR WILLIAM R. KLEMM

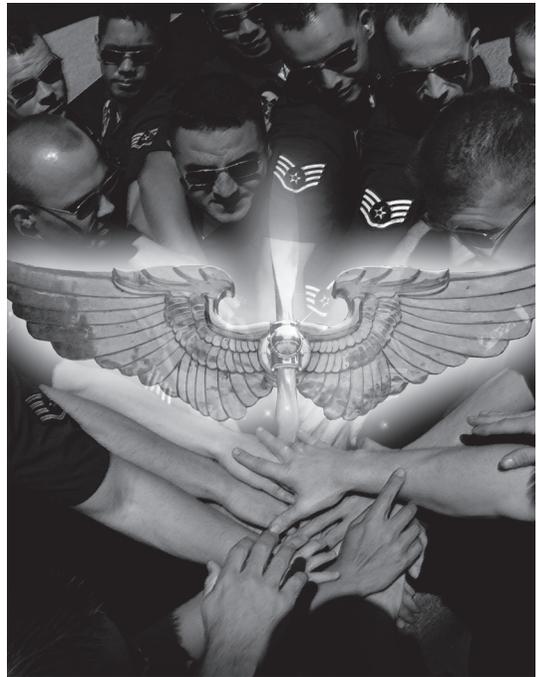
*Le docteur William R. Klemm est professeur de médecine vétérinaire à Texas A&M University. Avant de prendre sa retraite de colonel de l'armée de l'Air des Etats-Unis, il travailla pendant huit ans comme chercheur scientifique dans le service de développement et de planification de la division des systèmes à orientation humaine, base aérienne de Brooks au Texas.*

**L**es leaders savent instinctivement que la créativité et l'innovation sont la force vitale de leur organisation. Des idées nouvelles peuvent conduire à des programmes supérieurs à ceux qui sont déjà en cours d'exécution ou planifiés dans l'organisation et qui auraient été abandonnés ou n'auraient jamais été lancés si un meilleur programme ou idée s'était présenté. La mission de chaque leader devrait donc consister à rechercher constamment des idées et programmes supérieurs à ceux que l'organisation s'est engagée à poursuivre. En un mot, c'est ce qu'on appelle le PROGRES.

Mais que peuvent faire les leaders pour encourager la créativité et l'innovation ? La réponse la plus évidente, à moins d'embaucher une main d'œuvre nouvelle, est de prendre des initiatives de gestion qui créent un cadre de travail encourageant le personnel existant à faire preuve de plus de créativité et d'innovation.

### La créativité PEUT être stimulée par les leaders

Nombreux sont ceux qui contesteraient l'hypothèse implicite selon laquelle les leaders peuvent faire n'importe quoi pour encourager la créativité. Ils soutiendraient que la créativité, comme les dons de batteur dont fait preuve un joueur de baseball, est innée et ne s'apprend pas. D'ailleurs, une bonne partie des écrits anecdotiques consacrés à la créativité tendraient à suggérer que celle-ci est quel-



que pouvoir mystique que seuls les heureux élus possèdent. Mais pourquoi, alors, tous les enfants font-ils preuve de créativité ?

#### *Les anecdotes courantes sur la créativité sont dans l'erreur*

Ceux qui ont examiné soigneusement le processus de création se sont aperçus que tous les gens doués d'une intelligence ordinaire ont des capacités créatrices qui peuvent être ren-

forcées par une formation adaptée et un environnement favorable. Un ouvrage récent consacré à la défense de cette proposition est celui de D. N. Perkins, intitulé *The Mind's Best Work* (La plus grande réussite de l'esprit).<sup>1</sup> Il s'aperçut que les anecdotes a posteriori sur des exemples bien connus de jaillissements majeurs de pensée créatrice ont rarement été examinés de près, ou ne l'ont pas été du tout, quant aux processus mentaux qui y conduisirent. Il y a trop d'occasions de perte des corrélats mentaux réels de la créativité par suite d'excitation et de distraction (en tant qu'élément du phénomène *eureka*, d'absence de besoin ou de désir de reconstitution des processus de pensée, ainsi que d'insuffisances de compétence et de mémoire lors de la reconstitution du processus. Les expériences au cours desquelles il a été demandé aux sujets de penser à haute voix ou de communiquer leurs pensées pendant un épisode d'invention conduisirent Perkins à conclure que la créativité résulte naturellement et intelligiblement de certaines capacités courantes de perception, de compréhension, de logique, de mémoire et de style de pensée.

#### *L'inconscient n'a rien de magique*

Certains croient que la créativité émerge de la pensée inconsciente. Même s'il en était ainsi, cela ne veut pas nécessairement dire que la créativité est particulièrement mystérieuse quand on la compare à d'autres aspects de la pensée et du comportement. La pensée inconsciente ne semble pas contribuer plus ni moins à la créativité qu'aux activités courantes. L'essentiel de la pensée se déroule dans l'inconscient, y compris tout ce que nous faisons depuis sortir les poubelles jusqu'à lacer nos chaussures, conduire notre voiture et exécuter des centaines d'autres processus mentaux cachés.

### Raisons pour lesquelles les leaders hésitent à encourager la créativité

Écoutons un commandant typique lorsqu'il réfléchit aux problèmes :

J'ai besoin que mon personnel fasse preuve d'une plus grande créativité. Je voudrais bien

que notre personnel suggère des idées de réduction de nos coûts, d'amélioration de notre efficacité. Ce qui serait vraiment formidable serait d'avoir des idées de nouveaux plans, produits et services sensationnels ! Si nous avions alors des idées créatrices, je voudrais que nous ayons en place une structure de gestion qui pourrait mettre ces idées nouvelles en œuvre.

Mon supérieur pourrait toutefois dire : nous ne pouvons pas nous permettre plus de créativité ! « Que ferais-je de nouvelles idées ? » pourrait-il dire. « Je n'ai pas le temps ni les ressources nécessaires pour appliquer les anciennes. » Je lui répondrai « Je suis d'accord » ; mais je lui rappellerai également les innovations de nos concurrents dans la bureaucratie – sans parler de celles de l'ennemi ! Je lui rappellerai que ce qui nous coûtera le moins cher pour obtenir de meilleures idées est de stimuler le processus de création et celui d'innovation dans notre propre organisation.

### Raisons pour lesquelles les leaders devraient stimuler la créativité

Les leaders devraient stimuler la créativité pour deux raisons très importantes : pour éviter l'obsolescence et pour augmenter la productivité. Examinons-les l'une après l'autre.

#### *Obsolescence interne*

Si l'organisation ne reçoit pas un flot continu d'idées nouvelles, une focalisation sur les anciennes fait courir au travail en cours le risque d'être dépassé avant même d'être terminé. En outre, comment pouvez-vous être vraiment sûr que les anciennes idées sont les meilleures ? Vous dites que vous ne pouvez pas vous permettre de faire des choses nouvelles. Il est possible que vous ne puissiez pas vous permettre de NE PAS faire des choses nouvelles. La gestion des programmes devrait se faire en gardant un *œil ouvert* pour incorporer à ceux-ci des changements qui amélioreront la qualité, abaisseront le coût ou accéléreront l'exécution du travail.

### *Il est toujours possible d'améliorer la productivité des employés*

Les professionnels tendent à avoir les mêmes capacités dans toutes les organisations et il ne fait aucun doute que leur productivité peut être améliorée. L'enquête menée auprès de 1300 spécialistes et ingénieurs de recherche et de développement (R&D) par Pelz et Andrews,<sup>2</sup> par exemple, révéla que la moitié des ingénieurs interrogés n'avaient déposé aucun brevet lors des cinq dernières années ; deux jeunes scientifiques sur cinq n'avaient rien publié, pas même un rapport, lors des trois années précédentes. Le célèbre historien des sciences Derek de Solla Price a montré que les articles de recherche scientifique sont publiés par une élite très réduite dont on a calculé qu'elle représente approximativement la racine carrée du nombre total de chercheurs ; dans une population de 10 000 chercheurs, par exemple, plus de 50 pourcent des articles sont publiés par 100 personnes seulement.

La masse salariale va être à peu près la même, que le personnel devienne plus innovateur ou non. Ne serait-il pas agréable pour vous d'en avoir plus pour votre argent ?

### Que savons-nous du processus de création ?

Beaucoup a été écrit sur le processus de création<sup>3</sup> et nous ne pouvons que résumer ici.

Avez-vous vu la publicité d'IBM, dans laquelle figurait une longue liste alphabétique de mots du vieil anglais ? La légende de cette publicité disait « N'importe qui aurait pu utiliser ces 4178 mots. Aux mains de William Shakespeare, ils devinrent *Le roi Lear*. Le roi Lear personnifie l'essence de la créativité : prendre des idées communément appliquées et comprises puis les recombinaisons doivent naturellement ajouter de la valeur.<sup>4</sup>

La condition de base qu'exige un acte créateur est l'association d'éléments connus pour créer des combinaisons ou perspectives nouvelles qui n'ont jamais été envisagées auparavant.<sup>5</sup> Perkins parle de l'utilité d'une recherche délibérée d'un grand nombre d'alternatives de

façon à pouvoir envisager de nombreuses combinaisons et perspectives. Il souligne qu'un meilleur effort de créativité implique la recherche délibérée de nombreuses alternatives. La créativité a beaucoup plus de chances d'émerger quand une personne examine de nombreuses options et investit le temps et l'effort nécessaires pour continuer à chercher au lieu de se contenter de solutions médiocres.

### *Bloc-notes de l'esprit*

La première étape fondamentale du processus de création consiste à avoir une notion claire de la nature du problème et être capable de l'énoncer clairement. Le penseur efficace commence par se focaliser d'abord sur la structure du problème plutôt que sur ses détails techniques. Je symbolise la transcription de la description du problème sur un bloc-notes parce que la série suivante d'opérations mentales se déroule dans le *bloc-notes* de l'esprit, la soi-disant mémoire de travail (qui ressemble à la mémoire dont vous vous servez pour vous rappeler du numéro de téléphone que vous composez).

Chargées également dans la mémoire de travail comme résultats des opérations créatrices, on trouve les solutions potentielles. Celles-ci viennent de la mémoire permanente de chaque personne, qui est la base de données de connaissances et d'expérience accumulée dans le cours de sa vie. D'autres alternatives potentielles sont chargées à partir de sources extérieures d'information telles que les lectures, les idées de collègues, les bases de données et d'autres sources. Ces alternatives peuvent ensuite être traitées logiquement (par association, tri et alignement dans des catégories et contextes nouveaux et inhabituels) ou plus *illogiquement* par l'emploi d'images, d'abstractions, de modèles, de métaphores et d'analogies. Les étapes suivantes font intervenir la perception des indices et des pistes potentielles, la réalisation de permutations d'alternatives qui apparaissent significatives et, enfin, la sélection des pensées qui conduisent à une idée nouvelle. Le processus d'examen et de choix entre des approches alternatives implique une limitation progressive des

options lors des premières phases de la création et un empressément à réviser et réexaminer lors des phases ultérieures des décisions prises antérieurement. Ce processus de limitation exige du créateur qu'il décompose et reformule les catégories et les corrélations de pensées et de faits qui sont communément appliqués aux problèmes et à leurs solutions habituelles. Le penseur créateur examine toutes les alternatives raisonnables, y compris un grand nombre qui peuvent ne pas sembler *raisonnables*. Chaque alternative doit être examinée, non seulement isolément mais aussi par rapport aux autres et au problème initial exprimé de différentes façons. Le problème pratique devient alors une question de réduction de l'ampleur du problème et de l'espace occupé par les solutions de remplacement pour lui donner des dimensions pratiques. Il se pourrait bien que ce soit la raison pour laquelle on doit s'absorber dans le problème pendant des périodes prolongées, avec une *incubation* subconsciente agissant pour aider à passer en revue diverses alternatives et combinaisons de celles-ci.

Il convient de noter que toutes ces opérations doivent se dérouler dans la mémoire de travail qui, malheureusement, n'a qu'une capacité très limitée. C'est probablement la raison pour laquelle l'intuition et la créativité sont si dures à obtenir. Les spécialistes de la créativité feraient bien de rechercher des moyens permettant de créer une plus grande capacité pour notre mémoire de travail et de la rendre plus performante. Le facteur le plus facile à manipuler semblerait être le mécanisme d'acquisition d'informations fournies par des sources extérieures. Un exemple de moyen que nous employons déjà pour augmenter l'efficacité de cette acquisition est l'utilisation du brainstorming.

Les phases finales de la créativité sont plus simples et directes. Elles font intervenir une analyse logique critique qui oblige généralement à affiner les idées qui émergent. Cette analyse devrait imposer le rejet des idées prématurées, ainsi que la relance des processus de recherche et de sélection. L'analyse conduit parfois à réaliser que le problème qu'on essaye de résoudre n'est pas le bon ou qu'il est néces-

saire de le reformuler. L'idée lumineuse finira par émerger de ces itérations.

#### *La créativité ne peut être planifiée – directement*

Nous savons que la pensée révélatrice et créatrice ne peut pas être planifiée par un leader ; une telle pensée arrive toute seule, émergeant souvent au milieu d'une activité en cours qui peut n'avoir rien à voir avec les idées nouvelles.

Passant en revue ce qui a été écrit sur le processus de création, Arieti<sup>6</sup> conclut qu'il y a trois phases de travail créateur : 1) une analyse initiale qui prend fin quand on aboutit à une *impasse*, 2) une période de repos, de récupération et de manque relatif d'attention au problème et 3) un jaillissement soudain et inattendu d'intuition et de solutions. Perkins maintient que la soudaineté de cette dernière phase n'est qu'apparente ; les processus réels décrits plus haut sur notre bloc-notes mental se sont probablement déroulés consciemment et inconsciemment pendant un temps non négligeable.

#### *La façon dont nous classons les choses crée un embouteillage d'idées nouvelles*

Quelque chose dans le monde sensoriel ou cognitif de Newton le conduisit à voir la ressemblance entre une pomme et la lune sous un angle nouveau ; elles étaient bien entendu toutes les deux des solides ronds. On n'est toutefois pas certain de ce qui le conduisit à percevoir ce qui est aujourd'hui évident, à savoir le fait qu'elles sont toutes deux soumises à l'effet de la gravité. Même le fait de voir la pomme tomber d'un arbre ne constituerait pas un stimulus mental significatif pour la plupart des gens dans la mesure où ils ne sont pas habitués à penser à la lune comme quelque chose qui *tombe*. La pensée créatrice est affectée par les façons dont nous classons les choses. Nous plaçons les pommes et les lunes dans des catégories mais, en tenant à les décrire et à leur donner un nom, nous limitons les catégories auxquelles elles appartiennent. Les pommes sont supposées être rondes, rouges et sucrées, alors que les lunes sont grosses, jaunes, rocailleuses et très éloignées. Les noms eux-mêmes empêchent de considérer les unes ou les autres comme des objets non classés

soumis à la gravité. On trouve communément une classe inférieure de créativité dans la simple réalisation de la signification des associations évidentes. Celles-ci peuvent même être négatives (p. ex., si de la pénicilline est présente dans une boîte bactériologique, les micro-organismes ne se développeront PAS).

*L'imagerie a plus de chances de stimuler une pensée nouvelle que le langage*

Les grandes découvertes peuvent émerger d'une imagerie primitive. Si on en croit Einstein, les mots et le langage n'avaient aucun rôle dans sa pensée créatrice. Certains savants célèbres affirment qu'ils réfléchissent le mieux sous forme d'images visuelles, même au niveau du rêve. Einstein, par exemple, se vit lui-même dans un de ses rêves chevauchant un rayon lumineux et tenant un miroir devant lui. Puisque la lumière et le miroir se déplaçaient à la même vitesse dans le même sens et que le miroir était légèrement en avant du front du rayon lumineux, la lumière ne pouvait jamais rattraper le miroir pour réfléchir une image. Einstein ne pouvait donc se voir lui-même. Bien qu'étant un rêve, une telle réflexion n'est pas le produit d'un esprit en proie aux hallucinations ; une logique et un ordre clair sont incorporés au rêve.

Les spécialistes de la neuroscience savent que les humains ont un *cerveau divisé* dont la moitié gauche contrôle la pensée analytique, qui intervient dans les fonctions verbales et de calcul, alors que sa moitié droite se charge d'une façon plus holistique des images, de la musique, des autres arts et de diverses formes de pensée non verbale. Le processus de création semble dépendre de la libération de la moitié droite de notre cerveau du contrôle despotique exercée par la moitié gauche de celui-ci. Les responsables ont tendance à récompenser leurs subordonnés pour une réflexion menée avec la moitié gauche de leur cerveau, qui est rigoureuse et précise. Etouffons-nous ainsi la créativité ?

## Que savons-nous des leaders créatifs ?

Nous connaissons quelques faits relatifs aux leaders créatifs. Ils peuvent être résumés comme suit :

*Les leaders créatifs sont d'une intelligence modeste*

Lors de sa récapitulation des caractéristiques personnelles des penseurs créatifs, Arieti<sup>7</sup> conclut qu'ils doivent être intelligents. Le paradoxe est qu'ils ne sont généralement pas TROP intelligents. Une intelligence excessive paralyse la créativité en imposant un examen de soi-même et des idées qui est trop strict, trop *logique*.

*Les leaders créatifs sont bien informés*

Une connaissance approfondie d'une source de difficultés est nécessaire pour comprendre les limites du dogme en vigueur et identifier les domaines dans lesquels la pensée créatrice sera la plus féconde. Une connaissance trop approfondie entrave toutefois le processus de création, produisant le mal qui affecte ce dernier et que l'on connaît sous le nom de *durcissement des catégories*. Cela devient un problème particulier lorsque la connaissance est focalisée sur une spécialité étroite parce que les autres informations qui pourraient être utilisées dans la synthèse créatrice sont restreintes.

*Les leaders créatifs sont des penseurs originaux*

Une pensée originale n'est pas la même chose que la créativité mais représente manifestement un préalable à la pensée créatrice. L'originalité demande une recherche active de ce qui est différent. Cela peut impliquer des tentatives délibérées d'évocation de contrastes, de contraires, d'associations bizarres et d'une pensée symbolique. Une pensée originale n'est parfois rien de plus qu'une simple réalisation du fait que ce qui est accepté par tous les autres présente des défauts, n'est pas suffisant ou doit être accompli différemment. Mener à bien le processus de création demande toutefois plus que de l'originalité. Les pensées originales qui ne font pas l'objet

d'un examen critique ne peuvent être affinées pour devenir des concepts utiles et corrects ; les gens qui montrent une moindre créativité tendent à évaluer ou rejeter les idées trop vite. Les créateurs réfléchissent soigneusement à ce qu'ils recherchent et éclaircissent les raisons de leurs réactions aux idées qui émergent. Ils ont tendance à rechercher pendant plus longtemps des pensées originales qui peuvent améliorer voire même remplacer les idées qui émergent.

Une question suscite une réponse et un problème sa solution. Le truc est non seulement de poser des questions mais également de le faire ou d'énoncer des problèmes le plus efficacement possible. Une question peut facilement limiter la pensée créatrice si elle restreint l'espace réservé aux réponses potentielles. Il est par conséquent important de poser des questions d'une façon ouverte qui ne fait pas trop d'hypothèses quant à une réponse acceptable. Une partie essentielle de la tâche de créativité est la formulation correcte du problème lui-même.

*Les leaders créatifs sont prêts à faire preuve de créativité*

Cela signifie que les gens créatifs ont une façon de penser qui permet à la créativité de se matérialiser comme par hasard. Nous avons tous entendu le célèbre axiome

Le hasard ne favorise que les esprits préparés.

Pasteur

Mais l'explication plus complète est la suivante

Un accident survient en dehors de l'intention...  
L'essence de l'invention n'est pas le processus mais l'intention.

Perkins

En d'autres termes, les gens créatifs

1. désirent faire preuve de créativité,
2. sont convaincus qu'il existe une solution créative et
3. s'attendent à être ceux qui la découvriront.

*Certaines caractéristiques de la personne créative sont innées*

Nous savons que les gens créatifs sont autodirigés et motivés. La puissance créatrice des scientifiques et des ingénieurs, telle qu'elle est examinée expressément dans l'étude de Pelz et d'Andrews, fut détectée chez ceux qui maintenaient des styles et des stratégies de travail caractéristiques.

Dans une certaine mesure, les attributs qui encouragent la créativité sont innés et ne peuvent donner lieu à une *formation*. Par exemple, une évaluation de plusieurs études portant sur des physiciens ayant fait preuve d'une très grande créativité révéla les communs dénominateurs suivants, qui indiquaient que de tels scientifiques étaient très probablement

1. des hommes,
2. intensément masculins en termes de centres d'intérêt et de perspective,
3. issus de familles protestantes intégristes,
4. peu portés eux-mêmes sur la religion,
5. peu portés sur le contact humain,
6. troublés par les émotions humaines complexes, l'agressivité en particulier,
7. très travailleurs, jusqu'à être obsédés par leur travail,
8. mélomanes, tout en n'appréciant pas les autres arts ni la poésie et
9. intéressés par l'analyse et la structure des choses.<sup>8</sup>

## Pouvons-nous attendre des leaders qu'ils fassent la différence ?

La capacité créatrice de tout individu donnée va de limitée à forte. Tous les professionnels ont une certaine capacité créatrice mais les actes créateurs ne peuvent s'accomplir dans le vide. Les créateurs doivent identifier un problème, être motivés pour le résoudre et connaître au moins certains *faits* (mais pas trop) concernant le problème. Ils doivent faire la

critique de leurs idées et les affiner pour faire en sorte qu'elles se prêtent à la création d'un concept, procédé ou produit novateur.

Lors d'une étude du processus de création et d'innovation, la capacité créatrice naturelle de 115 maîtres de recherches fut évaluée à l'aide d'un test psychologique spécial de puissance créatrice (le test « RAT »).<sup>9</sup> Certaines caractéristiques personnelles telles que la capacité créatrice innée et le quotient intellectuel (QI) n'étaient manifestement PAS liées à la puissance d'innovation. L'analyste conclut donc que ce qui comptait réellement était l'environnement dans lequel l'innovation est supposée se produire.

## Se jeter à l'eau Comment démarrons-nous ?

« O.K. » dit le patron, « Je suis convaincu qu'il nous faut changer de style de leadership pour encourager la créativité mais par quoi commençons-nous ? »

Pour commencer, regardons autour de nous pour voir comment d'autres organisations ont fait pour réussir à produire des idées nouvelles.

### *Les scientifiques dans les organisations*<sup>10</sup>

Pelz et Andrews résumèrent leurs conclusions sur l'effet des méthodes de gestion sur la productivité de plus de 1300 scientifiques et ingénieurs travaillant dans 11 laboratoires des secteurs public et industriel. Une note de productivité composite attribuée à chaque scientifique et ingénieur fut déterminée en tenant compte du nombre d'articles publiés et de brevets déposés ainsi que des notes attribuées par un jury de collègues et basées sur la contribution qu'ils apportaient à l'organisation et sur celle, plus générale, qu'ils apportaient à la science et à la technologie. Ces notes furent ensuite utilisées pour calculer les coefficients de corrélation des rapports entre la note de productivité et diverses méthodes de gestion. L'analyse leur permit d'identifier de nombreuses méthodes de gestion qui encouragent

la créativité et l'innovation, ainsi que d'autres qui les entravent.

### *In Search of Excellence (A la recherche de l'excellence)*<sup>11</sup>

Ce livre à succès fut publié en 1982 par T. J. Peters et R. H. Waterman Jr. Il était basé sur l'analyse de la gestion effectuée par les auteurs dans des dizaines d'entreprises du secteur de la haute technologie figurant au classement des 500 premières établie par la revue Fortune et particulièrement bien connue pour leur capacité de développer de nombreux produits nouveaux qui rencontrèrent un grand succès commercial. Parmi ces sociétés, on peut citer IBM, 3M, GE, Boeing et Hewlett-Packard. Peters et Waterman commencèrent par supposer que ces sociétés *doivent faire quelque chose comme il faut* et voulurent découvrir de quoi il s'agissait. Ils identifièrent certains communs dénominateurs utilisés par ces sociétés pour encourager la créativité et l'innovation. Toutes ces entreprises disposent de mécanismes de gestion intégrés pour pousser les individus entreprenants à prendre la tête de la génération d'idées nouvelles et à poursuivre celles-ci jusqu'à la phase de produit ou de service nouveau. Ces individus se font les *champions* de leur propre cause et recrutent des passionnés comme eux dans une équipe de développement. L'équipe se voit souvent affecter un ordonnancier qui a pour fonction de combattre la paperasserie et d'apporter le soutien logistique et autre nécessaire. L'équipe de développement inclut généralement un *cadre champion* qui a suffisamment d'influence dans la hiérarchie pour protéger l'équipe de tout harcèlement ou confusion administratif.

Les études mentionnées plus haut précisent toutes les deux que la créativité et l'innovation n'échappent pas au contrôle de leaders éclairés. Même si les leaders ne peuvent créer le génie là où il n'existe pas, de nombreuses pratiques influencent la créativité et l'innovation, pour le meilleur ou pour le pire.

## Graisser les rouages de cette machinerie créatrice

Le moi est quelque chose qui se développe, qui est façonné en réaction à toutes sortes de forces.

R. B. McCloud

Le moi créateur est également quelque chose qui se développe et subit l'influence de l'environnement et de l'auto-instruction.<sup>12</sup> Les leaders contrôlent le processus de création mieux qu'ils ne le pensent. Pour commencer, s'ils savent quels genres de personnes font preuve d'une plus grande créativité, ils peuvent s'efforcer de recruter de telles personnes. Ils peuvent enseigner aux gens déjà en place ce que la créativité implique et leur montrer qu'un certain degré de créativité est à la portée de tout le monde. Il existe enfin de nombreuses méthodes de gestion qui créent un cadre de travail favorisant la créativité.

### *Créez l'environnement qui convient La créativité est contagieuse*

Même si nous ne comprenons peut-être pas totalement les processus de création, nous savons qu'ils sont *contagieux*. Certains environnements contiennent quelque chose qui améliore le processus de création. Hans Krebs,<sup>13</sup> le biochimiste prix Nobel de médecine, a élaboré les « généalogies scientifiques » de certains savants célèbres. Krebs lui-même eut un professeur prix Nobel, Otto Warburg, qui avait à son tour été l'élève d'Emil Fischer, lauréat d'un prix Nobel pour ses travaux sur la chimie des sucres. Fischer avait quant à lui été l'élève d'un autre lauréat, Adolph von Baeyer, qui s'était vu décerner un prix pour ses travaux sur la chimie des colorants. Le mentor d'Adolph von Baeyer avait été Reinhard Kekule von Stradonitz, célèbre pour ses études des composés organiques à structures cycliques. Kekule avait été un élève de Justus von Liebig, reconnu comme étant le *père* de la chimie organique. Le professeur de Liebig avait été l'un des géants de la chimie organique, Joseph-Louis Gay-Lussac, qui avait découvert de nombreuses lois sur les gaz. Gay-Lussac

avait été un élève de Claude Louis Berthollet, qui avait contribué à introduire le concept de la combustion et élucidé la chimie de composés tels que le chlore, l'ammoniaque et le cyanure. Le mentor de Berthollet avait été le célèbre Antoine Laurent Lavoisier. Cet arbre généalogique s'étendait donc sans interruption sur plus de 200 ans.

La contagion de la fièvre créatrice peut également être observée dans des laboratoires industriels ; les célèbres Bell Labs en sont un bon exemple. Sept de leurs chercheurs reçurent un prix Nobel. Il existe peu de cadres de travail ayant à eux seuls engendré des innovations fondamentales telles que le transistor, le laser et les fibres optiques. Mais l'atmosphère créatrice aux laboratoires Bell ne se cantonnait pas à l'innovation spectaculaire. Leur personnel détient plus de 31 800 brevets déposés depuis la création des laboratoires en 1925 et, au rythme actuel, il en dépose approximativement un par jour !<sup>14</sup>

### *Comptez sur la créativité*

Il y a une forte corrélation entre l'innovation et la perception qu'à une personne de ce qu'on attend d'elle (être innovatrice ou pas).<sup>15</sup> Lorsque les leaders se chargent de la responsabilité de l'innovation, les employés la fuient. Cela peut être en partie dû au fait que de tels environnements peuvent à vrai dire décourager l'innovation de la part des employés voire les pénaliser.

### *Mettez les gens à l'épreuve*

Sans mise à l'épreuve, le stimulus n'est pas suffisant pour entraîner des réactions créatrices mais un excès de mise à l'épreuve surcharge et submerge les émotions et l'esprit, neutralisant la capacité de pensée créatrice. Avez-vous remarqué comme certaines de vos meilleures idées vous viennent lorsque vous ne travaillez PAS, voire même pendant vos vacances ? La plupart des théoriciens de la créativité croient qu'il est important, même essentiel, de se débattre vigoureusement et de façon prolongée avec un problème si on veut qu'il en émerge des solutions créatrices mais

l'illumination ne se produira souvent que quand on cesse de réfléchir au dit problème.

En termes de pratiques de leadership, Pelz et Andrews conclurent de leur étude qu'une certaine « tension créatrice » devait exister entre les états contradictoires de sécurité et de mise à l'épreuve des employés. Ils firent remarquer en particulier que la productivité des scientifiques et des ingénieurs augmentait quand le laboratoire changeait des attitudes établies ou quand des controverses techniques survenaient. La productivité augmentait quand les scientifiques et les ingénieurs recevaient un renforcement positif et étaient encouragés à participer à la prise de décisions. Peters et Waterman s'aperçurent que les entreprises de haute technologie les plus performantes instituaient des méthodes de gestion conçues délibérément pour stimuler la concurrence, parfois même au point de confier la résolution d'un même problème à deux équipes différentes et de créer une atmosphère de compétition pour voir laquelle proposerait la meilleure solution.

*Etablissez un système quelconque d'examen critique par les pairs*

L'objectif ultime du vrai professionnel est d'acquiescer le respect de ses pairs. Si des professionnels n'ont aucun moyen de savoir ce que leurs pairs pensent d'eux, cela signifie également qu'il leur manque une incitation importante à donner le meilleur d'eux-mêmes. Lorsqu'il existe des programmes d'examen critique par les pairs, ils sont souvent administrés de manière très négative où l'accent est mis sur le jugement et la sanction. L'objet devrait en réalité être de préciser la définition de la réussite et la détermination de celui qui réussit, rassurer les employés en leur indiquant qu'ils seront jugés sur leur mérite et leur productivité technique plutôt que sur la base de motifs accessoires ou politiques et inciter tous les employés à maintenir la cadence.

*Etablissez un système permettant de récompenser la créativité*

Lorsque les employés savent que la direction récompense les idées nouvelles, ils essayent

d'en produire. Le meilleur moyen pour la direction de faire connaître ses besoins d'une façon crédible est de distribuer des récompenses tangibles à ceux qui suggèrent des idées nouvelles. Les récompenses peuvent prendre les formes habituelles, allant de celles de nature pécuniaire (primes ou augmentations de salaire) à des *à-côtés* très divers. Parmi des systèmes plus subtils et plus économiques, figure la possibilité donnée aux professionnels de présenter leurs idées lors de réunions semi-officielles avec leurs pairs et leurs supérieurs. Il est particulièrement important d'offrir un accès direct aux preneurs de décisions, non seulement pour l'effet de satisfaction d'amour-propre sur les employés mais également parce que c'est la seule façon de garantir que les preneurs de décisions restent bien informés et stimulés.

Les professionnels peuvent avoir besoin d'être fréquemment poussés à produire des rapports ou articles portant leur nom. De tels efforts entraînent néanmoins un retour d'information positif qui encouragera l'employé à mener une activité créatrice à l'avenir.

Pelz et Andrews s'aperçurent que la productivité des scientifiques et des ingénieurs était stimulée lorsque ceux-ci savaient que leurs idées et leur travail étaient évalués par quelqu'un d'autre que leur supérieur immédiat, en particulier par des gens à l'extérieur de la hiérarchie ou à des échelons élevés de celle-ci. Les évaluations par les pairs et les utilisateurs finals avaient un impact important sur la motivation des scientifiques et des ingénieurs lorsque ceux-ci savaient que les échelons supérieurs de la direction recherchaient de telles évaluations et y prêtaient une oreille attentive.

*Mélez les gens à la résolution des problèmes et faites en sorte qu'ils soient absorbés dans celle-ci*

De nombreuses anecdotes relatives aux grandes réussites créatrices ont en commun le fait que le créateur était profondément absorbé dans la source de difficultés.<sup>16</sup> Même Einstein se débattit pendant plusieurs années avec sa tentative de clarification du rapport entre le mouvement et l'électromagnétisme. Il n'est

pas surprenant que les meilleures idées soient habituellement apparues dans les domaines que ceux qui les suggérèrent connaissaient bien. Cela est pourtant quelque peu paradoxal : les connaissances gênent souvent la créativité. Les professionnels formant un groupe trop spécialisé sont moins productifs que leurs collègues ayant des connaissances plus générales.<sup>17</sup> Je soupçonne que le paradoxe existe parce que la personne créative adopte une attitude différente, plus détachée et neutre vis-à-vis de ses connaissances, alors que la personne qui ne fait pas preuve de créativité a plus tendance à croire ce qu'elle *connaît*.

En l'absence d'une direction et d'objectifs précis, les programmes de recherche ont tendance à être ballottés et à battre de l'aile. Dans leur récente critique des efforts de RD dans l'industrie américaine,<sup>18</sup> Deborah Shapley et Rustom Roy accusent les responsables RD d'avoir en grande partie échoué quand il s'agissait de montrer la voie à leurs employés. Ils nous accusent de consacrer trop de temps, d'efforts et d'argent à une recherche fondamentale qui ne mène à rien. Ce dont nous avons besoin, soutiennent-ils, est une recherche fondamentale plus *intentionnelle*, dans laquelle les employés se voient donner un but et des conseils, même pour leur recherche fondamentale. Il convient de toujours garder un certain objectif pratique à l'esprit, même pour la recherche la plus fondamentale. Cela n'a pas à diminuer la valeur purement scientifique de la recherche fondamentale ; les travaux de Louis Pasteur devraient suffire à le démontrer amplement.

#### *Débarrassez-vous des facteurs décourageants*

Les facteurs les plus courants décourageant la créativité et l'innovation se manifestent dans une atmosphère de crainte – crainte d'être pénalisé en cas d'échec, de ne pas obtenir un soutien administratif suffisant ou de ne pas avoir le temps. C'est une des raisons pour lesquelles les programmes d'équipes de projets nouveaux dans les entreprises figurant au classement des 500 premières établie par la revue Fortune et ayant fait l'objet de l'enquête menée par Peters et Waterman sont habituel-

lement conçus spécialement pour libérer les membres d'une équipe de toutes leurs autres tâches pendant la durée du projet. L'équipe est protégée des forces extérieures, des bouleversements et des sanctions pour cause d'échec par le *cadre champion*. Elle est protégée de la paperasserie imposée par la bureaucratie de l'entreprise par le médiateur/ordonnancier. Les programmes de *champion* des entreprises évaluées par Peters et Waterman illustrent exactement l'inverse de la gestion tatillonne – du moins une fois qu'un(e) champion(ne) et son équipe sont en place. Les phases initiales d'approbation du projet, de définition des objectifs, d'allocation des ressources et d'établissement de la procédure que devra suivre l'équipe imposent une gestion relativement stricte. Toutefois, une fois l'équipe formée et en route, une gestion efficace semble exiger qu'on la laisse tranquille. L'équipe se charge de sa propre gestion, au moins dans la limite de ses compétences.

Eviter une gestion tatillonne équivaut à donner une plus grande autonomie aux professionnels et à leurs équipes. Il est toutefois probable qu'une autonomie excessive n'est pas souhaitable. Pelz et Andrews se sont aperçus que les scientifiques et les ingénieurs jouissant de la plus grande autonomie obtenaient des résultats médiocres, sans doute parce qu'ils étaient isolés de toute stimulation ; une certaine dose de coordination et de direction centrales est nécessaire pour maximiser la productivité. Les personnes sûres d'elles et autonomes devraient pouvoir produire plus ; en fait, si leurs supérieurs ne leur donnent pas d'instructions, elles doivent être indépendantes pour réussir. Dans un climat de liberté totale, les personnes autonomes doivent être exceptionnellement dynamiques et motivées pour continuer à réussir. Par contre, dans les situations de gestion tatillonne et rigoureuse, la productivité des personnes indépendantes ne s'améliore pas.

*Relâchez quelque peu la pression sur votre personnel, donnez-lui une certaine liberté et le temps de méditer*

Nous nous référons ici à la liberté mentale, ainsi qu'à l'immunité contre les contraintes

extérieures, qui permettent aux idées qui émergent de conduire quelqu'un à un point déterminé, même si elles ne respectent pas le bon sens ni les contraintes de temps, d'argent et d'installations.

Arieti fait également remarquer que la personne créative doit se voir accorder le temps de ne rien faire, dans le sens traditionnel que donnent à cette expression les cadres supérieurs d'une organisation, par exemple. Si les employés doivent toujours être en train de *faire* quelque chose (procéder à une expérience, brasser de la paperasse), ils n'ont pas la possibilité de réfléchir à leur travail sans être interrompus. Il est possible de soutenir qu'on peut être trop productif tel qu'on l'entend habituellement. Un jeune scientifique de ma connaissance reçut un sage conseil de son mentor plus expérimenté : « Tu ferais bien de publier moins pour que ce que tu publies soit meilleur. »

Arieti soutient que la pensée créatrice implique généralement une période de méditation et d'isolement. L'isolement s'apparente à la privation sensorielle, un état dans lequel le sujet est moins distrait par les stimuli, lieux communs et modes de pensée traditionnels, tout en étant libre d'exploiter ses ressources intérieures de base.

L'insistance courante sur le travail d'équipe est justifiée, comme l'indique l'étude menée par Pelz et Andrews. Chaque membre de l'équipe doit pourtant pouvoir parfois s'isoler, à l'abri des distractions et des interruptions, pour réfléchir de façon créative aux problèmes rencontrés par l'équipe.

Il est souvent nécessaire d'apporter une attention continue à un problème avant que la solution créative n'émerge.<sup>19</sup> Les leaders devraient donner aux gens le temps de s'attaquer aux problèmes non résolus et ne pas les sanctionner tant qu'ils font des efforts sérieux. Jung aurait dit que, pour faire émerger la pensée créatrice de sa phase d'incubation, on doit être « entraîné spécialement à couper le conscient, du moins jusqu'à un certain point, et donner ainsi au contenu de l'inconscient une chance de se développer. »

#### *Reconnaissez – et exploitez – rapidement une erreur*

Un rat exploite ses erreurs pour trouver la sortie d'un labyrinthe et, d'une façon comparable mais plus sophistiquée, les penseurs créatifs doivent recevoir l'assistance de leurs supérieurs et collègues pour reconnaître et exploiter leurs erreurs de réflexion lorsqu'ils s'efforcent de trouver la solution créative d'un problème. Dans les sphères scientifique et technique de la pensée, les fautes peuvent être très utiles pour exposer les différents points de façon nouvelle et inviter des approches uniques d'un problème.

#### *Reconnaissez – et exploitez – rapidement les bonnes idées*

Bien que les leaders ne puissent imposer la pensée créatrice, ils peuvent certainement se montrer ouverts à celle-ci, ainsi que la reconnaître et l'apprécier quand elle se manifeste. La meilleure façon de montrer qu'on apprécie une idée est de l'appliquer.

#### *Faites en sorte que votre personnel se sente protégé, pas menacé*

Les entreprises ayant fait l'objet de l'enquête menée par Pelz et Andrews se sont aperçues qu'il est important de donner aux scientifiques et aux ingénieurs la chance de voir leur nom associés à un produit, un rapport ou un procédé.

Ces entreprises favorisaient également des pratiques qui élevaient le statut des individus, telles que

1. permettre aux professionnels de présenter leur travail (réunions d'information, rapports, etc.),
2. leur accorder une certaine autonomie,
3. minimiser la supervision exercée par les échelons supérieurs et
4. les laisser définir leurs objectifs et priorités.

L'étude menée par Pelz et Andrews fit apparaître une augmentation évidente de productivité chez les employés que leurs supérieurs laissaient définir leurs propres objectifs et priorités et influencer la prise de décisions.

Ce principe est explicitement incorporé aux programmes de *champion* des entreprises du secteur de la haute technologie figurant au classement des 500 premières établie par la revue Fortune ayant fait l'objet de l'étude de Peters et Waterman.

*Changez les attitudes envers les béni-oui-oui et le conformisme*

Le conformisme est l'ennemi de la pensée créatrice. Comme on pourrait s'y attendre, les gens sont très différents en termes de tendances au conformisme. Un certain conformisme est probablement imposé par les conditions de culture et d'enseignement. Par exemple, lors d'un test visant à quantifier les tendances au conformisme en termes de pourcentage de réponses à des questions influencées par la pression collective, les officiers des forces armées manifestèrent le plus grand conformisme, avec un score de 33 pourcent ; à titre de comparaison, les étudiants en deuxième année d'université avaient un score de conformisme de 26 pourcent, alors que celui des scientifiques du secteur industriel n'était que de 14 pourcent.<sup>20</sup> Il est remarquable que les scores individuels enregistrés dans chaque groupe allaient de 0 à 100 pourcent, ce qui signifie que des personnes potentiellement créatives figurent dans tous les groupes, même si le conformisme peut être flagrant dans certains de ceux-ci.

Lorsqu'ils examinèrent les pratiques courantes qui entravent la créativité et l'innovation, Hickman et Silva<sup>21</sup> établirent une liste de six œillères qui cachent fréquemment la créativité et l'innovation aux leaders. Ce sont

1. la résistance au changement,
2. la dépendance vis-à-vis des règles et de la conformité,
3. la crainte et le doute de soi-même,
4. une dépendance excessive vis-à-vis de la logique et de la précision,
5. la tendance à voir les choses en noir et blanc, et
6. une dépendance excessive sur l'esprit pratique et l'efficacité.

Pour remédier pratiquement à de tels problèmes d'œillères, Hickman et Silva suggèrent plusieurs exercices qui aideront aussi bien les leaders que les employés : 1) établir un quota personnel d'une nouvelle idée par jour, 2) choisir une règle gênante de l'organisation et ne pas la respecter (d'une façon inoffensive pour soi-même ou l'organisation), 3) lire des articles traitant de la créativité, 4) céder au rêve et aux idées folles, particulièrement lorsqu'on est noyé dans les détails techniques, 5) pour tout problème, se forcer à envisager de nombreuses solutions et 6) remettre à plus tard l'évaluation d'une idée (la caresser, explorer ses ramifications).

*Montrez aux non-conformistes que vous les tolérez voire même les appréciez*

Les gens créatifs ont, par définition, plus de chances d'être non-conformistes, non seulement en termes de pensée mais parfois aussi d'attitudes et de comportement. Si de telles personnes sont appréciées dans une organisation pour ce que leurs idées peuvent apporter au groupe, une certaine tolérance d'un comportement original représente le prix à payer.

Les créateurs et innovateurs sont parfois trop agressifs. Ils peuvent être motivés par l'ambition et tolèrent mal les obstacles, qu'ils soient matériels ou liés à la gestion.

« Les meilleurs employés sont ceux qui se plaignent le plus » fut la conclusion tirée par un analyste à l'issue d'une enquête sur la productivité industrielle. S'il est évident que les mécontents et les rouspéteurs chroniques ne représentent pas un très grand atout pour une organisation, il est axiomatique que les meilleurs producteurs et les personnes motivées sont sûrs d'eux, parfois *plastronneurs*, voire même odieux. L'enquête de Pelz et Andrews fit apparaître une corrélation frappante entre la productivité et le fait que les scientifiques et les ingénieurs ne partageaient PAS totalement les objectifs et les centres d'intérêt des échelons supérieurs de la direction. Ils étaient toutefois réceptifs aux suggestions et instructions de la part aussi bien de l'encadrement que de leurs collègues.

*Prévoyez un moyen officiel de génération d'idées*

Parmi les diverses tactiques que l'on peut appliquer figurent l'utilisation fréquente de séminaires et symposia, au cours desquels il est demandé aux employés *maison* de faire des présentations. Les discussions doivent être encouragées mais elles doivent être menées d'une façon positive, exempte de menaces.

Les sessions de brainstorming peuvent être particulièrement utiles, à condition qu'elles soient bien structurées et contrôlées. L'environnement se prêtant à un brainstorming efficace a été décrit par Osborn.<sup>22</sup> La prémisse de base est que la créativité exige une réflexion libre et sans retenue associée à une analyse critique et une synthèse. L'homme typique ne peut toutefois pas réfléchir d'une façon simultanément imaginative et critique. C'est la raison pour laquelle Osborn recommande une séance de brainstorming dans laquelle 1) la critique est exclue, 2) l'imagination débridée est la bienvenue (plus l'idée est folle, mieux cela vaut), 3) de nombreuses idées valent mieux que quelques unes et 4) les nouvelles combinaisons d'idées sont encouragées. Pour être sûr que la *campagne d'imagination* est totalement stimulée, on a besoin d'une atmosphère d'excitation et d'enthousiasme, ainsi que d'une attitude tolérante et non critique vis-à-vis des idées *loufoques*. Si toutefois une séance de brainstorming se termine à ce stade, tout ce qu'on a est une collection d'idées ingénieuses, dont il se peut qu'aucune n'ait une valeur réelle. Une analyse critique ultérieure est nécessaire pour séparer les idées qui peuvent être critiquées, reformulées et recombinaisonnées en concepts utiles qui peuvent conduire à une véritable innovation.

Qu'en est-il des conférences Delphi informatisées ? Je ne pense pas que quelqu'un s'en serve mais la technologie existe. Une technique populaire permettant de mieux systématiser la communication de résolution des problèmes pourrait employer une variante de la soi-disant méthode Delphi.<sup>23</sup> Il s'agit d'une approche de communication structurée applicable à la résolution des problèmes, à la planification, à la prévision et à la prise de décisions qui implique des apports individuels d'infor-

mations et d'intuitions, suivis de quelque critique de toutes les contributions individuelles, elle-même suivie des réponses des individus et des révisions de leurs idées initiales. Pour modifier l'approche des fonctions de brainstorming, il serait idéal d'utiliser une approche de conférence informatisée, dans laquelle un ordinateur fait le compte de toutes les contributions et les met à disposition en temps réel.

*Créez un climat de débats et de désaccords*

Dans leur analyse des cadres efficaces, Hickman et Silva conclurent qu'ils ne cessaient jamais leurs investigations pleines de curiosité. « Ce sont des développeurs pleins d'imagination et d'innovation qui peuvent transcender les vieilles habitudes... Ils s'attachent constamment à la créativité, mettant toujours de côté le temps et les ressources nécessaires pour l'entretenir. »<sup>24</sup> Un tel climat encourage les employés à présenter leurs idées, en donnant à l'encadrement une chance d'utiliser ces contributions pour générer des idées encore meilleures, plus réalisables. La créativité s'auto-alimente, produisant plus d'idées plus créatives.

La puissance créatrice des professionnels est directement proportionnelle à la mesure dans laquelle ils peuvent communiquer aussi bien avec leurs supérieurs qu'avec leurs pairs. Les leaders devraient solliciter ouvertement les idées des employés – puis ÉCOUTER ce que disent ceux-ci. Non seulement cela est utile en termes de motivation positive pour que les employés se sentent importants mais donne également à la direction accès à des informations et des idées qu'elle pourrait sinon ne pas obtenir. Ce principe réside au cœur de la philosophie du contrôle de la qualité de Deming, qui a été appliquée avec tant de succès par l'industrie japonaise.

Les employés ont besoin de bons canaux clairs de communications avec leurs supérieurs, en particulier avec les leaders qui opèrent aux niveaux de prise de décisions. Entre autres raisons, cela est important parce que, dans un tel climat, les employés ont quelque espoir d'avoir accès à ceux qui prennent les décisions quand

ils ont une bonne idée. Ils n'ont aucune raison de craindre que quelqu'un d'autre leur coupera l'herbe sous le pied et se verra attribuer le mérite d'avoir eu cette idée. La direction, en ce qui la concerne, n'encourage l'apparition d'idées nouvelles que si elle l'apprécie ouvertement et offre un renforcement positif à ceux qui avancent de nouvelles idées, même si celles-ci ne sont pas réalistes.

Dans le cas de la communication entre pairs, Pelz et Andrews se sont aperçus qu'il y avait une corrélation directe entre une augmentation de la productivité et le nombre de pairs contactés par un employé quelconque ainsi que le nombre total de contacts.

#### *Permettez à votre personnel d'influencer la prise de décisions*

Un autre facteur à corrélation positive avec l'innovation est le degré auquel les employés exercent une influence sur la prise de décisions.<sup>25</sup> Il n'est pas surprenant que, si les employés savent qu'ils n'ont aucune influence sur les leaders, ils doutent que leurs idées puissent être acceptées et appliquées. Pourquoi donc risquer d'exposer ses idées à de possibles critiques ? Les leaders et leur organisation ont donc tout intérêt à faire en sorte que tous les employés se sentent importants et à solliciter leurs idées sans les menacer.

Dans toute hiérarchie, l'un des obstacles qu'une idée nouvelle doit surmonter est le supérieur administratif immédiat de l'employé. Le supérieur définit le ton psychologique de son unité et ce ton peut encourager la créativité ou la décourager activement. Les professionnels aux niveaux subalternes sont facilement intimidés ou démoralisés lorsqu'ils essayent de faire accepter leurs idées. Les scientifiques de haut rang observés par Pelz et Andrews qui se montraient les plus efficaces pour appliquer des idées nouvelles étaient ceux dont les supérieurs *se tenaient à l'écart* quand il s'agissait effectivement de mener la recherche. Pour les employés de ce niveau, le rôle bien entendu des leaders semblerait se limiter aux encouragements, aux critiques amicales et à la mise à disposition des ressources nécessaires.

Pour les employés, avoir une bonne idée est une chose; *lui faire faire surface* en est une autre. Certains cadres de travail découragent l'innovation, sinon activement, du moins involontairement. Les dirigeants de la société 3M, bien connue pour le nombre et la diversité de ses produits novateurs, ont un slogan : « Tu ne tueras pas une idée de produit nouveau. »<sup>26</sup> Bien entendu, ils n'appliquent pas toutes les idées de leurs employés mais ils font en sorte que la politique officielle de l'entreprise soit l'encouragement de toutes les suggestions. Ils n'intimident pas leurs employés par des critiques mais les encouragent et les aident plutôt à transformer leurs idées en produits commercialisables.

Pour faire adopter une idée, on doit la communiquer d'une façon compréhensible. Bien qu'on puisse obtenir l'illusion du succès en *emberlificotant* ses supérieurs avec des idées complexes qu'ils ne comprennent pas vraiment, leur soutien prolongé exigera en fin de compte qu'ils comprennent en fait ce qu'ils soutiennent. Dans la plupart des cas, ce soutien n'est pas accordé au départ si l'idée n'est pas claire ni compréhensible. Quiconque se fait le champion d'idées doit également jouir d'un statut et d'une crédibilité suffisants pour que ces idées soient prises au sérieux.

#### *Optimisez la communication*

Les leaders modernes recherchent activement des moyens de développer la communication parmi leurs employés et de faire tomber les barrières qui existent entre les différents services. Les actions spécifiques vont de la conception matérielle des espaces de travail et de détente aux forums ouverts à l'occasion desquels des employés effectuent des présentations devant leurs pairs et leurs supérieurs. De telles mesures non seulement améliorent la communication technique en soi mais également rendent les employés plus conscients des compétences et des succès de leurs pairs avec lesquels ils sont en concurrence. Un tel environnement fait naître un désir de courir plus vite juste pour ne pas perdre de terrain.

***Regroupez les gens idoines***

Le principe de la masse critique en matière de gestion du personnel est bien connu. Les gens brillants se stimulent les uns les autres, en particulier si chaque personne a des antécédents et des compétences techniques différents qu'elle apporte comme contribution à la résolution d'un problème commun. Ce concept d'équipe est explicitement encouragé dans de nombreuses sociétés de RD.

Dans de nombreuses organisations, il n'est pas réaliste d'essayer d'atteindre la masse critique ; elles n'ont tout simplement pas assez d'argent pour recruter les nouveaux gens de talent nécessaires. Dans certains cas, le problème peut toutefois être surmonté en faisant tomber les barrières qui séparent les pavés d'un organigramme et en établissant des liaisons en pointillés entre ceux-ci de façon à ce que des liens étroits puissent se développer entre les gens qui ont des centres d'intérêt communs mais sont affectés à des services différents. Les cadres administratifs qui sont de vrais leaders gravissent tous les échelons de la hiérarchie et imposent une réorganisation massive là où c'est nécessaire pour réaffecter des gens afin d'arriver à la masse critique et d'optimiser l'efficacité. Les lignes d'autorité et de responsabilité doivent toutefois être bien claires. L'utilisation cavalière de lignes en pointillés sur un organigramme conduit à des situations où personne n'est responsable de quoi que ce soit auprès de quiconque.

***Créez des groupes d'études et d'évaluation***

De nombreuses sociétés de RD à gestion traditionnelle ont historiquement compris la valeur qui s'attache à la création d'équipes interdisciplinaires chargées de résoudre les problèmes. Un examen récent de cette pratique de gestion mené à la NASA dans le cadre d'un atelier qui lui était consacré a confirmé son utilité.<sup>27</sup> Il arrive souvent que la direction n'arrive pas à appliquer les bonnes idées qui émergent de tels groupes d'études et d'évaluation.

***Regroupez périodiquement les équipes de l'organisation***

Les équipes de recherche s'encroûtent avec l'âge et leur productivité baisse généralement au bout de quatre ou cinq ans, comme le montra clairement l'étude de Pelz et Andrews. Ils apprennent également, toutefois, que transférer des gens dans de nouvelles équipes de recherche n'était pas efficace si cela se faisait contre leur gré.

***Rendez les équipes autonomes***

Le succès des équipes de projets nouveaux dérive non seulement de la motivation positive à laquelle conduit la défense d'une cause mais également du fait que l'équipe est autonome. Chacun de ses membres sait qu'il ou elle est responsable vis-à-vis de l'équipe et que celle-ci est elle-même responsable de son propre succès ou échec. Si on laisse des équipes opérer dans un environnement où personne ne peut se voir attribuer le mérite d'une réussite ni assumer la responsabilité de cafouillages, personne n'est vraiment incité à donner le meilleur de soi-même.

***Empêchez les gens de trop se spécialiser***

Un excès de spécialisation barre la route à la pensée créatrice. Une équipe de recherche composée de gens offrant des antécédents variés crée un environnement intellectuel stimulant qui favorise l'évaluation des problèmes avec une perspective plus large et conduit à des façons nouvelles d'envisager les problèmes et leurs solutions. De nombreux projets exigent en outre une grande diversité de compétences techniques, que l'on peut manifestement obtenir d'une équipe dont la structure est diversifiée.

Nous sommes nombreux à avoir habituellement considéré les compétences techniques comme un élément crucial pour la productivité. C'est la raison pour laquelle les employés qui se spécialisent sont considérés comme des experts. Pelz et Andrews se sont toutefois aperçus que les employés les plus productifs étaient ceux qui se spécialisaient dans plusieurs domaines techniques. Cela servait sans doute à stimu-

ler la puissance créatrice. Une observation connexe était que les équipes de recherche qui avaient travaillé pendant longtemps dans un certain domaine et avaient acquis le statut de spécialistes maison virent leur productivité décliner progressivement. De meilleurs résultats sont parfois obtenus lorsque la direction confie délibérément un projet à une équipe autre que celle qui est la plus compétente dans le domaine en question.

Pelz et Andrews se sont également aperçus, à leur grande surprise, que la productivité était supérieure chez les scientifiques et ingénieurs qui travaillaient à plusieurs niveaux, y compris à la fois la recherche fondamentale et la recherche appliquée. Ceux qui se concentraient exclusivement sur l'une ou l'autre étaient généralement beaucoup moins productifs. Cela peut indiquer que les scientifiques et les ingénieurs les plus productifs le sont parce qu'ils ont une capacité suffisante de travailler à plusieurs niveaux différents. Toutefois, il est également possible que les efforts visant à les faire travailler à différents niveaux puissent stimuler leur créativité et leur productivité.

De façon inattendue, c'étaient les employés les plus jeunes dont la productivité était la plus compromise par le fait qu'ils devaient se concentrer à fond sur un sujet. Il est conseillé aux leaders de ne pas affecter de jeunes employés à la résolution d'un aspect limité du problème mais de veiller plutôt à ce qu'ils s'informent sur ce dernier et en discutent sous des angles différents.

#### *Reconnaissez et exploitez les effets de l'âge*

Si on en croit la sagesse populaire, les jeunes sont les plus créatifs. En physique, par exemple, il est communément admis que, pour avoir une chance de faire une découverte majeure, on doit la faire avant l'âge de 35 ans. Lorsque Pelz et Andrews examinèrent ce point, ils arrivèrent à une courbe biphasique présentant une pointe à la trentaine suivie d'un déclin, en particulier en fin de quarantaine. Il y avait toutefois un autre sursaut de productivité créative après 50 ans. Le déclin en fin de quarantaine était bien visible, en

particulier chez ceux qui travaillaient dans le secteur public comparés à leurs collègues des laboratoires industriels ou universitaires. Quels que soient l'âge et le cadre de travail, la productivité était la plus élevée chez les scientifiques qui étaient motivés par leurs propres idées plutôt que par celles de la direction.

Les groupes de recherche nouvellement formés sont les plus créatifs et productifs. Par exemple, quand il fut demandé aux directeurs de la recherche dans 21 laboratoires industriels de classer leurs équipes ou sections sur la base de critères tels que la *créativité*, il apparut que les groupes les plus créatifs avaient moins de 16 mois d'existence. D'après l'enquête menée par Pelz et Andrews, un groupe conserve sa puissance créatrice maximum pendant cinq ans environ, après quoi elle décline généralement. Ils expliquent ce phénomène en se fondant sur leur idée selon laquelle une certaine tension créatrice est nécessaire ; dans ce cas, la tension et la stimulation sont obtenues par l'affectation de personnel à une nouvelle équipe dans laquelle l'insécurité causée par le besoin de faire ses preuves auprès de nouveaux pairs conduit chaque employé à se montrer sous son meilleur jour.

Le déclin typique du groupe avec l'âge peut être partiellement compensé si le groupe devient particulièrement uni, tout en devenant simultanément compétitif sur le plan intellectuel. La cohésion est illustrée par la fréquence de la communication parmi les membres de l'équipe qui, dans les circonstances normales, est très élevée pendant la première année mais diminue sérieusement au fil des ans. L'esprit de compétition marquait ainsi que celles entre l'équipe et les autres.

La stagnation s'installe également parce qu'un groupe plus ancien tend à se spécialiser et que les membres approchent les problèmes d'une façon plus stable et stéréotypée. La meilleure façon de compenser la perte d'une perspective plus large et de la créativité qui l'accompagne consiste pour la direction à mettre un groupe relativement ancien au défi de résoudre des problèmes sortant de sa compétence. Il est conseillé aux leaders d'éviter

de laisser croire à un groupe qu'il est le spécialiste maison dans un domaine particulier ; en fait, certains leaders confieront délibérément la résolution d'un problème relevant de la compétence d'un groupe relativement ancien à un autre groupe qui n'offre pas cette même compétence.

### Réorganisez

Les professionnels les plus productifs cités dans l'étude menée par Pelz et Andrews étaient ceux qui appartenaient à des organisations dont l'organigramme était relativement *plat*, avec peu de niveaux auxquels un veto ou une ingérence peut avoir lieu. Pelz et Andrews s'aperçurent également que les plans de gestion traditionnels conçus pour rendre les employés dépendant de leurs supérieurs étaient contre-productifs.

En particulier, la productivité réelle déclinait lorsque la source principale d'évaluation était le supérieur direct. Comme le font observer Pelz et Andrews, « Si vous vouliez délibérément éradiquer toute pensée indépendante chez les subordonnés, il serait difficile de concevoir un meilleur système ! »

## La transition entre la créativité et l'innovation

Avoir une idée créatrice est une chose mais la transformer en innovation débouchant sur un produit ou service nouveau exige d'autres caractéristiques personnelles. Les innovateurs doivent avoir le type de façon de penser qui

peut produire la succession de processus conduisant à une innovation réussie tels que

1. génération de l'idée,
2. information des *gens importants*,
3. *vente* efficace de l'idée,
4. planification du processus de développement et
5. maîtrise des contraintes (temps, argent, intérêt).

Même si une organisation peut compter dans ses rangs de nombreuses personnes de ce type, ce sont les pratiques de gestion qui détermineront la mesure dans laquelle ces caractéristiques personnelles peuvent s'exprimer. La transition technologique est le thème d'un nombre croissant d'articles et d'ouvrages dans le domaine de la gestion des entreprises sur lequel nous n'avons pas besoin de nous appesantir ici.

## Conclusion

La créativité et l'innovation ne sont pas des forces mystérieuses échappant au contrôle des leaders. Le leadership moderne peut créer, et ne s'en prive pas, un climat qui encourage la créativité et l'innovation. Comme nous l'avons vu ici, il existe de nombreuses initiatives précises de leadership, validées par le succès rencontré par certaines sociétés du secteur de la haute technologie, que les leaders éclairés peuvent prendre pour stimuler la créativité et l'innovation dans tout cadre de travail. □

### Notes

1. D. N. Perkins, *The Mind's Best Work* (La plus grande réussite de l'esprit), (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1981).

2. Donald C. Pelz et F. M. Andrews, *Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development* (Les scientifiques dans les organisations : Climats productifs de recherche et développement), (Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, 1976).

3. Références recommandées : *Perspectives in Creativity* (Les perspectives de la créativité), sous la direction de A. Taylor et J. W. Getzels (Chicago: Aldine Publishing Co.,

1975) ; H. Selye, *From Dream to Discovery: On Being a Scientist* (Du rêve à la découverte : La vie d'un scientifique), (New York: McGraw-Hill, 1964) ; G. Nierenberg, *The Art of Creative Thinking* (L'art de la pensée créatrice), (New York: Simon and Schuster, 1982) ; C. R. Hickman et M. A. Silva, *Creating Excellence* (Créer l'excellence), (New York: New American Library, 1984).

4. J. S. Bruner, in *Contemporary Approaches to Creative Thinking* (Approches contemporaines de la pensée créatrice), sous la direction de H. E. Gruber, G. Terrell et M. Wertheimer (New York: Atherton Press, 1964), 1-30.

5. Pelz et Andrews.
6. S. Arieti, *Creativity: The Magic Synthesis* (Créativité : la synthèse magique), (New York: Basic Books, 1976).
7. Ibid.
8. D. G. McClelland, in *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, 141–74.
9. F. M. Andrews, “*Social and Psychological Factors Which Influence the Creative Process*” (Les facteurs sociaux et psychologiques qui influencent le processus de création), in *Perspectives in Creativity*.
10. Pelz et Andrews.
11. T.J. Peters et R. H. Waterman Jr., *In Search of Excellence* (A la recherche de l'excellence), (New York: Harper and Row, 1982).
12. De nombreux auteurs ont écrit des livres visant à aider les gens à développer leur propre pouvoir de création. Parmi eux, on peut citer Eugene Raudsepp, *How Creative Are You* (Quelle est votre créativité ?), (New York: Putnam's Sons, 1981) ; Roger von Oech, *A Whack on the Side of the Head* (Un bon coup sur le coin de la tête), (New York: Warner Books, 1983) ; Gerald Nierenberg, *The Art of Creative Thinking* (L'art de la pensée créatrice) ; A. Koestler, *The Act of Creation* (L'acte de création), (New York: Dell, 1964) ; A. S. Parkes, “*The Art of Scientific Discovery*” (L'art de la découverte scientifique), *Perspectives in Biological Medicine I* (Perspectives de la médecine biologique I), (1959) : 366–78.
13. H. Krebs, “*The Making of a Scientist*” (La formation d'un scientifique), *Nature* 215 (1967) : 1441–45.
14. “*Bell Labs on the Brink*” (Les laboratoires Bell, toujours à la veille d'une découverte), *Science* 221 (1983) : 1267.
15. Pelz et Andrews,
16. Arieti.
17. Pelz et Andrews.
18. D. Shapley et Rustum Roy, *Lost at the Frontier: U.S. Science Policy Adrift* (Oubliée à la frontière : La politique scientifique américaine à la dérive), (Philadelphie: ISI Press, 1985).
19. Arieti.
20. R. S. Crutchfield, in *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, 120–40.
21. C. R. Hickman et M. A. Silva.
22. A. F. Osborn, *Applied Imagination* (L'imagination appliquée), (New York: Scribner, 1953).
23. H. A. Linstone et M. Turoff, *The Delphi Method* (La méthode Delphi), (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1975).
24. Hickman et Silva.
25. Pelz et Andrews.
26. Peters et Waterman.
27. *White-Collar Productivity and Quality Issues* (Productivité des cols blancs et problèmes de qualité), (Washington, D.C.: American Institute of Aeronautics and Astronautics, 1985), 143–50.

# Des leaders qui communiquent efficacement

PAR LE DOCTEUR JOHN A. KLINE

*Le docteur John A. Kline est professeur à Troy State University, Troy, Alabama, et est actuellement un professeur visiteur distingué en communication et leadership à Air University (AU). Entre 1986 et début 2000, le Dr Kline a été cadre supérieur et (SES) recteur académique à AU. Le Dr. Kline est diplômé de l'Iowa State University en anglais et en éducation orale. Il a obtenu sa maîtrise et son doctorat en communication à l'Université de l'Iowa. Il est diplômé du programme JFK de Harvard en Sécurité nationale et internationale. Entre 1975 et 1986 il a enseigné la communication à Air University. Auparavant, il avait enseigné la communication à l'Université du Nouveau-Mexique et à l'Université du Missouri-Colombia.*



**L**a valeur des leaders qui communiquent efficacement est quotidienne-ment démontrée dans toutes les organisations. En effet, depuis 1938, année au cours de laquelle Chester Barnard a conclu que la communication était la principale tâche des managers et des cadres, les

leaders ont mis l'accent sur l'amélioration de la communication au sein des organisations.<sup>1</sup>

Des années plus tard, des études, dont celle menée par le Dr. Dan B. Curtis, ont confirmé ce que les études précédentes menées par d'autres chercheurs avaient identifié : La capacité à communiquer efficacement est la

clé du succès d'une organisation.<sup>2</sup> Les résultats de cette enquête nationale, et de celles menées ultérieurement par Curtis, ont conclu que les directeurs et autres leaders supérieurs confèrent la plus grande importance à une communication interpersonnelle efficace car ils savent que la productivité dépend d'une communication efficace.<sup>3</sup>

Les commandants et les superviseurs doivent communiquer efficacement. Les membres militaires et civils de l'armée de l'Air doivent être informés. Mais, si la communication descendant de la chaîne de commandement est importante, il est tout aussi important que les subalternes se tiennent informés entre eux, et tiennent leurs leaders informés. En d'autres termes, pour être efficaces, les canaux de communication doivent être descendants, ascendants, et ouverts au sein de toute l'organisation.

Une communication efficace est tout particulièrement importante pour les leaders de l'armée de l'Air. Dans une étude menée auprès de plus de 500 leaders en provenance de différentes organisations de l'armée de l'Air, le Dr. Richard I. Lester a déterminé qu'une communication inefficace était la préoccupation numéro un.<sup>4</sup>

Au sein d'une organisation, la principale responsabilité en matière de communication repose sur les personnes qui occupent les postes de leadership, puisque les subalternes prennent exemple sur eux pour la façon de communiquer. En tant que leaders, que pouvons-nous donc faire pour améliorer la communication au sein de nos organisations ?

## Etablir le climat de travail

Pour améliorer la communication, la première étape consiste à créer un bon climat de travail. Il y a presque quatre décennies, une importante autorité dans le domaine de la communication et du leadership, W. Charles Redding, a dit « Un membre d'une organisation est, dans une large mesure, le type de communicateur que l'organisation lui impose d'être »<sup>5</sup>. Cela est toujours vrai aujourd'hui. Et l'un des facteurs les plus contraignants

influençant la communication est le climat organisationnel imposé par les leaders. Trois climats de base pourraient être définis, 1) le climat déshumanisé, 2) le climat sur-humanisé, et 3) le climat situationnel.

### *Le climat déshumanisé*

Pendant des années, de nombreuses organisations étaient fondées sur le modèle relationnel maître-esclave. Assurément, les militaires n'ont pas été exempts de ce type de pensée. Le travail de Frederick W. Taylor, au début du vingtième siècle, est souvent associé au climat déshumanisé.<sup>6</sup> Taylor était crédité de suggérer une philosophie de leadership négligeant les relations humaines sur le lieu de travail.

Les hypothèses de base du climat déshumanisé sont que les subalternes sont fainéants, ne souhaitent pas prendre de responsabilités, ne sont pas motivés pour obtenir des résultats significatifs, démontrent une incapacité à contrôler leur propre comportement, sont indifférents aux besoins organisationnels, préfèrent être dirigés par les autres, et évitent autant que possible de prendre des décisions. Les leaders communiquent leur conviction vis-à-vis de telles hypothèses en ne divulguant pas les informations (puisque des informations confidentielles ne sont pas en sécurité avec les subalternes), en disant aux subalternes non seulement quoi faire mais également comment le faire, en faisant toute la communication ascendante et latérale eux-mêmes (si l'idée du subalterne est bonne, les leaders s'en occupent eux-mêmes ; si ils pensent qu'elle est mauvaise, ils la répriment), et en parlant individuellement aux subalternes (rarement en groupes) afin que chaque personne continue à concourir en leur faveur.

Ce comportement de communication adopté par les leaders affecte à son tour le comportement de communication des subalternes. Puisque les informations ne sont pas partagées, les subalternes font preuve d'ingéniosité pour dénicher les secrets. Et un secret n'a pas d'intérêt à moins qu'il puisse être partagé. C'est ainsi qu'il y a des fuites. Parce que les leaders montrent également un manque de confiance en disant aux subalternes comment

faire leur travail, les subalternes répondent à ce manque de confiance en rechignant à assumer de nouvelles tâches. Etant donné que les leaders essayent de prendre en charge toute la communication ascendante et latérale, les subalternes apprennent peu des autres parties de l'organisation, et, en conséquence, confirment ainsi la supposition selon laquelle ils sont indifférents aux besoins de l'organisation. Puisque les leaders de ce genre tuent les mauvaises idées ou envoient eux-mêmes les bonnes, les subalternes ne sont pas motivés pour proposer de nouvelles idées. Lorsque les leaders ne communiquent pas en groupe avec les subalternes, les subalternes forment des alliances informelles pour diffuser les informations.

#### *Le climat sur-humanisé*

Le climat sur-humanisé se situe à l'autre extrémité du continuum. Au lieu de déshumaniser, il y a une préoccupation excessive des relations humaines. Alors que le climat déshumanisé peut être retrouvé dans le travail de Taylor, le climat sur-humanisé trouve racines dans les fameuses études Hawthorne qui soulignaient l'importance des relations sociales pour la production.

Les hypothèses de base de l'approche sur-humanisée sont que les relations humaines sont plus importantes que les objectifs organisationnels, les conflits et les tensions devraient à tout prix être réduits, la motivation des subalternes devrait être presque totalement intrinsèque et autodirigée, et la prise de décision participative devrait toujours primer sur les décisions prises par une seule ou quelques personnes. Les leaders communiquent leur conviction vis-à-vis de cette approche en privilégiant les besoins individuels plutôt que les besoins organisationnels.

Dans certains cas, ces hypothèses produiront des résultats positifs et productifs, mais il y a très fréquemment des réactions indésirables. Les subalternes réagissent souvent au climat sur-humanisé de façons peu bénéfiques pour l'organisation. La préoccupation constante pour les besoins et le bien-être des individus accentue encore plus le fait que ces derniers sont plus importants que les objectifs organisationnels et

peut parfois mener à la destruction de l'organisation. Puisque l'accent est mis sur l'absence de conflit, des efforts sont souvent faits pour créer l'apparence d'une harmonie et pour réchauffer les relations interpersonnelles, même en cas de tensions et de conflits. En conséquence, au lieu de se manifester à travers un conflit sur le lieu de travail, les tensions et les émotions sont souvent libérées sur les maris, femmes, familles, et amis – ce qui est en fin de compte plus préjudiciable pour les individus qu'un conflit au travail. L'importance excessive portée à la motivation intrinsèque suggère qu'il y a un problème avec les individus qui sont motivés par des facteurs externes, tels que les augmentations ou les promotions. Lorsque les décisions sont prises exclusivement par le groupe, cela provoque une insatisfaction des subalternes quant aux directives venant de la hiérarchie.

#### *Le climat situationnel*

Le climat situationnel peut être considéré comme se situant à mi-chemin entre les climats déshumanisé et sur-humanisé. Cependant, pour le définir d'une façon plus juste, cette approche soutient que les objectifs organisationnels et les objectifs individuels ne doivent pas nécessairement être incompatibles. L'un des avocats les plus connus de cette vision était certainement Douglas McGregor.<sup>7</sup> McGregor appelait à une approche « appropriée », basée sur une évaluation des besoins individuels et organisationnels. Par définition, l'approche situationnelle suggère qu'un climat « approprié » soit établi pour chaque situation. Lorsqu'il est nécessaire d'utiliser une discipline stricte et intransigeante, elle est utilisée. Lorsqu'il est nécessaire de structurer une expérience professionnelle pour améliorer le développement personnel d'un individu, cela est fait.

Il existe trois hypothèses de base pour établir un climat situationnel. Tout d'abord, un climat flexible qui peut s'adapter à la nature complexe et changeante des besoins individuels et organisationnels est plus bénéfique qu'un climat fixe. Ensuite, par nature, les individus ne sont pas passifs ou hermétiques aux besoins organisationnels, ni frileux à l'idée d'assumer des res-

ponsabilités. Enfin, puisque les individus ne sont pas fondamentalement fainéants, le travail peut être structuré de telle sorte à ce que les objectifs individuels et organisationnels soient en ligne les uns avec les autres.

Le leader qui communique sa volonté d'établir un climat situationnel – qui s'adapte aux individus et aux situations – peut s'attendre à certaines réactions de la part de ses subalternes. Tout d'abord, le sentiment de richesse intérieure et de respect pour les autres augmentera vraisemblablement chez les subalternes. Cette augmentation entraînera probablement une meilleure communication. Elle pourra également provoquer l'expression de désaccords qui pourront alors être gérés. Ensuite, la perception de l'adéquation entre les objectifs personnels et organisationnels pourra favoriser une productivité accrue, qui, en retour, pourra entraîner l'accroissement de la motivation intrinsèque et du sens des responsabilités chez les subalternes. Enfin, les subalternes adopteront probablement d'autres comportements professionnels en ligne avec les objectifs organisationnels. L'établissement du climat organisationnel approprié favorise une communication efficace. Il y a également des mesures positives qu'un leader peut prendre pour améliorer la communication au sein de l'organisation.

## Des moyens d'améliorer la communication

Les leaders évitent souvent les simples listes de suggestions et de conseils. Pourtant, en suivant des suggestions de base, nous pouvons devenir de meilleurs leaders et améliorer la communication. Voici quelques suggestions pratiques pour une communication efficace.

### *Encourager le feedback*

Les subalternes découvrent rapidement ce que veulent les leaders, et leur fournissent ces informations. Mais il est peu probable que les subalternes fassent un feedback négatif ou communiquent de mauvaises nouvelles à leur hiérarchie de peur, tels les anciens messagers

apportant de mauvaises nouvelles, d'être punis. L'histoire bien connue « Les nouveaux habits de l'empereur » illustre cette réticence des subalternes à communiquer honnêtement auprès de leurs supérieurs.

Alors que pouvez-vous faire pour obtenir un feedback précis ?

1. Dites aux subalternes que vous voulez du feedback. Encouragez-les à vous communiquer les bonnes et les mauvaises nouvelles. Acceptez les désaccords. Ensuite, assurez-vous d'être constructif plutôt que de les punir pour ces informations.
2. Identifiez les domaines dans lesquels vous souhaitez du feedback. N'encouragez pas un feedback hasardeux consistant en des propos déplacés ou des plaintes personnelles à propos d'autres individus de l'organisation. Communiquez votre désir de feedbacks concernant des thèmes et des domaines qui peuvent aider l'organisation.
3. Utilisez le silence pour favoriser le feedback. Ecoutez et encouragez les feedbacks au lieu de contester les commentaires avancés par les subalternes.
4. Soyez attentif aux signaux non-verbaux. La plupart des individus ne contrôlent pas les réactions non-verbales aussi bien que les réactions verbales. Quelqu'un qui dit « Je suis vraiment ravi de vous rencontrer » tout en s'écartant de son interlocuteur communique probablement plus par ses actions que par ses mots.
5. Envisagez de programmer des séances de feedback. Puisqu'il est plus facile de prévenir que de guérir, gardez du temps pour les feedbacks. Une séance de feedback planifiée apportera généralement plus de réponses qu'une question spontanée comme « Comment vont les choses ? ».
6. Utilisez des formulations pour encourager le feedback. Des formulations telles que « Dites-moi en plus sur ce sujet » ou « C'est intéressant », ou bien des questions auxquelles il est impossible de répondre par oui ou par non, vous aideront à identifier

ce qui se passe au sein de votre organisation. Commencez vos questions par que, pourquoi, quand, où et comment afin d'encourager le feedback.

### *Ecouter efficacement*

Pour recevoir du feedback, les leaders doivent écouter. L'écoute est la compétence négligée en matière de communication. Tous les leaders ont appris à lire, à écrire et à parler. Mais peu ont reçu une formation formelle destinée à leur apprendre à écouter. Ce manque de formation est tout particulièrement intéressant à la lumière d'une recherche qui démontre que les individus passent sept minutes sur dix de leur temps d'activité à utiliser une forme de communication ou une autre – 10 pour cent à écrire, 15 pour cent à lire, 30 pour cent à parler, et 45 pour cent à écouter. Voici quelques pistes qui vous permettront d'améliorer votre écoute.<sup>8</sup>

1. Préparez-vous à écouter. Une écoute efficace nécessite une préparation physique et mentale. Mettez de côté les papiers, livres et autres matériels qui pourraient vous distraire. Demandez à votre secrétaire de mettre vos appels en attente, ou demandez aux personnes qui vous appellent de laisser un message sur votre boîte vocale. Évitez les interruptions inutiles. Soyez prêt à saisir les remarques préliminaires de votre interlocuteur. Le reste du message est souvent construit autour de la déclaration préliminaire.
2. Écoutez les idées, pas juste les faits. Lorsque les leaders se concentrent exclusivement sur les faits, ils passent souvent à côté des idées principales. Les faits peuvent être intéressants en soi, mais ils sont généralement énoncés pour développer une généralisation basée sur ces derniers.
3. Soyez ouvert d'esprit. Souvent le sujet ou le message de l'interlocuteur peut sembler ennuyeux ou inintéressant. Certains sujets ou individus peuvent inciter leur auditoire à porter un jugement, à écouter seulement certaines parties du mes-

sage, ou à simplement écouter ce qu'il veut entendre. Une écoute efficace exige une ouverture d'esprit.

4. Profitez de la différence de vitesse. La vitesse de la pensée est plusieurs fois supérieure à la vitesse d'un débit de parole normal. En d'autres termes, l'auditoire écoute plus vite que l'interlocuteur ne parle. Ne tombez pas dans le piège de rêvasser ou d'essayer de penser à autre chose pendant que vous écoutez. Utilisez cette différence temporelle pour résumer et assimiler le message.
5. Mettez-vous à la place de votre interlocuteur. Comprenez la perspective de votre interlocuteur. Que savez-vous de ses connaissances, de son expérience, et de sa compréhension du sujet ? Que cherchent à dire les interlocuteurs par l'intermédiaire de la communication verbale ou non-verbale qu'ils utilisent ?

### *Réduire les malentendus de communication*

Même s'il existe de nombreuses barrières à une compréhension efficace, quatre d'entre elles résultent directement d'une mauvaise compréhension du message. Connaître ces barrières peut vous aider à réduire les problèmes de communication.

1. **Barrière #1** : La mauvaise interprétation de la signification des mots. Il y a deux problèmes essentiels.
  - a. Un même mot peut signifier différentes choses pour différentes personnes. Ce problème est courant lorsque deux personnes ou plus essaient de communiquer. Vous pouvez dire à une collègue que la température du bureau est plutôt confortable. Pour vous une température de 24 degrés est confortable. Pour elle une température confortable est une température de 20 degrés. Ce même mot peut signifier différentes choses pour différentes personnes. Un ami vous dit qu'il partira dans cinq minutes. Pour lui, cinq minutes veulent dire *bientôt* –

peut-être n'importe quand dans la prochaine demi-heure. En ce qui vous concerne, vous gardez la signification littérale. Cinq minutes signifient cinq minutes – 300 secondes.

- b. Différents mots ont une même signification. Beaucoup de choses sont nommées de différentes façons. Boisson pétillante, soda, et limonade qualifient tous la même chose. Le nom utilisé dépend de la personne qui parle. Ces deux barrières peuvent être surmontées en tenant compte du fait suivant : Les significations ne sont pas dans les mots, les significations sont dans les individus. Les leaders communiquent plus efficacement lorsqu'ils réfléchissent au message en fonction de sa source et de ses destinataires.
2. **Barrière #2** : La mauvaise interprétation des actions. Le contact visuel, les gestes, l'expression du visage sont tous des facteurs d'action. Lorsqu'une personne sort rapidement de la pièce au cours d'une réunion ou tape sur la table avec un stylo au cours d'une conversation, les leaders peuvent conclure qu'elle est pressée ou qu'elle s'ennuie. Ces conclusions peuvent être correctes ou non. Si d'autres s'agitent ou paraissent hésitantes lorsqu'elles parlent, nous pouvons conclure qu'elles sont nerveuses alors qu'en fait elles ne le sont peut-être pas.
3. **Barrière #3** : La mauvaise interprétation des symboles ne découlant pas d'une action. Les vêtements que vous portez, la voiture que vous conduisez, les objets disposés sur votre bureau sont autant d'éléments qui communiquent des informations à votre sujet. De plus, votre respect des besoins en temps et en espace des autres affecte la façon dont vous interprétez leurs messages. Par exemple, si un subalterne doit vous voir à midi, mais arrive avec quinze minutes de retard, ce retard pourra affecter la façon dont vous interprétez ce qu'il vous dit.

4. **Barrière #4** : La mauvaise interprétation de la voix. La qualité, l'intelligibilité, et la variété de la voix affectent la compréhension. La qualité fait référence à l'impression générale que la voix fait aux autres. L'auditoire déduit souvent à partir de la voix que l'interlocuteur est heureux, triste, apeuré ou confiant. L'intelligibilité ou la compréhensibilité dépend de choses telles que l'articulation, la prononciation et l'exactitude grammaticale. La variété est l'épice de la parole. La vitesse, le volume, la force, le ton et l'accentuation sont tous des facteurs de variété qui influencent la compréhension.<sup>9</sup>

## Communiquer avec le personnel clé

Cela va sans dire que vous devriez souvent communiquer en face à face avec vos collaborateurs clés. Voici quelques conseils à suivre pour établir et maintenir une communication efficace avec vos subalternes clés :

1. Intéressez-vous et faites attention à l'expression du visage, aux hochements de tête, à la gestuelle, et à la position du corps qui reflètent une ouverture et un renforcement positif.
2. Mettez l'autre personne à l'aise en vous montrant détendu et en abattant les barrières à l'aide d'une attitude amicale.
3. Soyez naturel, parce que l'authenticité et la sincérité sont à la base d'une communication efficace.
4. N'adoptez pas un comportement supérieur ou ne prétendez pas être ce que vous n'êtes pas.
5. Adaptez-vous au développement de la conversation avec des commentaires spontanés plutôt que de poursuivre avec des commentaires ou des arguments *préparés*.
6. Respectez le point de vue de l'autre personne.

7. Cherchez à comprendre ce que l'autre personne veut réellement dire, pas nécessairement ce qu'elle dit.
8. Réduisez votre attitude défensive.
9. Ne monopolisez pas la conversation au point que l'autre personne ne puisse pas s'exprimer.
10. Ecoutez attentivement en vous intéressant à ce que l'autre personne est en train de dire au lieu de préparer ce que vous allez dire.

#### *Favoriser le consensus*

L'un des problèmes les plus importants auxquels doivent faire face les leaders est de faire en sorte qu'un groupe arrive à un consensus. Il arrive souvent, bien sûr, que vous deviez prendre une décision indépendante et vous y tenir. Mais généralement, les décisions politiques sont entérinées à la suite de concessions mutuelles obtenues dans le cadre de petits groupes de discussion. La résolution d'un problème est assurément l'un des objectifs des groupes de prise de décision, à quelque niveau que ce soit, mais souvent un consensus ou un accord est tout aussi important. Si une décision est prise sans consensus, le moral et la satisfaction de l'unité en pâtiront. Avec un véritable consensus, une unité tend à soutenir et à mettre en œuvre la nouvelle politique d'une façon volontaire.

Les cinq suggestions suivantes visant à aboutir à un consensus sont basées sur une liste plus longue établie à la suite de nombreuses recherches et analyses minutieuses de groupes de prise de décision.<sup>10</sup>

1. **Clarifiez la discussion.** Assurez-vous que l'activité du groupe soit compréhensible, méthodique et focalisée sur un problème à la fois. Le consensus arrive plus facilement si les facteurs sont considérés de façon individuelle et systématique. Encouragez chaque personne à rester concentrée sur le sujet, à éviter les discussions parallèles, et à clarifier les problèmes avec des questions.
2. **Utilisez des formulations incitant à la discussion.** Ces formulations ont un rapport avec ce qui se passe dans le groupe. Elles peuvent être liées au contenu, mais elles stimulent et favorisent avant tout la discussion : « Ce que vous venez de dire semble avoir du sens. Qu'en pense le reste du groupe ? » ou « Bien, tout le monde semble d'accord sur les deux premiers points. Passons donc au troisième. » ou « Avons-nous écouté ce que Joe a à dire ? » ou « Voilà une discussion très productive ». Lorsqu'à la fois le leader et les membres du groupe utilisent efficacement ces formulations, l'accord arrive plus facilement et la satisfaction est accrue.
3. **Recherchez différentes opinions.** Toutes les personnes devraient être encouragées à donner leurs opinions et à apporter des informations et des preuves permettant de les étayer. L'expression d'un large éventail d'opinions et de points de vue représente une importante opportunité d'apprendre. En même temps, la participation de toutes les personnes permettra qu'elles se fassent entendre et qu'elles ressentent une satisfaction accrue en ce qui concerne la discussion et les conclusions apportées.
4. **Restez ouvert aux différentes opinions.** Cette suggestion est clairement le corollaire du conseil précédent. Nous avons tous connu des personnes qui recherchaient l'opinion des autres sans avoir l'intention d'être influencées par ces dernières : « Ne m'embrouille pas avec les faits, mon opinion est faite ». Lorsque les autres présentent des faits et des chiffres irréfutables, ou même une bonne idée à laquelle vous n'aviez pas pensé, n'ayez pas peur de revoir votre position ou d'admettre que vous avez pu vous tromper. Les bons leaders apprennent souvent de leurs subalternes. Les leaders peuvent également montrer l'exemple afin que les autres ne restent pas campés sur leurs opinions. Des études ont démontré que les leaders qui ne campent pas trop, ou de façon modérée, sur leurs

opinions, sont plus estimés par les autres que les leaders qui n'acceptent pas de revoir leurs opinions.

5. **Utilisez des pronoms se rapportant au groupe.** Des études démontrent que des groupes moins soudés – des groupes qui arrivent moins facilement à un consensus – ont tendance à utiliser plus de mots auto-référents, tels que je, moi, mon et le mien. Les groupes qui arrivent à un consensus et qui sont plus soudés sont quant à eux plus enclins à utiliser des mots se rapportant au groupe tels que nous, nos et le nôtre. En tant que leader, parlez du groupe. Parlez de ce que vous espérez accomplir ensemble et sur la façon dont vous pouvez travailler ensemble pour atteindre vos objectifs. Ne mettez pas en avant ce que vous souhaitez faire personnellement ou ce qui serait mieux pour vos propres intérêts. Insistez sur le fait que même s'il est important d'être concerné par sa propre unité ou division, il est tout

aussi important de s'intéresser aux besoins des autres membres du groupe.

## Conclusion

Les leaders efficaces reconnaissent l'importance d'une bonne communication. Les problèmes de communication peuvent causer des goulots d'étranglement au sein de l'organisation. Mais avant de blâmer vos subalternes pour ces goulots d'étranglement, arrêtez-vous et examinez une bouteille. Vous remarquerez que le goulot ne se situe pas en bas de la bouteille.

Les leaders responsables communiquent efficacement. Ils travaillent dur pour prévenir les goulots d'étranglement et pour maintenir les canaux ascendants et descendants ouverts partout dans l'organisation en 1) établissant un climat de travail approprié et en ajustant leur comportement de communication à la situation, et 2) en utilisant des techniques visant à améliorer la communication au sein de leur organisation. □

## Notes

1. Chester Barnard, *The Function of the Executive* (La fonction du cadre), (Cambridge: Harvard University Press, 1938).

2. Dan B. Curtis, Jerry L. Winsor, et Ron Stephens, *The Ideal Entry-Level and Management Profile* (Le niveau d'entrée idéal et le profil du management), (Central Missouri State University Research, 1985–1986), 21–25.

3. Dr. Dan B. Curtis, interviewé par l'auteur, 16 février 1995.

4. Richard I. Lester, PhD, "Top Ten Management Concerns" (Le top dix des préoccupations en matière de management) dans *Management of Organizational Behavior* (Gestion du comportement organisationnel), 7ème ed., Paul Hersey, Kenneth Blanchard, et Dewey Johnson (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 8.

5. W. Charles Redding et George A. Sanborn, *Business and Industrial Communication: A Source Book* (Communication commerciale et industrielle : Un livre de référence), (New York: Harper and Row, 1964), 29.

6. Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Principes du management scientifique), (New York: Harper and Brothers, 1911).

7. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Le côté humain de l'entreprise), (New York: McGraw-Hill Book Co., 1960).

8. Pour plus d'informations sur l'écoute, voir John A. Kline, *Listening Effectively* (Ecouter efficacement), (Maxwell Air Force Base [AFB], Alabama: Air University Press, 1996).

9. Voir John A. Kline, *Speaking Effectively* (Parler efficacement), (Maxwell AFB, Alabama: Air University Press, 1989).

10. Pour une discussion approfondie, voir John A. Kline, "Consensus in Small Groups: Deriving Suggestions from Research" (Consensus au sein des petits groupes : Suggestions issues de la recherche) dans *Small Group Communication: A Reader* (Communication au sein d'un petit groupe : Un lecteur), ed. Robert S. Cathcart et Larry A. Samovar, 4ème ed. (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers, 1984).

# Le leader créatif

PAR LE CAPITAINE DE CORVETTE ANTHONY KENDALL

*Le capitaine de corvette Anthony Kendall a servi aux Etats-Unis et outre-mer comme officier aviateur de l'aéronavale et officier de communications aériennes. La spécialité du capitaine Kendall est C<sup>3</sup> (consultation, commandement et contrôle) et sa sous-spécialité C<sup>2</sup>I (commandement et contrôle, renseignement). Il est titulaire d'une maîtrise d'analyse de personnel de la Naval Postgraduate School et participe au programme hors campus de l'école de guerre navale. Le capitaine Kendall remporta en 1984 le concours d'articles sur le commandement du US Naval Institute.*



**L**a préparation professionnelle et intellectuelle est l'un des principaux défis auxquels doit faire face un officier. On peut toutefois observer une tendance à ignorer ou minimiser ce défi et à ne progresser que jusqu'au niveau qui satisfait les exigences minima d'aujourd'hui. Même si une telle généralisation est peut-être injuste pour certains, il ne fait aucun doute qu'un

certain nombre d'officiers ont appris à n'anticiper que les demandes de routine et ont été conditionnés à réagir, pas à agir. Le rôle des forces armées n'est pas d'accomplir des tâches de routine mais de réagir rapidement et comme il convient à des crises avec un maximum d'efficacité.

Cet article met l'accent sur la nature de la créativité : la façon de la reconnaître, son objet

et ses rapports avec le corps des officiers, le besoin auquel elle répond. En reconnaissant et en encourageant le talent créateur, les forces armées peuvent augmenter leur efficacité qui, en fin de compte, contribue au bien-être du pays. La guerre nucléaire, conventionnelle et non conventionnelle représentera sans aucun doute un défi mais l'officier qui fait preuve de souplesse et réfléchit peut le relever en assurant un commandement créatif.

Les leaders efficaces doivent posséder deux types de créativité pour commander et pour prendre les bonnes décisions. Le premier est la créativité intuitive, c'est-à-dire tactique, à court terme. Ce type de créativité peut représenter un élément clé du commandement au combat. Le deuxième type est la créativité réflexive, c'est-à-dire stratégique, à long terme. Sans la créativité réflexive, un officier manquera d'intuition et ne pourra probablement pas percevoir l'avenir. Cet article examine les deux types de créativité et ce qui arrive quand l'un ou l'autre est absent dans le corps des officiers.

Le corps des officiers de toutes les Armes a été maintes et maintes fois saisi par la surprise lorsque des guerres ou des crises importantes ont éclaté. Lors d'une crise, la courbe de demande se déplace et les exécutants marginaux deviennent un handicap, en particulier s'ils occupent des postes de responsabilité. Un général de l'armée de Terre succomba à la *routine* lors de la bataille de St. Vith lorsque les troupes qu'il commandait furent décimées par une féroce contre-attaque allemande.

Arrivé à la cinquantaine, il avait passé toute sa vie – un quart de siècle de celle-ci – à se préparer à la guerre. Année après année, lorsqu'on avait pensé à l'armée comme refuge pour imbéciles ou fainéants, il avait participé laborieusement aux défilés matinaux sous le soleil implacable du Texas, participé à de longues marches dans la semi-obscurité de manœuvres exécutées dans le Midwest, fait face aux regards renfrognés pleins de ressentiment des deux générations de jeunes soldats qu'il avait épinglés pour maudire un sergent ou ne pas saluer, écouté cent fois les mêmes bavardages éculés dans les clubs des officiers – pour s'apercevoir en une courte semaine qu'il était un raté.<sup>1</sup>

Après Pearl Harbor, comme dans le cas de nombreuses autres guerres et crises, se produisit un exode massif d'officiers qui avaient passé leur vie dans les forces armées mais prirent leur retraite quand on avait le plus besoin d'eux ; la guerre les avait trouvés mal préparés intellectuellement pour faire face aux réalités de l'imprévu. On peut dire que l'assaut de la guerre s'apparente aux premières tempêtes de neige d'un hiver rigoureux – les branches les moins solides tombent de l'arbre mais les autres survivent. Un exemple d'officier sérieux qui s'adapta, survécut et fit preuve de créativité réflexive est le lieutenant (futur amiral) F. H. Michaelis. Après l'attaque inattendue de Pearl Harbor, Michaelis réévalua sa carrière et ses objectifs et surmonta sa fixation sur la guerre de cuirassés. Il devint pilote de l'aéronavale et connut une grande réussite dans son nouveau rôle.<sup>2</sup> Le rythme rapide propre à la guerre nucléaire et au terrorisme pourrait toutefois ne pas se montrer *indulgent* au point de donner à des officiers mal préparés incapables de percevoir l'avenir avec précision le temps dont Michaelis disposa pour changer et s'adapter.

Le problème auquel sont confrontés les officiers, aussi bien subalternes que supérieurs, n'est pas la guerre nucléaire ni l'apparition du terrorisme mais l'incapacité à s'adapter à l'imprévu – l'élément de *surprise*. Voici plus de cent ans, Carl von Clausewitz identifia la surprise comme l'un des éléments clés de la guerre mais cela ne nous empêcha pas de devenir la proie de celle-ci à Pearl Harbor et à Beyrouth lors de l'attaque à l'explosif du cantonnement de nos *Marines*.

Le terrorisme, presque par définition, implique un acte imprévu. Le vice-amiral d'escadre William P. Lawrence, chef du personnel de la Marine, déclara que l'un des défis auxquels celle-ci est confrontée est l'apprentissage de la façon de s'y prendre avec le terrorisme international.<sup>3</sup> Trop souvent pourtant, la réponse est un cours d'une semaine suivi d'un exercice pratique. La promulgation d'instructions permanentes (*Standard Operating Procedures* – SOP) et autres ainsi que l'érection de barricades pour protéger des installations militaires dans le monde entier ne constituent que des solutions

superficielles, quelque peu hystériques, au vrai problème. L'ajout de règles d'engagement ou de programmes informatiques modifiés, ces derniers n'étant que des algorithmes automatisés d'origine humaine conçus pour penser à la place de l'officier, ne fait pas non plus partie de la solution. Aucune formation, réprimande ni *mise à mort des boucs émissaires* ne suffira à apprendre aux officiers à s'adapter à l'imprévu.

Quelle est alors la solution ? Il y a des années, l'amiral Ernest Joseph King donna une indication quant à la réponse à cette question dans la consigne permanente bien connue qu'il donna avant la seconde guerre mondiale :

Nous n'aurons pas le temps ni la chance de faire plus que prescrire les diverses tâches des différents subordonnés... s'ils rechignent à agir parce qu'ils sont accoutumés à des ordres et instruction détaillés – s'ils ne sont pas habitués à penser, juger, décider ni agir par eux-mêmes à leurs différents échelons du commandement – nous serons en piteux état quand arrivera l'heure des *opérations actives*.<sup>4</sup>

De nombreuses caractéristiques distinguent un leader efficace d'un autre qui ne l'est pas, telles que son univers moral, son intelligence et sa détermination. La distinction est toutefois liée au niveau de créativité d'un individu. Le général George Brinton McClellan, par exemple, était très intelligent et jouissait d'un très grand respect de la part de ses hommes ; par contre, le général Robert E. Lee était créatif. Lee réalisa que la technologie du dix-neuvième siècle avait changé certains aspects de la guerre, alors que McClellan ne profita pas de tous les avantages offerts par ladite technologie, tels que l'utilisation des chemins de fer pour accroître la mobilité des forces.

Les leaders créatifs saisissent ce que des hommes qui le sont moins appellent des menaces et les utilisent comme des chances à saisir ou des défis à relever. La puissance créatrice ne garantit pas le succès d'une adaptation à des *règles de la guerre* nouvelles ou modifiées mais un officier dépourvu de créativité et inflexible sera presque certainement voué à l'échec. La créativité ne se cantonne donc pas à l'auteur ou l'artiste, pas plus qu'elle ne se limite au domaine de la théorie, bien qu'elle y ait son origine.

## Qu'est-ce que la créativité ?

Avant d'examiner la créativité et la mesure dans laquelle le fait de l'encourager peut se révéler une approche pragmatique de l'amélioration de la qualité du corps des officiers, il faut d'abord la définir. Les psychologues ont décrit la créativité de nombreuses façons différentes mais ils se retrouvent essentiellement tous d'accord pour dire qu'il s'agit de tout processus par lequel quelque chose de nouveau est un produit, une idée ou un objet, y compris une nouvelle forme ou organisation d'éléments existants. La nouvelle création doit en outre contribuer à la solution du problème.<sup>5</sup>

Le processus lui-même est traditionnellement divisé en quatre phases de base : préparation, incubation, illumination et vérification.

La préparation est peut-être la phase la plus importante du processus de création. Sans elle, les autres phases seraient impossibles. Il s'agit d'une période au cours de laquelle sont recueillies des données relatives à un sujet particulier. On l'appelle également immersion ; le penseur s'immerge littéralement dans un flot de données.<sup>6</sup> La personne dépourvue de créativité peut être confrontée au même phénomène mais la personne créative est capable de séparer ce qui est significatif de ce qui ne l'est pas. Albert Einstein déclara prétendument qu'il lui fallut un an après avoir obtenu son diplôme avant de pouvoir faire preuve de créativité parce qu'il avait dû séparer le vrai de la grande quantité d'informations inutiles et inexactes qu'il avait dû absorber à l'université.<sup>7</sup> Le général Douglas MacArthur passa ses premières années aux Philippines et en Extrême-Orient à acquérir l'expérience dont il profita pendant les *années de crise*. Pour le jeune officier d'aujourd'hui, les écoles militaires, les écoles d'élèves-officiers (*Officer Candidate School – OCS*) ou la préparation militaire supérieure (*Reserve Officers Training Corps – ROTC*) représentent le fondement de la collecte de données. Si on l'applique à la Marine, les moments que connaît un jeune officier à l'occasion des croisières d'élèves de l'Ecole Navale devraient lui être utiles au vingt-et-unième siècle s'il peut

distinguer entre ce qui est utile et ce qui n'a aucune valeur.<sup>8</sup>

L'incubation est la phase la plus mal comprise et la plus controversée de la créativité. Incubation signifie littéralement faire éclore, développer ou prendre forme. La signification suggère une période d'activité inconsciente ou de prise de recul par rapport au problème. (Cela facilite la perte des idées préconçues ou des fixations concernant la méthode de résolution.)<sup>9</sup>

Intuitivement, l'incubation semble effectivement se matérialiser, en dépit de l'absence d'une preuve solide soutenant cette assertion. Plusieurs tentatives visant à démontrer l'existence de l'incubation ont eu lieu, sans succès. Une étude testa l'existence de plusieurs facteurs possibles liés à l'incubation.<sup>10</sup> Parmi ceux-ci figuraient l'incubation libre, une pause dans les tentatives de résolution du problème ; une activité cognitive difficile, la réorientation d'une personne vers d'autres préoccupations ; le réexamen actif, une conviction que l'incubation se produit parce que l'éloignement par rapport à un problème oblige un penseur à se remémorer des idées oubliées mais importantes ; le dépareillage, qui consiste à rendre incomplet un ensemble improductif ou à surmonter une fixation ; la réduction de tension, l'échec de la résolution d'un problème par suite d'une pression ou d'une motivation excessive ; enfin, les analogies visuelles, une assertion selon laquelle l'incubation se produit parce qu'un événement ressemble à la résolution du problème. (Exemple : la vue d'un chat essayant de se saisir d'un oiseau pour l'extraire de sa cage donna à Eli Whitney l'idée de l'égreneuse de coton.) L'officier qui ne fait pas de bruit peut par conséquent ne pas être improductif après tout ; il peut être en train d'élaborer des principes qui contribueront un jour au bien-être du pays et des forces armées.

L'illumination est une soudaine intuition éclairant le problème. Parmi les éléments qui précipitent cette intuition figurent un travail intense mais sans succès à la résolution du problème, un laps de temps entre ce travail et l'illumination qui finit par arriver et, enfin, un moment de réflexion fortuit qui ramène la personne au problème précédent. Ce hiatus

peut parfois avoir des résultats très spectaculaires. Les gens ont réagi à l'illumination par des exclamations telles que « Ah, ha ! »

« Eurêka ! » et « Mais bien sûr ! » James Watt travailla sans succès pendant deux ans à la mise au point d'un condenseur destiné à la machine à vapeur Newcomen et puis, un jour, pendant une promenade dominicale, Watt trouva la solution en l'affaire de quelques minutes.<sup>11</sup> Avant la bataille de Midway, le capitaine de frégate Joseph J. Rochefort Jr., de l'unité de renseignement opérationnel à Pearl Harbor, eut l'idée d'envoyer un faux message en clair qui serait intercepté par les Japonais et qui annoncerait que les installations de désalinisation de l'eau de mer à Midway étaient tombées en panne. Il fut découvert, à partir de messages interceptés et décodés, que les Japonais se préparaient à attaquer la nébuleuse « AF ». La Marine confirma que « AF » se référerait à Midway lorsqu'un message japonais ultérieur réagissant au faux message signala que « AF » manquait d'eau douce.<sup>12</sup> Cet acte créatif limité contribua à la victoire finale à Midway.

La vérification est essentielle parce qu'elle fait sortir une idée du domaine théorique pour la soumettre aux rigueurs de la réalité. La vérification met à l'épreuve la valeur de la solution. Malheureusement, la vérification peut arriver trop tard. Le 7 décembre 1941 confirma de façon tragique ce que certains officiers disaient depuis de nombreuses années, c'est-à-dire que Pearl Harbor était vulnérable à une attaque aérienne.

## Entretenir la créativité

Les behavioristes pensent que la meilleure façon d'accroître la créativité est de créer un environnement qui l'entretient et l'encourage. La créativité peut être encouragée par le « renforcement de comportements choisis et leur développement à des niveaux progressivement plus élevés. »<sup>13</sup> Les supérieurs peuvent apporter un leadership non seulement par leur exemple mais également en jouant un rôle d'éducateur. Certains officiers confondent caractère énigmatique et leadership mais, lorsque la situation le permet, un vrai leader devrait encourager un comporte-

ment créatif en expliquant ses propres processus de prise de décisions. Il devrait agressivement explorer et critiquer les processus de création de ses subordonnés et les encourager à son tour à en faire de même avec leurs propres subordonnés. Les instructions permanentes et autres, ainsi que les règlements n'apportent pas aux officiers subalternes le « renforcement de comportements choisis » nécessaire. C'est d'éducateurs, pas de leaders de cultes, dont nous avons besoin pour préparer les officiers subalternes d'aujourd'hui à être les leaders de demain.

Une entrave majeure à la créativité est le conformisme. Le conformisme est défini comme la perte d'autonomie et l'amoindrissement du pouvoir de création par l'accent mis sur l'environnement extérieur aux dépens du processus de pensée et de l'imagination de l'individu. Un commandant nous avertit que nous ne devons pas avoir un corps des officiers qui « sait comment être conformiste mais pas créer, interpréter ni innover. »<sup>14</sup>

Le conformisme pourrait être une des raisons pour lesquelles les officiers obtiennent généralement des résultats médiocres lors de tests de créativité. Les études tendent à justifier cette hypothèse. Les officiers sont généralement très conformistes et peu créatifs.<sup>15</sup> Ils obtiennent également des résultats médiocres en matière de résistance ou d'indépendance (qui constituent une approximation du non-conformisme).<sup>16</sup>

Il arrive souvent que les officiers non-conformistes ne progressent pas dans leur carrière parce que le non-conformisme est fréquemment confondu avec le contre-conformisme. Les non-conformistes ne sont pas des rebelles. Les officiers créatifs et non-conformistes ne cherchent pas à atteindre l'objectif superficiel que représente le changement pour le plaisir de changer ou pour se faire de la publicité. Ce ne sont généralement pas des martyrs mais plutôt des pragmatistes qui recherchent le changement dans un but d'amélioration de l'organisation.<sup>17</sup> Les études font apparaître que les gens créatifs tendent à avoir une tolérance élevée à l'égard de l'ambiguïté, des aptitudes peu communes de résolution des problèmes et des approches non-conformistes de résolution des problèmes.<sup>18</sup>

La structure d'une organisation peut avoir une influence négative en termes d'environnement et *institutionnaliser* le conformisme. La créativité est entravée quand on met trop l'accent sur les éléments suivants :

#### *Spécialisation*

Les forces armées tendent à pousser l'efficacité et la stabilité à l'extrême et à isoler les officiers de la vue d'ensemble.

#### *Départementalisation*

Elle présente certains avantages mais peut également limiter les canaux d'information. Une étude empirique conclut que la départementalisation d'une organisation s'accompagne de la mise en place de nombreux responsables qui peuvent détecter et résoudre les problèmes qui les concernent exclusivement.<sup>19</sup>

#### *Structuralisation*

Une structure militaire est nécessaire mais elle peut contraindre les individus à atteindre des résultats à tout prix, réduisant ainsi la créativité.<sup>20</sup>

Même si l'environnement n'est pas vraiment conformiste, il peut avoir un effet nuisible si l'officier estime qu'il justifie la conformité. L'officier passe ainsi beaucoup de temps à essayer de se conformer. Le conformisme peut séparer l'individu créatif du groupe et, ce faisant, limiter les canaux d'information.<sup>21</sup>

## La créativité est-elle nécessaire dans les forces armées ?

La créativité est-elle réellement nécessaire dans les forces armées et est-elle aisément reconnue ? Historiquement, les gens n'ont pas reconnu les individus créatifs. Une étude s'est aperçue que la plupart des membres d'un groupe de futurs éducateurs rejetèrent une liste de certains traits de caractères lorsqu'on la leur présenta. Ils estimèrent que ces traits étaient peu souhaitables bien que la liste ait été élaborée à partir d'exemples pris sur des gens identifiés comme étant très créatifs.<sup>22</sup>

Les chefs militaires sont des éducateurs mais ils peuvent également ne pas reconnaître ni apprécier un potentiel de créativité. Un ancien directeur de l'une des écoles militaires, responsable du développement de la créativité chez les futurs leaders, déclare : « Le succès ou l'échec dans un combat naval ne dépend en rien des connaissances dans les domaines de la biologie, de la géologie, de la morale, des sciences sociales, de la littérature en langues étrangères ni des beaux-arts. »<sup>23</sup> Il y a de nombreuses années, un supérieur de l'amiral Alfred Mahan déclara à propos de celui-ci, « La mission d'un officier de marine n'est pas d'écrire des livres. »<sup>24</sup> Si Mahan avait reçu plus d'encouragements de la part de ses supérieurs, combien d'autres jeunes officiers subalternes auraient-ils peut-être aspiré au même genre de réussite ?

Lorsque la créativité est dénigrée ou ignorée, les résultats peuvent être désastreux :

- Alfred Mahan : ignoré par beaucoup (à l'exception de Théodore Roosevelt) mais pas par les Japonais, qui appliquèrent un grand nombre de ses principes pour le plus grand chagrin de l'Amérique. Ses écrits influencèrent également la décision de l'empereur Guillaume II de faire construire une puissante marine de guerre allemande.
- Robert Goddard : tourné en ridicule comme « homme sur la lune » dans son pays, les plans de Goddard, en avance sur leur temps, aidèrent les Allemands à mettre la fusée V2 au point.
- Charles De Gaulle : les chefs militaires français ne prirent pas la peine de lire son livre *Vers l'armée de métier*, dans lequel il exposait les grandes lignes de la théorie de la guerre mécanisée. Inutile de dire que les Allemands le lurent et le mirent en pratique.

## Recommandations

Il est admis qu'il y a de nombreux officiers de talent et que toutes les Armes ont fait des efforts visant à encourager la créativité. Ce qui

suit est une liste des politiques que la Marine devrait continuer à soutenir, ainsi que d'autres recommandations susceptibles d'entretenir et d'accroître la créativité dans toutes les Armes :

### *Soutenez la créativité*

Il arrive souvent que les gens créatifs ne communiquent pas les résultats qu'ils obtiennent parce qu'ils n'excellent pas nécessairement à la communication verbale. Un officier supérieur peut utiliser son pouvoir en agissant comme parrain et champion. Il peut également agir avec agressivité et décision comme « éducateur » pour aider un officier subalterne à améliorer son aptitude à la communication.

### *Mettez fin à la spécialisation croissante dans les écoles de guerre et le troisième cycle d'université ou ralentissez-la*

La créativité prospère dans un environnement théorique ; il convient de mettre l'accent sur l'idée qui est derrière le « matériel », pas sur celui-ci. Une grande partie de la formation spécialisée nécessaire devrait être dispensée dans le cadre de cours spécialisés avant que l'officier entre à l'école de guerre ou en troisième cycle d'université.

### *Réévaluez constamment la structure de l'organisation en termes d'encouragement de la créativité*

Sans violer la voie hiérarchique, encouragez une communication informelle entre les services au niveau de l'escadron ou du navire. Il arrive fréquemment qu'un officier subalterne puisse n'avoir qu'une ou deux fonctions lors de sa première période de service ; un commandant compétent s'assurera toutefois que l'officier subalterne étudie les tâches et les responsabilités des autres services. Le commandant devrait éviter de *récompenser* l'officier subalterne qui se distingue en le maintenant dans un même détachement pendant toute sa période de service.

### *Étudiez les effets de la formation des officiers (écoles militaires, OCS, ROTC) sur la créativité*

Identifiez les situations dans lesquelles le conformisme est essentiel et éliminez-le quand il ne

l'est pas. Déterminez également à quel point la *standardisation* est poussée trop loin.

**Investissez dans la créativité en prévoyant de courtes périodes pour les projets spéciaux**

Les temps d'arrêt sont un élément essentiel de la créativité. Si un officier passe tout son temps à accomplir des tâches terre-à-terre et de routine, tout ce qu'il produira aura ces mêmes caractères. Un commandant devrait encourager la créativité en accordant à un officier subalterne prometteur deux semaines pour accomplir toute tâche dont celui-ci estime qu'elle facilitera les opérations de l'escadron ou du navire. Cette tâche non structurée mettra l'officier subalterne au défi de réfléchir. Les opérations du navire pourraient peut-être être améliorées par l'infusion d'idées nouvelles. Le commandant ou son second pourraient également élaborer des scénarios sortant de la routine qui demandent aux décisions de commandement de mettre les officiers subalternes au défi de trouver des solutions. Cela les encouragera à résoudre les problèmes et à prendre des décisions cruciales. Le commandant pourrait également tirer des enseignements de l'exercice.

**Empêchez les canaux d'information d'être restreints**

Réévaluez le principe du *besoin de savoir*. Souciez-vous moins du coût lorsque vous inscrivez

des officiers à des conférences importantes ; envoyez des officiers subalternes participer à des réunions importantes, même si c'est juste pour qu'ils écoutent et apprennent. En outre, préparez et distribuez plus de données biographiques, aux niveaux aussi bien intracommunautaires qu'intercommunautaire. La Marine devrait continuer à parrainer et à encourager l'utilisation de revues tactiques parmi les communautés combattantes.

**Reconnaissez les officiers créatifs**

C'est en fin de compte le gouvernement qui approuve la politique de défense mais il est extrêmement dépendant de la sagesse des conseils qu'il reçoit des différentes Armes. Malheureusement, le conformisme et le manque d'intuition conduisirent les chefs militaires à ne pas présenter au gouvernement une image fidèle de la situation pendant la guerre du Viêt-Nam, la crise des otages en Iran et l'attaque à la bombe de Beyrouth. Les conformistes travaillent bien dans le système militaire mais craquent en cas de crise. Une crise est généralement inattendue, une surprise qui cause un bouleversement dans le système qui leur apportent les conseils dont ils ont besoin. Un officier, quel que soit son rang, qui souffre de myopie dans sa vision du monde n'est ni un atout ni un leader. Le corps des officiers des Etats-Unis ne doit pas échouer dans un monde toujours changeant parce que, s'il échoue, le leadership échouera car leadership et statut d'officier sont synonymes. □

**Notes**

1. C. Whiting, *Decision of St. Vith* (Décision à St. Vith), (New York: Ballantine Books, 1973).

2. Amiral en retraite F. H. Michaelis, U.S. Navy, "Naval Lessons Yesterday and Tomorrow" (Enseignements navals pour aujourd'hui et pour demain), *Vital Speeches* (Allocutions essentielles) (15 janvier 1976) : 213.

3. Vice-amiral d'escadre W. P. Lawrence, U.S. Navy, réunion de OP-01 (13 janvier 1984).

4. M. Janowitz, *Sociology and the Military Establishment* (La sociologie et l'establishment militaire), (Beverly Hills, Californie: Sage Publications, 1974).

5. L. R. Harmon, "Social and Technological Determiners of Creativity" (Les déterminants sociaux et technologiques de la créativité), in *The 1955 University of Utah Research*

*Conference on the Identification of Creative Scientific Talent* (Conférence de recherche sur l'identification des talents créatifs dans le domaine scientifique à l'Université d'Utah, 1955), sous la direction de C. Taylor (Salt Lake City: University of Utah Press, 1956), 42.

6. M. Henle, "The Birth and Death of Ideas" (La naissance et la mort des idées), in *Contemporary Approaches to Creative Thinking* (Approches contemporaines de pensée créatrice), sous la direction de H. E. Gruder (New York: PrenticeHall, Inc., 1964), 31-62.

7. E. K. Von Fange, *Professional Creativity* (La créativité professionnelle), (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1959).

8. H. Poincaré, *Science and Method* (Science et méthode), (New York: Dover Publications, 1952).
9. Henle, 31–62.
10. R. M. Olton et D. M. Johnson, “*Mechanisms of Incubation in Creative Problem Solving*” (Les mécanismes d’incubation dans la résolution créative des problèmes), *American Journal of Psychology* 89 (Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1976), 617–30.
11. Von Fange.
12. E. B. Potter, “*The Crypt of the Cryptanalyst*” (La crypte du cryptanalyste), *U.S. Naval Institute Proceedings* 109 (août 1983) : 52–56.
13. L. Krasner et L. P. Ullman, *Research in Behavior Modification: New Developments and Implications* (Etudes sur la modification du comportement : Nouveaux développements et implications), (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965).
14. R. E. Mumford, “*Get Off My Back, Sir!*” (Fichez-moi la paix, Monsieur !) *U.S. Naval Institute Proceedings* 103 (août 1977) : 18–23.
15. R. S. Crutchfield, “*Conformity and Creative Thinking*” (Conformisme et pensée créatrice), in *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, sous la direction de Gruber, 120–40.
16. F. Barron, *Creative Person and Creative Process* (La personne créative et le processus de création), (New York: Holt, Rinehart, and Winston, Inc., 1969).
17. Crutchfield.
18. J. A. Glover et A. L. Gary, *Behavior Modification and Other Good Behavior* (Modification du comportement et autre bon comportement), (Pacific Grove, Californie: Boxwood Press, 1975).
19. D. C. Dearborn et H. A. Simon, “*Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives*” (La perception sélective : Note sur l’identification des cadres avec les services), *Sociometry* (1958) : 140–44.
20. Von Fange.
21. Crutchfield.
22. R. B. Ammons et C. H. Ammons, “*How to Foster Genius: McCurdy Revisited*” (Comment promouvoir le génie : McCurdy sous un jour nouveau), *Actes de l’Académie des Sciences du Montana* (1962): 138–44.
23. J. W. Masland et L. I. Radway, *Soldiers and Scholars* (Soldats et érudits), (Princeton University Press, 1957).
24. S. P. Huntington, *The Soldier and State* (Le soldat et l’état), (Cambridge: Harvard University Press, 1957).

# L'excellence du commandement

## Enseignements tirés du comportement des unités les plus performantes

MONSIEUR MARTIN PITT ET  
DOCTEUR MICHAEL BUNAMO

*M. Pitt, qui appartient au Bureau des enquêtes spéciales (Office of Special Investigations – OSI) de l'armée de l'Air, à Andrews AFB, dans le Maryland, est conseiller en développement du commandement auprès du commandement et le docteur Bunamo, aujourd'hui à la retraite, sert comme analyste contractuel du commandement à l'OSI.*

**E**n 2004, je devins le nouvel adjoint de direction chargé du commandement dans le bureau des enquêtes spéciales (*Office of Special Investigations – OSI*) de l'armée de l'Air des Etats-Unis. Etant chargé de la formation du personnel de l'OSI affecté à des postes de responsabilité, il était particulièrement intéressant pour moi d'apprendre comment les responsables primés du commandement s'y prenaient pour influencer leur personnel afin qu'il remplisse sa mission. Un jour, je demandai à mon collègue et coauteur le docteur Bunamo s'il existait une façon basée sur les faits d'identifier les méthodes de direction et de gestion utilisées dans le commandement pour encourager l'excellence en termes de performances. Après avoir réfléchi à cette question, il recommanda une approche en accord avec la doctrine de l'armée de l'Air, en attirant mon attention sur deux passages du document doctrinal de l'armée de l'Air (*Air Force Doctrine Document – AFDD*) 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et développement de la force) : Un commandement efficace convertit le potentiel humain en performances impressionnantes aujourd'hui et prépare les chefs compétents de demain. . . .

La tâche principale d'une organisation militaire est l'exécution de sa mission. Il incombe principalement à un commandant de motiver et de diriger son personnel pour mener à bien la mission de l'unité. Un commandant ne doit

jamais oublier l'importance du personnel lui-même dans l'exécution de cette mission.

Il suggéra une étude à rebours de l'excellence en termes de performances pour identifier un commandement efficace. Le docteur Bunamo voulait exploiter les moyens d'exploration de données de l'OSI pour identifier les unités les plus performantes et valider ces choix avec les échelons supérieurs de l'OSI. Il proposa ensuite que nous nous entretenions avec les chefs de ces unités pour apprendre comment ils encourageaient l'excellence en termes de performances, s'empressant d'ajouter qu'il s'agissait d'une méthode risquée sans garantie de succès. Cela dit, je demandai et reçus l'appui du général de brigade L. Eric Patterson, qui commandait alors l'OSI, pour le programme d'excellence du commandement. Cette séquence d'événements nous conduisit à un parcours remarquable qui donna quelques résultats étonnants.

### Contexte

Pour identifier les unités ayant fait la preuve de leur excellence, nous avons utilisé quelques merveilles de haute technologie. Nous avons défini comme excellent un détachement qui avait démontré les qualités suivantes : Productivité élevée, mesurée par la capacité de l'unité à avoir un rendement horaire supérieur à celui de ses homologues. Dans l'OSI, la production

inclut les enquêtes, les rapports de renseignement-information, les réunions d'information sur la contre-ingérence et les services d'enquête spécialisés ; polyvalence dans l'exécution des missions, démontrée par des performances au-dessus de la moyenne dans diverses zones de mission, en particulier dans des circonstances difficiles telles que les déploiements ; efficacité mesurée par la capacité d'une unité à accomplir à temps les tâches liées à une mission et comparée à une métrique établie. Dans l'OSI, la métrique d'efficacité assure le suivi de l'achèvement à temps des enquêtes criminelles et de la diffusion rapide des informations sur les menaces ; action axée sur les résultats ou efficacité de l'unité dans l'exécution de ses missions mesurée par les résultats de ses efforts, tels que le pourcentage d'inculpations lors des enquêtes criminelles, le nombre de recouvrements réalisés dans les affaires d'escroquerie ou la façon dont les données de contre-ingérence recueillies répondent aux besoins de collecte les plus prioritaires du département de la défense.

Nous avons utilisé un logiciel d'exploration de données et des algorithmes statistiques pour examiner les données de performances concernant 150 antennes de l'OSI stationnées dans le monde entier entre 2001 et 2004. Nous avons extrait toutes les données des systèmes de gestion de l'information patrimoniaux et actuels du commandement. Après examen des indicateurs, nous avons sélectionné sept unités pour une étude en profondeur.

Tirant parti des compétences traditionnelles de l'OSI en matière d'application de la loi, nous nous sommes aperçus que les entretiens structurés nous aidaient à identifier les méthodes de commandement efficaces employées dans ces unités. Lors de chaque entretien, nous avons posé les mêmes questions sur les méthodes de commandement et les procédés de gestion utilisés pour encourager l'excellence en termes de performances dans les unités en garnison en temps de paix. Nous avons recueilli des informations auprès de chefs d'unité (à la fois militaires d'active et civils), de leurs supérieurs ou du sous-officier le plus gradé sur place, ainsi que des agents et du personnel de soutien appartenant à ces unités, en leur demandant ce qui

encourageait l'excellence en termes de performances. Nous espérons déterminer si ces responsables appliquaient des politiques et des méthodes communes d'encouragement de l'excellence.

## Les facteurs qui ont rendu ces responsables différents

Lors de ces séances, nous avons été frappés par la mesure dans laquelle nos interlocuteurs ne correspondaient pas aux stéréotypes de parfaits responsables. Nous nous sommes, par exemple, aperçus qu'une réputation d'extrême amabilité ne reflétait pas nécessairement l'excellence, pas plus que le fait de se comporter en véritable tyran n'encourageait obligatoirement cette qualité.

Les participants constituaient un groupe d'une grande diversité. Nous nous sommes entretenus avec des hommes et des femmes, militaires d'active et civils, qui ne partageaient aucun type unique de comportement. Certains parlaient d'une voix douce, d'autres d'une façon plus énergique. L'expérience du commandement variait également ; certains avaient déjà été affectés trois ou quatre fois à des postes de responsabilité, d'autres juste une ou deux fois.

Bien que différents, ils possédaient des compétences de commandement similaires. Les personnes interrogées tendaient à considérer le commandement comme une méthode plutôt que comme un poste, dirigeant leur énergie vers la création d'un environnement dans lequel d'autres pourraient réussir. Ces personnes se révélèrent également efficaces en termes de réalisation des objectifs de la mission tout en maintenant des rapports de travail productifs au sein de l'unité.

Ils reconnaissaient qu'il était parfaitement naturel d'exercer un commandement, réalisant qu'un exercice énergique de celui-ci n'a pas à être synonyme d'odieux. Lors des entretiens, nous nous sommes aperçus que ces responsables étaient bien dans leur peau et que l'exercice du commandement tout comme leurs contacts avec leurs subordonnés sur le plan aussi bien personnel que profes-

sionnel ne leur posaient aucun problème. Ils accomplissaient leurs tâches avec une mentalité différente, nous déclarant qu'ils plaçaient le service avant leur propre personne, en le prouvant de trois façons : en garantissant que leurs clients recevaient en temps utile d'excellents produits et services ; en offrant à leurs unités les ressources et la formation nécessaires à l'accomplissement de leur tâche ; et en se montrant compréhensifs vis-à-vis de leurs subordonnés et de leurs familles.

### Les meilleures pratiques en temps de paix

Nos interlocuteurs prenaient le commandement de petites unités très au sérieux, dès la nouvelle de leur affectation. Ils se préparaient avec zèle à la prise de leur nouveau commandement en se renseignant sur l'unité et sa mission, sur les difficultés qui les attendaient et sur le personnel qu'ils allaient diriger. Une fois qu'ils avaient pris le commandement, ils définissaient les rôles et responsabilités de tous les membres de l'unité et mettaient la main à la pâte pour accomplir la mission. La plupart d'entre eux contrôlaient eux-mêmes les programmes clés en se reportant à la liste de vérifications établie par l'inspecteur général de l'OSI et passaient le temps qu'il fallait pour mettre tous les programmes en conformité avec les normes établies. Ils surveillaient et mesuraient le rendement, en tenant leur personnel responsable des résultats de ses actions. Ils récompensaient et sanctionnaient comme il convenait mais ne pratiquaient pas une gestion tatillonne, ayant plutôt recours au soutien et au mentorat pour aider les membres de l'unité à réussir et à progresser.

Ces responsables avaient une vision de l'aboutissement des efforts de leurs équipes, une vision fondée sur les priorités et les besoins de leurs clients les plus importants mais reflétant également des objectifs internes établis dans un esprit de collaboration. Ils concrétisaient cette vision en élaborant des plans détaillés destinés à en guider l'exécution, comptant sur chacun pour apporter sa contribution au plan et en faire un succès. Ils

faisaient des efforts considérables pour promouvoir un sens d'appartenance.

Ces responsables obtenaient des résultats en s'assurant la collaboration des autres. Ils faisaient tous les efforts possibles pour s'attirer la confiance de leur personnel en insistant sur une attitude positive, l'équité et l'honnêteté, ainsi qu'en créant un sens de « même équipe, même combat ». Les équipes savaient ce que leurs supérieurs attendaient d'elles. Les responsables mettaient les membres de leur unité à l'épreuve et les poussaient au maximum de leurs possibilités. Explorant des problèmes délicats en équipe, ils encourageaient la réflexion « hors des sentiers battus » et affichaient une volonté d'apprendre de leur personnel. Faisant preuve de respect et d'appréciation à l'égard de tous, ils créaient un cadre de travail totalement professionnel. Ces responsables assuraient la « couverture en altitude », ce qui permettait aux membres de leur équipe de se concentrer sur les tâches liées à la mission.

Ces attributs sont devenus particulièrement évidents lorsque nous avons observé leur effet sur les agents à l'essai, c'est-à-dire tout agent de l'OSI employé depuis moins d'un an. Les responsables considéraient ces agents comme un cadeau dont l'énergie et l'enthousiasme pouvaient conduire une unité à l'excellence. Reconnaisant que les agents manquant d'expérience commettent des erreurs, ils compensaient celles-ci en créant un environnement d'apprentissage basé sur un soutien, un mentorat et une formation continue, ainsi qu'en expliquant à leur personnel ce qu'il devait faire puis en leur montrant comment le faire. Ils travaillaient avec différentes personnes de différentes façons, en aidant certaines plus que d'autres. Lorsque des erreurs étaient commises, ces responsables prenaient des mesures correctrices sans décrier le personnel concerné puis passaient au prochain défi qui les attendait.

Excellent communicateurs, ils maintenaient une politique d'ouverture et « géraient en faisant une tournée ». Ils offraient une remontée honnête de l'information et restaient à l'écoute. Ils étaient obligeants, respectueux, prêts à prodiguer leurs encouragements et enthousiastes. Cela permettait à ces responsables de faire savoir aux membres de leur unité qu'ils les considé-

raient comme importants et se souciaient d'eux. Leurs subordonnés, à leur tour, les décrivaient souvent comme sincères, réalistes, compréhensifs, honnêtes et dignes de confiance.

Décisifs et déterminés, ces responsables travaillaient dur et savaient ce qu'ils voulaient. Ils agissaient honorablement. Ils se considéraient comme responsables. Personne ne mettait leur intégrité en question. Ils s'engageaient résolument à parvenir à l'excellence, à être les meilleurs.

## Changements en temps de guerre

Au fur à mesure que le rythme du déploiement de personnel de l'OSI en soutien des opérations menées en Afghanistan et en Irak s'accélérait, le débat interne portant sur la question de savoir si oui ou non les politiques et les pratiques de commandement devaient changer en temps de guerre s'intensifia. Avec le soutien du général de brigade Dana Simmons, commandant actuellement l'OSI, nous avons élargi la portée du programme et nous sommes entretenus avec des personnes identifiées par les échelons supérieurs de l'OSI comme ayant excellé dans un environnement de guerre.

Toutes les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus décrivaient le commandement en temps de guerre comme l'affectation la plus importante de leur carrière. La plupart d'entre elles indiquèrent que leurs pratiques clés de commandement, qui encourageaient l'excellence en termes de performances en temps de paix, pouvaient être transposées dans une zone de guerre. Les responsables de l'OSI dans les zones de combats nous indiquèrent qu'ils : se préparaient soigneusement à leurs missions ; apprenaient à bien connaître leur environnement, en particulier les besoins des commandants des forces combattantes ; constituaient des équipes bien rodées par voie de collaboration et de communications ouvertes ; créaient des environnements conviviaux ; avaient une vision de l'objectif final de l'unité et la faisait approuver par les membres de celle-ci ; établissaient des plans d'opérations détaillés destinés à guider l'exécution de la mission, en s'assurant que l'ensemble du personnel participant à une opération connaissait son rôle

et ce que les commandants attendaient d'eux ; et évitait une gestion tatillonne.

Ils nous indiquèrent également que les affectations en temps de guerre présentaient des différences significatives, citant comme exemple l'importance d'une entrée en action rapide de la part des nouveaux responsables. Ne disposant que de quatre ou cinq jours pour établir des liens avec leur unité, les nouveaux responsables devaient faire la preuve de leur attachement à l'exécution de la mission. Ils avaient besoin de passer du temps avec les membres de leur unité, de travailler aussi longtemps que tous les autres, ainsi que de partager les mêmes expériences et tensions. Les chefs d'unités devaient en outre se préparer au fait que tout arrive plus vite au combat. Nos interlocuteurs avaient rédigé leur lettre sur la philosophie et les attentes du commandement à l'avance de façon à pouvoir la rendre publique et en parler avec les membres de leur unité dès leur prise de commandement. Ils avaient également établi les lignes essentielles d'un plan de conduite de leur unité dans l'espace de bataille mais apporté des ajustements après s'être entretenu avec leur personnel.

L'accélération du rythme dans une zone de guerre reflétait deux faits concrets : les chefs d'unités entraient en action avec un handicap marqué en combattant un ennemi impitoyable et compétent « chez lui » et, dans le cas des unités de l'OSI, en combattant avec une équipe dont certains membres n'avaient travaillé ni ne s'étaient entraînés ensemble. Pour contrebalancer ces handicaps, les chefs des unités de l'OSI doivent faire partie de l'équipe interarmées sur le théâtre d'opérations ; affûter au maximum leurs connaissances, leurs compétences et leur art ; mener leur unité avec courage et en montrant l'exemple ; tolérer plus difficilement les erreurs ; confronter les problèmes rapidement ; apprendre à comparer les risques et les avantages de différentes lignes de conduite ; travailler et s'entraîner constamment pour améliorer l'exécution des missions ; être prêts à s'adapter et à improviser ; faire preuve d'assurance et d'esprit de décision ; et avoir toujours conscience des signes de tension au sein de l'unité.

D'après nos interlocuteurs, ils devaient dans une zone de guerre agir comme commandants

24 heures sur 24 et laisser leurs actions parler d'elles-mêmes parce que les aviateurs suivent ce que leurs chefs font, pas nécessairement ce qu'ils disent. Les responsables doivent négocier et faire négocier par les membres de leur unité des situations difficiles dans la mesure où ils peuvent être dans l'impossibilité de recourir à l'assistance de spécialistes. Ils doivent également identifier des moyens de soulager la pression et la tension. Enfin, tous nos interlocuteurs reconnurent que les responsables devraient réaliser que l'expérience du temps de guerre les transformerait, en particulier lors de leur retour chez eux.

## Conclusion

Nous nous sommes aperçus que les responsables ayant fait la preuve de leur excellence en temps de guerre partageaient plusieurs traits de caractère. Ils pouvaient se focaliser, ne se décourageaient jamais et réagissaient de façon créative aux défis et à l'adversité. Ils prenaient tous très au sérieux leur responsabilité de ramener leurs collègues sains et saufs dans leur base.

Le programme d'excellence du commandement nous a apporté une abondante moisson d'enseignements tirés, de suggestions concrètes en termes de commandement et de conseils utiles. Nous avons mis ces résultats à la disposition de tous les responsables de l'OSI en téléchargeant l'étude sur l'intranet du commandement. L'étude fait désormais partie du programme du symposium sur les défis lancés au commandement (*Leadership Challenge Forum* – LCF), un atelier sur les principes du commandement au

niveau d'une unité offert conjointement avec l'enseignement professionnel militaire. Le LCF est conçu pour les commandants d'active et de réserve, les agents spéciaux responsables et leurs supérieurs récemment affectés, en particulier ceux qui viennent de se voir confier leur premier commandement. Les cours magistraux et les présentations de représentants des échelons supérieurs de commandement de l'OSI mettent l'accent sur les compétences essentielles de commandement et de gestion qu'exige le fonctionnement d'une unité de l'OSI, alors que des exercices pratiques préparent les stagiaires à leurs nouveaux rôles.

A l'occasion du LCF, nous avons fait la preuve d'un lien direct entre le commandement d'une unité et l'efficacité de l'exécution d'une mission. Même si tous les responsables de l'armée de l'air partagent le même objectif, qui est d'accomplir la mission avec succès, seuls ceux qui font preuve d'un attachement inébranlable à la fonction de commandement permettent au personnel de leur unité de se montrer sous son meilleur jour. Les résultats de l'étude sur l'excellence du commandement indiquent que ceux qui sont très exigeants, tout en motivant et inspirant les aviateurs, peuvent systématiquement encourager l'excellence en termes de performances. Ces conclusions empiriques mettent en évidence et renforcent exactement les mêmes points que ceux qui sont mentionnés dans l'AFDD 1-1 et que nous avons examinés dans l'introduction du présent article. □

# Leadership stratégique et étroitesse d'esprit

## Ce que nous ne faisons pas bien et pourquoi

PAR LE COLONEL FERNANDO GIANCOTTI

*Le colonel Fernando Giancotti est un ancien élève de l'école de l'Air italienne, de l'école de Guerre italienne, de l'Officer Training School et du USAF Air War College. Il commande actuellement une escadre de l'armée de l'Air italienne.*

**L**a pensée stratégique est le cœur et l'âme du leadership stratégique. Ce dernier est quant à lui, par définition, un atout décisif extrêmement précieux dans la mesure où il oriente les organisations vers leurs objectifs, influence les actions et la vie de beaucoup de monde et détermine en fin de compte les résultats obtenus. Dans le domaine militaire, le leadership stratégique s'identifie habituellement au succès ou à l'échec, à la victoire ou à la défaite. Malheureusement, il semble souvent y avoir pénurie de pensée et de leadership stratégiques dans un monde où les grandes organisations croissent, se multiplient et opèrent dans un environnement complexe où elles ont beaucoup à perdre.

Le présent article se propose d'examiner les raisons pour lesquelles le leadership stratégique est une compétence aussi difficile à maîtriser et d'offrir quelques idées sur la façon d'y arriver. Nous commencerons par examiner quelques limitations biologiques et culturelles affectant notre capacité de réfléchir et de donner l'exemple dans un environnement stratégique. Nous explorerons ensuite des façons possibles de réduire l'impact de ces limitations sur la pensée et le leadership stratégiques.

### La naissance de l'étroitesse d'esprit

Nous sommes souvent trop occupés à célébrer notre intelligence et les choses extraordinaires que celle-ci a produites pour nous

concentrer sur les limites de notre intellect. Les défis et les problèmes que le monde que nous avons bâti nous pose sont toutefois tels qu'ils nous obligent à comprendre ce que nous sommes et ce que sont nos insuffisances pour être capables d'y faire face. Un examen de l'origine de notre intellect est particulièrement utile à ce titre. Pour avoir une idée approximative de la façon dont l'intelligence humaine s'est formée, nous devons nous concentrer sur le monde des premiers hommes.<sup>1</sup> Comparé aux normes actuelles, nous pouvons dire que c'était un monde simple. Nos ancêtres chasseurs-cueilleurs devaient s'accommoder d'un horizon spatio-temporel caractérisé principalement par l'influence des saisons de chasse sur leurs migrations. Leur interaction sociale était simple mais intense dans la mesure où ils vivaient principalement en petits groupes de 20 à 30 personnes, entretenant des relations rares mais régulières avec une tribu plus étendue comptant jusqu'à 500 personnes. Ils n'avaient que peu de contacts, essentiellement avec des gens qui leur étaient familiers. La dynamique des petits groupes était ancrée dans leurs comportements car ils devaient évoluer dans un tel cadre s'ils voulaient survivre. L'homme exploitait une économie simple, focalisée sur deux activités principales, la chasse et la cueillette, s'appuyant sur la confection d'outils essentiels et, dans le cas de l'ultime espèce, l'homo sapiens, de quelques ornements. Les gens étaient physiquement très actifs. La cueillette, la confection d'outils et l'errance se mêlaient à des périodes d'intenses activités de chasse en équipe caractérisées par des montées d'adrénaline, qui étaient physiquement et intel-

lectuellement enrichissantes. Ils vivaient en contact constant avec le milieu naturel.

Une exposition aux maladies, aux accidents et à l'environnement entraînait une espérance moyenne de vie très courte et un vieillissement rapide ainsi que, parfois, de grandes souffrances. Nous pouvons dire que nos aïeux, du moins ceux qui survivaient aux nombreux défis auxquels ils devaient faire face, menaient une vie rude mais simple dans le milieu même qui les façonnait. Ils n'avaient que peu de contacts et traitaient un volume limité d'informations, qui étaient principalement disponibles dans des situations familières et pendant un temps limité. Lorsqu'ils ne pouvaient expliquer quelque chose, ils s'en remettaient à des divinités, ce qui semble bien être la situation actuelle. Pourquoi devrions-nous nous intéresser à ces *racines ancestrales*, si lointaines en termes aussi bien de temps que de mode de vie ? D'abord, parce qu'elles ne sont pas lointaines du tout. En termes d'évolution, elles sont en fait très proches. Une fois qu'un mode de vie axé sur la chasse et la cueillette fut acquis, l'humanité le maintint pendant plus de 99 % du reste de l'histoire de son évolution, soit deux millions d'années environ. Le patrimoine héréditaire sélectionné au fil de milliers de générations a bien dû être maintenu jusqu'à aujourd'hui puisque l'« explosion » de culture humaine a été extrêmement brève comparée à la durée de l'évolution. Les peuples de chasseurs survivants, que leur isolement a maintenu dans la phase paléolithique du développement culturel, ont un potentiel intellectuel et un patrimoine héréditaire identiques aux nôtres.<sup>2</sup> Quelques milliers d'années, allant de la transition néolithique à l'agriculture puis à la révolution de l'information, ne purent défaire ce qui avait été établi au cours de milliers de millénaires.<sup>3</sup> Nous continuons à acquérir des connaissances au travers de schémas simples. Nous décomposons les problèmes en éléments simples qui peuvent être traités dans notre mémoire à court terme, qui est très limitée, afin de les comprendre par voie de raisonnement (analyse).<sup>4</sup> Nous associons ensuite ces éléments pour établir leurs rapports réciproques et les comprendre comme un tout (synthèse) et, dans la mesure du possible, identifier le meilleur moyen d'intervenir dans le processus pour

influencer le résultat.<sup>5</sup> Nous pouvons traiter, en prenant notre temps, un nombre limité de variables, l'une après l'autre de préférence. Nous avons du mal à prévoir les conséquences indirectes, en particulier au-delà du second ordre. Nous avons une tendance irrésistible à voir le monde de notre point de vue personnel. Nos émotions influencent fortement notre jugement et se substituent parfois complètement à lui,<sup>6</sup> ce qui rend une compréhension efficace encore plus difficile, parfois même impossible. L'évolution n'a pas adapté notre cerveau aux systèmes très complexes. Elle nous a essentiellement donné un instrument parfois pénétrant mais à focalisation étroite, un *ordinateur à refroidissement liquide* de capacité limitée fortement tributaire des niveaux hormonaux.

Même si notre *matériel* n'a peut-être pas beaucoup changé, tout le reste l'a fait. Nous vivons dans un environnement qui est devenu de plus en plus complexe en très peu de temps. La révolution industrielle et l'explosion technologique qui l'a suivie ont entraîné chez l'homme un changement de mode de vie plus grand que celui que connurent les 100 générations précédentes. L'âge post-industriel de l'information semble encourager une accélération toujours plus rapide des changements qui affectent le monde. Et tout cela conduit à une interaction des hommes et d'un environnement pour lequel nous ne sommes pas conçus : un environnement d'une complexité croissante.<sup>7</sup>

La réponse de la culture industrielle à cette complexité fut de la simplifier par voie de spécialisation et de compartimentalisation des connaissances. Des progrès impressionnants furent accomplis grâce au simple pouvoir de focalisation qu'implique la spécialisation. Cette approche conduisit toutefois trop souvent à une fascination dont le résultat fut que les arbres nous cachèrent la forêt. Nous n'avons pas vu venir de nombreuses conséquences non voulues et n'avons pas bien réfléchi aux solutions aux problèmes que nous créions.

Les progrès technologiques enregistrés dans des domaines particuliers ont donc eu un impact dévastateur en d'autres points de l'environnement. L'*organisation scientifique* du travail mise en avant par Taylor signifia une aliénation

généralisée. Les *rationalisations* menées dans les organisations conduisirent à de gigantesques structures centralisées dans lesquelles les individus ne ressentait qu'un minimum de responsabilité ou de sentiment d'y avoir leur place. En outre, les systèmes de valeurs, qui sont le ciment d'une société, semblent être en équilibre constamment instable, comme des phénomènes répandus tels que la toxicomanie, la criminalité, la violence et l'effondrement de la famille nous le rappellent trop souvent.

La culture moderne a produit la complexité. Le volume d'informations disponible aujourd'hui dépasse à lui seul l'entendement. Le nombre d'interactions affectant aujourd'hui n'importe quel acteur, que ce soit un état nation, une entreprise commerciale, un chef militaire ou un individu isolé, est largement supérieur à ce qui existait il y a juste quelques décennies et totalement disproportionné à ce qu'il était aux siècles précédents. L'économie à l'échelle planétaire, le réseau de télécommunications, les médias, les bureaucraties hypertrophiées, les transports rapides et à la portée du plus grand nombre, la dialectique politique, la technologie sous toutes ses formes et en particulier celle de l'information, ainsi que le simple nombre de personnes avec lesquelles nous avons des contacts, rendent la vie beaucoup plus complexe que jamais auparavant.

Toute culture, c'est-à-dire la compréhension du monde que partagent tous les membres de tout corps social, se développe à partir de l'héritage biologique dont nous avons parlé. La culture reflète en fait les caractéristiques humaines de base. Chaque culture tend à être égocentrique et fortement influencée par les émotions collectives. Les préjugés sont largement répandus et le niveau moyen d'analyse (la soi-disant compréhension du profane ou de l'homme de la rue) est généralement plutôt bas. La plupart du temps, l'accent est mis sur des aspects particuliers plutôt que sur la vue d'ensemble. Notre culture, en dépit de ses réalisations technologiques et scientifiques impressionnantes, semble rapprocher la matrice de son évolution d'une étroitesse d'esprit par défaut. La pensée et le leadership stratégiques n'émergent malheureusement pas des esprits étroits. Que devrions-nous donc faire ?

## Tendances à l'élargissement

Le besoin de développer les capacités de réflexion, en particulier pour le leadership, n'est certainement pas neuf. De nombreux établissements et publications, d'enseignement en particulier, s'intéressant au leadership stratégique abordent ce problème. Il n'empêche que des lacunes et contradictions non résolues apparaissent dans un grand nombre des *stratégies* d'encouragement de la pensée stratégique. J'examinerai certains de ces problèmes pour identifier les domaines dans lesquels le développement du leadership peut être amélioré.

### « Connais-toi toi-même »

La toute première lacune est l'absence d'une prise de conscience explicite de « la naissance de l'étroitesse d'esprit » et des limitations affectant ce dernier. Le fait de ne pas connaître clairement les limites du « facteur le plus important de l'équation de conduite de la guerre : l'esprit humain »<sup>8</sup> peut entraîner de graves erreurs de calcul au niveau stratégique. Le leadership est essentiellement un « rapport d'influence avec les gens ». <sup>9</sup> La connaissance de soi-même et de ses semblables est fondamentale pour l'exercer. Comment peut-on y arriver ? Certainement pas en transformant un système de formation professionnelle militaire (*Professional Military Education* – PME) en université des sciences sociales. Il existe toutefois des options raisonnables entre cela et une négligence presque complète. Il est possible de synthétiser la contribution que les sciences humaines telles que la psychologie, la sociologie, l'anthropologie et d'autres apportent à l'enseignement du leadership. Ces fondements du leadership serviraient de cadre valant de référence au programme d'études traditionnel, prenant le pas sur les listes de préceptes énoncés ou les études de cas que l'on rencontre habituellement. De nouveaux programmes d'études peuvent être conçus pour contribuer efficacement à cette compréhension. Il est d'une importance capitale de comprendre le rôle de notre héritage biologique et culturel en termes de dynamique des petits groupes, de moralité, de capacités de réflexion et de mise en application de tous ces éléments dans nos vastes

organisations. Apprendre aux leaders à recourir largement à l'introspection, à se montrer capables de détecter l'influence de leurs propres émotions sur leur réflexion et à les gérer est possible, bien que difficile, et précieux pour la clarté de la pensée stratégique. C'est en outre un moyen efficace d'apprendre à connaître notre peuple dans la mesure où nous partageons l'architecture générale de notre monde intérieur.

### *Historia Magistra Vitae (L'histoire est l'école de la vie)*

Un autre problème rencontré fréquemment dans l'enseignement du leadership stratégique est une insuffisance de focalisation sur l'assurance d'une compréhension des principaux fondements de l'histoire. La nature dialectique et contradictoire de la réalité, la nature antagoniste des processus et la relativité des systèmes de valeurs représentent certaines des percées réalisées par la pensée philosophique occidentale que ne peuvent ignorer les stratèges. Encore une fois, ces derniers n'ont pas besoin d'être diplômés de philosophie ; nous devons toutefois veiller à ne pas développer des leaders ayant une vision étroitement moralisatrice d'un monde *tout noir ou tout blanc* ou souffrant d'une incapacité à comprendre le rôle joué par les acteurs dans les processus complexes, au-delà des préjugés personnels.

### *Leadership et moralité*

La moralité fait déjà l'objet d'une attention particulière dans nos programmes d'études consacrés au développement du leadership. Toutefois, le fait d'opérer dans des environnements complexes dans lesquels les événements et les gens agissent les uns sur les autres d'une manière imprécise et dans lesquels les valeurs semblent relatives accroît le risque d'incertitude morale. Le passage à une moralité plus complète et moins fragile que la *bonne ou mauvaise* est nécessaire pour produire des réponses morales, et non cyniques, à l'ambiguïté et aux contradictions de notre époque. Le fondement conceptuel évoqué plus haut en termes de compréhension de l'homme et de l'histoire est nécessaire pour enseigner la moralité. Si nous n'arrivons pas à une conscience morale plus profonde structurée

pour nous permettre d'accepter des autoévaluations en toute franchise et un esprit très critique, nous finissons par ne regarder que la partie de la situation qui correspond à notre perspective. Cela nuit à tout processus de prise de décisions stratégiques. Il semble qu'un examen réfléchi de cette question morale aurait déjà dû avoir lieu dans le cadre du développement classique du leadership.

### *Les détails pratiques de la pensée stratégique*

Lorsque nous arrivons à la *mécanique* de la pensée stratégique, il y a beaucoup à dire. Très peu d'efforts sont consacrés à l'encouragement chez les *stratèges en herbe* d'une prise de conscience de la façon dont ils réfléchissent au lieu simplement de l'objet de cette réflexion. La discussion de groupe des problèmes est certainement un bon moyen d'élargir les perspectives mais on laisse généralement de côté la meilleure façon de le faire, ainsi que les facteurs et les principes qui influencent le processus de réflexion. Même si une étude détaillée serait nécessaire pour établir ce qui doit être enseigné dans ce but, nous examinerons quelques aspects importants pour illustrer le concept.

**Raisonnement déductif.** Apprendre à réfléchir du tout à la partie (raisonnement déductif) plutôt que dans l'autre sens (raisonnement inductif), ce qui est courant au niveau tactique, est indispensable au leadership stratégique. Le stratège doit rechercher la vue d'ensemble et pouvoir utiliser des cadres généraux de référence pour interpréter les événements et établir des plans. John A. Warden III, considéré comme l'un des principaux penseurs stratégiques d'aujourd'hui, fait efficacement ressortir le besoin de cette approche dans l'introduction de son modèle des « cinq anneaux ». <sup>10</sup> La façon de penser des gens dépend à la fois de la personnalité <sup>11</sup> et de la culture. <sup>12</sup> Il est très importants pour l'efficacité de la réflexion de comprendre les tendances individuelles et de mettre l'accent sur la compensation des faiblesses personnelles dans le mode inductif ou déductif de raisonnement. Notre culture militaire semble demander que l'accent soit mis sur le mode déductif, celui de la vue d'ensem-

ble. Il est nécessaire d'insister sur cet aspect dans les programmes d'études consacrés au développement du leadership.

**Cadres de référence.** Une fois que la capacité de rechercher la vue d'ensemble est acquise, les stratèges doivent chercher et trouver autant de cadres différents que possible. Ils doivent devenir des spécialistes et utilisateurs habituels de différents cadres de référence, capables d'associer ceux-ci l'un à l'autre ainsi qu'à leur propre cadre, de façon à pouvoir constamment évoluer et s'améliorer. La théorie du développement considère le développement du leadership comme des « changements adaptatifs apportés aux cadres de référence de leadership du soldat au fur et à mesure qu'il s'élève dans la hiérarchie de l'organisation. »<sup>13</sup> Le soldat doit, pour progresser, s'habituer à comprendre d'autres points de vue, d'autres cadres de référence. Les cadres de référence apparaissent la plupart du temps *transparents* à l'utilisateur sans expérience. Les penseurs stratégiques doivent toutefois être des gestionnaires conscients de ceux avec lesquels ils opèrent. Nous ne pouvons commencer à enseigner ces capacités à des colonels. Un enseignement encourageant l'acquisition de cette compétence, qui ne vient pas naturellement, devrait être officiellement intégré aux premières phases du continuum de l'enseignement militaire avec une progression appropriée.

**Réflexion convergente.** Apprendre à *voir les choses en grand* et à prendre l'habitude de se référer à différents cadres de référence augmente grandement le pouvoir d'analyse sans affecter nécessairement la synthèse. Les leaders doivent également savoir appliquer la « réflexion convergente »<sup>14</sup> quand tous les éléments disponibles sont corrélés et la synthèse axée sur les objectifs. Les discussions de groupe non dirigées, bien que représentant une approche potentiellement excellente de différentes perspectives, ne suffisent pas à développer la réflexion synthétique : une certaine pratique partagée est nécessaire, au-delà du processus qui se déroule dans le cerveau de chacun. Synthèse ne signifie pas *solution académique* ni *la solution* pour la discussion. Cela ne signifie pas essayer d'élaborer, d'une façon dialectique, une vue d'ensemble sur laquelle il est légitimement possible de se

mettre d'accord ou pas. Ne pas aller au-delà du niveau de l'analyse risque d'en laisser beaucoup dans le mode *pinaillage* (beaucoup de détails, aucune vue d'ensemble).

« **Savoir-penser** ». Dans certaines spécialités, des principes, procédures et techniques sont utilisés pour assister le processus de réflexion dans des environnements complexes, ambigus, instables et incertains. Un tel environnement existe souvent, par exemple, autour des débris éparpillés et en flammes d'un aéronef qui s'est écrasé. A partir de ceux-ci, les enquêteurs doivent reconstituer dans les détails une séquence complète d'événements, qui commencèrent peut-être des années plus tôt dans une usine ou dans le cœur et l'esprit de gens qui ne sont plus. Des principes tels que « ne tirez jamais de conclusions hâtives »,<sup>15</sup> recherchez et rassemblez tous les faits et données avant même de penser à des déductions, n'ignorez pas vos propres préjugés ni ceux des témoins, etc., sont les principes conceptuels fondamentaux que doit respecter un enquêteur professionnel. Dans le monde des entreprises, une pensée créatrice et des techniques de résolution des problèmes ont également été créées. Le développement du leadership va bien au-delà des techniques d'enseignement. Néanmoins, lorsque la réflexion est employée dans des domaines liés à la stratégie, il est inexcusable de ne pas exploiter le *savoir-penser* existant. Les programmes d'études consacrés au développement du leadership doivent alors faire en sorte que les leaders puissent utiliser un tel savoir-penser.

**Gestion des conflits.** La *gestion des conflits* est liée à tout ce que nous avons examiné jusqu'ici. Nous avons vu comment nous continuons à partager le patrimoine héréditaire de nos ancêtres chasseurs-cueilleurs. Les modèles fondamentaux de nos rapports sociaux ont leur origine dans la dynamique de petit groupe de la bande de chasseurs. Le conflit y était généralement désamorçé par des liens personnels étroits, par un soutien mutuel pour survivre et par des communications verbales et non verbales constantes. Toutefois, nous opérons désormais dans des organisations complexes, en relations constantes avec des gens que nous connaissons à peine, que, souvent, nous ne voyons même pas et, par conséquent, auxquels

nous ne nous intéressons vraiment pas beaucoup. Notre culture est basée sur l'individualisme, l'esprit de compétition et la famille mononucléaire. Dans cet environnement, une communication efficace est beaucoup plus difficile et les chances d'y arriver diminuent considérablement. Nous cherchons alors notre *bande perdue*, revenant à la création artificielle et contradictoire d'un réseau de dichotomies *eux-nous* : *combattants contre huiles, spécialistes contre non spécialistes, le terrain contre le Pentagone, l'armée de l'Air contre les autres Armes*, etc. On retrouve le même phénomène aussi bien dans le sport qu'aux niveaux politique, institutionnel, national et international. Les conflits, qui sont basés sur le manque d'une confiance entre les groupes sur laquelle notre survie dépendait autrefois, se multiplient. Pour opérer efficacement dans un tel environnement, les leaders doivent comprendre parfaitement la dynamique du conflit et la façon de la réduire ou de l'exploiter pour le bien de leurs organisations. La communication est le principal outil de gestion des conflits et les cours de développement du leadership doivent faire en sorte que son potentiel et ses pièges soient bien compris. D'autres techniques de gestion des conflits peuvent et devraient être acquises, en même temps qu'une familiarisation avec la nature humaine dans ses grandes lignes comme indiqué plus haut. En particulier, la compétence en matière de leadership devrait inclure une compréhension parfaite de la *boucle de contre-réaction* ou de la *spirale des conflits*. Il s'agit du phénomène très courant qui se produit souvent lorsque la perception du comportement des autres acteurs est, ne serait-ce que marginalement, négative. Il se produit lorsque la confiance baisse, souvent par suite d'un manque de compréhension de la perspective d'autrui, lui-même dû à un manque de communication ou à des préjugés culturels. La contre-réaction à la mauvaise conduite perçue entraîne elle-même une autre réaction négative et il ne faut pas longtemps pour qu'un conflit survienne. Cette dynamique se retrouve aussi bien dans les querelles familiales que dans un conflit international. Il arrive trop souvent que des conflits disproportionnés par rapport aux intérêts réellement en jeu surviennent à cause de ce

processus, faisant de celui-ci l'ennemi juré d'un leadership efficient. La conscience de soi, la vue d'ensemble et la réflexion faisant intervenir plusieurs cadres de référence devraient aider à l'éviter. Le développement du leadership stratégique peut, et devrait, améliorer la compréhension spécifique de ce phénomène et la capacité de l'influencer.

## Conclusion

La simple vérité est que nous entrons dans le siècle de l'exploration interplanétaire avec notre esprit paléolithique d'origine. Notre culture a jusqu'ici ignoré pour l'essentiel les limitations et les performances de notre intellect, mettant au contraire l'accent sur ses réalisations notables. La complexité vient à bout de la capacité culturelle dont nous disposons actuellement pour faire face. La culture est toutefois, par définition, adaptable et nous avons le pouvoir de faciliter cette adaptation. Le leadership stratégique est le protagoniste de cette adaptation et, parmi ses responsabilités, figure celle de se redéfinir, qui est cruciale. Ce qui précède n'est qu'une tentative, loin d'être exhaustive, de contribution à cette redéfinition. Elle envisage un cadre de référence plus large fondé sur une meilleure compréhension de l'homme, accompagnée d'un développement délibéré des processus de réflexion. Une focalisation multidisciplinaire sur les problèmes de leadership dans l'optique des sciences humaines et des méthodes de résolution des problèmes est l'outil qui permet d'y arriver. Même si cela peut ressembler à une pensée *toute faite*, le général de corps d'armée Jay W. Kelley observa dans sa contribution à l'étude de l'horizon 2025 intitulée "*Brilliant Warrior*" (Un combattant brillant) que « la compréhension des raisons pour lesquelles des hommes d'origines et de cultures différentes se comportent d'une certaine façon dans différentes circonstances est intrinsèque à la compréhension des sources et de la nature de la coopération, des frictions et des conflits entre les hommes. Les militaires de carrière qui préparent leur future réussite à long terme doivent améliorer leur connais-

ssance du leadership et du comportement humain – que ce soit le leur ou celui de leurs subordonnés et de leurs adversaires ». <sup>16</sup> Il existe déjà quelques initiatives en ce sens, telles que l'emploi de tests de conscience de personnalité dans certains établissements de formation professionnelle militaires. <sup>17</sup>

Toutefois, pour que le bond en avant nécessaire se produise, une vision organique doit

être créée et partagée, une nouvelle base culturelle établie et une méthodologie élaborée. En un mot, un nouveau paradigme doit naître. Sans lui, nous resterons probablement doués pour *faire les choses comme il faut* mais éprouverons des difficultés croissantes à *faire ce qu'il faut* <sup>18</sup>, ce qui est justement ce qui compte dans le leadership stratégique. □

## Notes

1. Pour un examen clair et actualisé de nos origines, voir Richard E. Leakey, *The Origin of Humankind* (Les origines de l'humanité), (New York: Basic Books, 1994), xiii–xv, 8–9.

2. Joseph B. Birdsell, *Human Evolution: An Introduction to the New Physical Anthropology* (L'évolution de l'homme : Introduction à la nouvelle anthropologie physique), (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

3. On peut trouver un examen plus approfondi des caractéristiques inchangées de l'homme depuis au moins 40 000 ans environ dans l'ouvrage de Desmond Morris, *The Naked Ape: A Zoologist Study of the Human Animal* (Le singe nu : Une étude éthologique de l'espèce humaine), (New York: McGraw-Hill, 1967), 147 ; Birdsell ; Leakey, 8–9.

4. Pour référence en matière de comportements cognitifs, voir concepts, émotions, inférences, mémoire à long terme, mémoire à court terme, résolution des problèmes, raisonnement et autres termes dans l'ouvrage de Michael W. Eysenck, *The Blackwell Dictionary of Cognitive Psychology* (Le dictionnaire Blackwell de psychologie cognitive), (Oxford, Royaume Uni: Basil Blackwell, 1990). Parmi d'autres bonnes références, on peut citer l'étude comparative des processus cognitifs menée par Joan Markessini dans *Strategic Leadership in a Changing World Order: Requisite Cognitive Skills* (Le leadership stratégique dans un ordre mondial en évolution : Aptitudes cognitives nécessaires), (Alexandria, Virginie: CAE-Link Allen-Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1990) ; Elliott Jacques et Stephen D. Clement, *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity* (Le leadership exécutif : Un guide pratique de gestion de la complexité), (Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, Inc., 1991–1994).

5. Ce dernier point est une définition de la résolution des problèmes. Il est intéressant de noter en quoi cinq modèles principaux de processus cognitifs humains sont essentiellement identiques au schéma proposé qui, au fait, est bien connu depuis le règne de la pensée philosophique grecque. Voir Markessini, tableau 10, 57–59.

6. Eysenck, 131.

7. Pour des références sur l'avenir et la complexité, voir John L. Petersen, *The Road to 2015* (La route de 2015), (Corte Madera, Californie: Waite Group Press, 1994).

8. Général de corps d'armée Jay W. Kelley, "Brilliant Warrior" (Un combattant brillant), in *2025 White Papers* (Livres Blancs 2025), volume 1 (Maxwell AFB, Alabama: Air University, 1996), 239.

9. Joseph C. Rost, "Leadership Development in the New Millennium" (Développement du leadership dans le nouveau millénaire), *Journal of Leadership Studies* 1, n° 1 (1993) : 99.

10. John A. Warden III, "The Enemy as a System" (L'ennemi en tant que système), *Airpower Journal*, printemps 1995, 41–55.

11. On trouvera un aperçu intéressant sur l'influence qu'exerce la personnalité sur la façon dont les gens réfléchissent dans l'indicateur de type psychologique Myers-Briggs (Myers Briggs Type Indicator – MBTI). Voir Bill Knowlton et Mike McGee, "Strategic Leadership and Personality: Making the MBTI Relevant" (Leadership et personnalité : Rendre le MBTI applicable), in *The MBTI and Strategic Leadership* (Le MBTI et le leadership stratégique), (Washington, D.C.: National Defense University, Industrial College of the Armed Forces, 1994).

12. On trouvera une discussion intéressante de la perspective culturelle américaine dominante dans le guide international des écoles d'officiers (*International Officer School Handbook*), Air University, 1998, 3-2, 3-9.

13. George B. Forsythe, "The Preparation of Strategic Leaders" (La préparations des stratèges), *Parameters* 22, n° 1 (printemps 1992) : 38–49.

14. Markessini, tableau 10, 57–59.

15. C'était un refrain, presque une devise de classe, lors du cours de sécurité aérienne et des classes d'enquête sur les accidents à Norton AFB, en Californie, en 1989.

16. Kelley, 243.

17. Des tests basés sur le MBTI et sur l'inventaire d'adaptation-innovation de Kirton (*Kirton Adaption-Innovation Inventory* – KAI) ont régulièrement lieu dans les établissements de formation professionnelle militaire.

18. Richard I. Lester et John C. Kunich, "Leadership and Management: The Quality Quadrants" (Leadership et gestion : Les quadrants de la qualité), *Journal of Leadership Studies* 4, n° 4 (1997) : 17–31.

# Théorie de l'organisation à l'intention des leaders

PAR LE DOCTEUR FRANK R. HUNSICKER

*Le docteur Hunsicker est président du département de Gestion et de marketing de West Georgia College, Carrollton, Georgie.*



*La théorie de l'organisation est plus qu'une simple quête intellectuelle ; elle est nécessaire à un bon leadership. Cet article contribue à répondre à ce besoin en envisageant les organisations comme une partie d'un environnement global plus large et donne un aperçu de la façon dont les organisations communiquent avec des secteurs particuliers de leur environnement. Il se termine par une analyse du rôle des échelons supérieurs de direction dans les organisations.*

**L**a société est devenue au siècle dernier une société d'organisations.<sup>1</sup> L'examen de la croissance d'une civilisation est vraiment une étude de la capacité des gens à s'organiser d'une façon constructive. Les principaux participants à

l'histoire militaire tels qu'Alexandre le Grand, Napoléon et Clausewitz reconnurent l'importance des organisations et en tirèrent parti. Le leader d'aujourd'hui, plus encore que par le passé, doit posséder une connaissance de base des facteurs affectant les organisations.

Que sont les organisations ? Quels sont leurs caractères et comment fonctionnent-elles ? Ces questions sont fondamentales pour qui étudie les organisations. Elles sont également d'une importance vitale pour ceux qui se qualifient eux-mêmes de leaders car les leaders n'existent que par rapport à quelque type d'organisation. Dans la mesure où les leaders sont chargés d'organiser, de diriger et de contrôler les divers éléments d'une organisation, il est évident qu'ils doivent comprendre ce qu'ils sont chargés de mener. Comprendre les organisations est plus qu'une simple quête intellectuelle ; c'est l'une des principales conditions qu'exige un leadership de qualité. Le présent article se propose d'aider à satisfaire cette exigence.<sup>2</sup>

Pour comprendre quelque chose aux organisations, on doit aborder le sujet d'une façon logique. C'est la raison pour laquelle cet article envisage d'abord les organisations comme une partie d'un environnement global plus large. Il examine ensuite la façon dont les organisations communiquent avec des secteurs particuliers au sein de cet environnement extérieur et catalogue enfin les caractères intrinsèques fondamentaux des organisations sur lesquels baser l'examen du rôle du leader. Bien que la théorie présentée ci-après se rapporte aussi bien aux entreprises qu'aux organisations militaires, elle isole explicitement les aspects particuliers qui les différencient.

On doit toutefois, pour commencer, définir d'abord ce qu'est une organisation et le bref composite qui suit peut servir d'excellente introduction : « Une organisation est essentiellement un groupe à part et distinct de personnes (et de ressources) qui ont été réunies pour atteindre un objectif partagé. En outre, l'interaction de ses membres est coordonnée consciemment pour atteindre cet objectif. » Par exemple, l'armée de l'Air des Etats-Unis est une entité organisationnelle à part et distincte. Elle a pour objectif partagé la défense du pays et de ses ressources. L'emploi de tous ses pilotes, mécaniciens, équipes au sol et aéronefs a été coordonné dans le but d'atteindre cet objectif. Une description similaire pourrait s'appliquer aux escadres et escadrons tactiques et, moyennant quelques

ajustements terminologiques, nous pourrions parler d'IBM ou de US Steel.

## Une organisation et son environnement

Même si la définition précédente indiquait que les organisations étaient essentiellement des entités à part et distinctes, elle ne disait pas qu'elles étaient autonomes et totalement indépendantes de leur environnement. Effectivement, elles ne le sont pas. Le docteur William B. Wolf, dans son article intitulé "*Reflections on the Theory of Management*" (Réflexions sur la théorie de la gestion), observe que « l'organisation ne peut être isolée de la société plus large dont elle constitue une partie. »<sup>3</sup> Philip Selznick déclare qu'« une organisation est souple, s'adaptant à l'influence exercée sur elle par un environnement extérieur »<sup>4</sup> et Chester I. Barnard, écrivant dans *The Functions of the Executive* (Les fonctions du cadre), note que « la survie même d'une organisation dépend d'un bon équilibre de son environnement. »<sup>5</sup>

Si par exemple l'organisation est une entreprise, elle doit faire de la publicité pour ses produits et les vendre à des clients qui se trouvent dans l'environnement plus large. Si l'entreprise ne peut vendre ses produits, elle ne pourra survivre. Par conséquent, une entreprise tire sa nourriture même de l'environnement et, si elle ne peut le faire, elle cesse d'être une organisation viable. De même, une organisation militaire doit satisfaire l'environnement politique dont elle tire le budget dont sa base de ressources a impérativement besoin pour survivre.

Cet échange avec l'environnement est constant. Une entreprise met ses produits à la disposition des clients et ceux-ci lui procurent des recettes lorsqu'ils achètent ses produits. Les employés sont recrutés dans l'environnement et la législation impose certaines contraintes quant à la façon dont l'entreprise peut les traiter. Ces rapports sont en fait tellement complexes et cruciaux qu'il vaut de noter divers secteurs de l'environnement avec lesquels cette interaction se déroule.

Pour les besoins de notre analyse, l'environnement se limitera à cinq secteurs principaux : économique, culturel, politique, concurrentiel et technologique. On pourrait leur en ajouter d'autres tels que les organisations internationales, les collectivités locales et d'autres organisations. Pour communiquer avec ces secteurs principaux, une organisation doit opérer au sein d'un complexe de structures et de conditions. Pour illustrer cet échange, considérons la façon dont une entreprise commerciale communique avec les divers secteurs de son environnement. Nous effectuerons plus loin la même analyse avec des organisations militaires.

S'il est vrai qu'une entreprise communique généralement avec tous les principaux secteurs, son objectif principal est de dégager une marge bénéficiaire. Dans la mesure où elle est essentiellement une organisation économique, ses dirigeants définissent soigneusement un segment particulier de l'environnement économique qu'ils désirent exploiter, analysent le marché que représente la demande du secteur culturel pour un produit particulier et mettent en œuvre dans l'organisation des politiques visant à encourager ce marché à acheter leur produit. Si les gens achètent le produit et que les ventes sont bonnes, cela procure des recettes à l'entreprise et l'échange se poursuit. Si le produit se vend mal, le chiffre d'affaires en souffre et l'entreprise doit opérer certains ajustements. Par exemple, les constructeurs automobiles américains s'efforcent actuellement de s'adapter à un changement de la demande dans l'environnement économique en produisant des voitures plus petites. Le secteur économique ne constitue toutefois pas l'unique préoccupation d'une entreprise – il en est d'autres.

Le secteur culturel de l'environnement affecte également les entreprises dans la mesure où il détermine les attitudes de base des employés vis-à-vis de leur travail et de leur service ou produit. Historiquement, notre société s'est caractérisée par une déontologie très forte qui, si on en croit les recherches menées sur le sujet, est actuellement dans une période de changement. Ce changement affectant les valeurs culturelles peut conduire les entreprises à rechercher de nouvelles méthodes de

motivation de leurs employés et à réexaminer la vraie nature du travail lui-même.

Une entreprise commerciale communique également avec le secteur politique de son environnement. Le gouvernement peut par exemple, à n'importe quel niveau, faire pression sur les organisations pour les inciter à changer leurs méthodes ou promulguer des lois destinées à les contrôler, et l'entreprise n'existe qu'avec l'accord de la société. La préoccupation croissante en matière de protection du consommateur est un exemple de l'effet du secteur politique sur les entreprises. Les méthodes de recrutement sont également réglementées par le secteur politique. La législation applicable déclare désormais que les demandeurs d'emploi ne peuvent être rejetés pour des raisons d'âge, de race ou de sexe.

La situation de la technologie dans l'environnement est également importante. Aux États-Unis, une entreprise peut compter sur un plus grand nombre de sous-traitants et de spécialistes à la pointe de la technologie pour l'aider à régler ses problèmes d'organisation. Vu sous cet angle, l'environnement technologique représente généralement un facteur positif. Toutefois, lorsque les secteurs technologique et concurrentiel de l'environnement se combinent, cela peut poser des problèmes. A titre d'exemple, en 1961, une société du nom de *American Photocopy* annonça avec assurance qu'elle allait dominer, avec deux autres entreprises, le marché de la photocopie grâce à sa nouvelle photocopieuse à voie humide. Malheureusement, elles n'avaient pas conscience des compétences technologiques d'une petite entreprise nommée Xerox. La concurrence existe toujours et la technologie est souvent utilisée pour exploiter cette concurrence.

Pour résumer, on peut dire qu'une entreprise n'est en aucun cas un îlot replié sur lui-même. Elle communique constamment avec les divers secteurs de son environnement et, lorsque celui-ci change, l'entreprise doit en faire autant si elle espère rester une institution viable. De tous les secteurs de l'environnement, toutefois, le secteur économique a l'effet le plus profond sur les entreprises. Privez

une entreprise des recettes que lui procure son environnement et elle cessera d'exister.

Qu'en est-il des organisations militaires ? Sont-elles uniques en leur genre ou ont-elles beaucoup de points communs avec le modèle de base d'une entreprise ?

Au sens le plus large, les organismes publics et les entreprises commerciales sont similaires dans la mesure où ni les uns ni les autres ne sont des structures autonomes. Il n'est pas non plus nécessaire de s'appesantir sur ce point. Le plus grand de nos organismes publics, le département de la Défense (*Department of Defense* – DOD), sait très bien à quel point un sénateur et ses collègues sont importants pour la continuation de son bien-être. Si vous avez encore des doutes à ce sujet, lisez le compte-rendu des séances annuelles consacrées aux crédits budgétaires pour les dissiper. En fait, pour élargir cet exemple, tous les organismes publics (aux niveaux Fédéral, des Etats ou local) doivent s'exposer au feu politique et économique de l'affectation des crédits budgétaires.

Les organismes militaires communiquent donc avec leurs environnements et une grande partie de ce qui a été dit des entreprises leur est également applicable. Il existe toutefois quelques différences fondamentales. Un organisme militaire a beaucoup plus de relations avec le secteur politique qu'une entreprise. En dernière analyse, les deux types d'organisations doivent compter sur la réaction favorable des citoyens individuels mais l'entreprise reçoit son soutien essentiellement du marché, alors que l'organisme militaire est plus tributaire du processus politique.

Le secteur économique influence également les organismes militaires car, comme les entreprises, ils doivent eux aussi faire face aux problèmes d'inflation. En outre, ils doivent tous deux retirer des fonds de l'environnement économique. Alors qu'une entreprise reçoit son financement directement de son chiffre d'affaires, une Arme reçoit ses fonds par l'intermédiaire du processus d'affectation des crédits budgétaires. Dans un cas comme dans l'autre, le montant reçu est basé pour une bonne part sur les conditions régnant dans les secteurs économique et politique.

L'interaction d'un organisme militaire avec les secteurs culturel et technologique est à peu près la même que celle des entreprises. Il existe toutefois une nette différence dans le secteur concurrentiel de l'environnement. Les organismes militaires ne sont généralement pas en concurrence avec d'autres organismes sur le marché. Pourtant, même cette règle connaît des exceptions. L'armée de l'Air et la Marine des Etats-Unis se sont certainement fait concurrence pour voir qui fournira l'armement stratégique principal dans l'avenir. L'armée de l'Air pousse le bombardier furtif et la Marine recommande le Trident. En outre, le département de la Défense est en concurrence en termes de priorités nationales avec l'assurance maladie et l'assurance vieillesse.

Les entreprises et les organismes militaires ont par conséquent de nombreux points communs mais présentent certaines différences qui leur sont propres. Ces deux facettes se résument le mieux aux points suivants :

1. Les organisations, aussi bien militaires que commerciales, communiquent avec leurs environnements et sont tributaires de ceux-ci.
2. Les deux types d'organisations sont influencés par cinq secteurs principaux (économique, culturel, politique, concurrentiel et technologique) de l'environnement global.
3. Il existe quelques différences très nettes entre les deux types d'organisations, en particulier la façon dont ils communiquent avec les secteurs économique, politique et concurrentiel de l'environnement.
4. Même si les organisations militaires et commerciales diffèrent, leurs ressemblances l'emportent sur leurs différences. Ces dernières semblent en outre plus procédurales et techniques que fondamentales.

Avant de mettre fin à cet examen des organisations et de leur environnement, il convient d'insister de nouveau sur le concept suivant : une organisation est tributaire de son environ-

nement et, au fur et à mesure que celui-ci change, l'organisation doit en faire de même si elle veut rester totalement opérationnelle. Bien que de nombreuses organisations existent dans un environnement pacifique et favorable, il n'en est pas toujours ainsi. Pour arriver à une harmonie relative avec son environnement et la maintenir, une organisation doit identifier les réalités de cet environnement et y réagir. Si l'organisation est un système fermé qui ne respecte pas, ne comprend pas ou rejette les informations qu'il reçoit de son environnement, il est douteux qu'elle s'y adaptera comme il convient. Si par contre l'organisation est disposée à tenir compte de la remontée de l'information et peut s'y adapter, elle restera probablement une institution viable. Si on se base sur ce concept, il y a peu ou pas de différence entre les organismes publics et les entreprises.

Le changement le plus important qui, lors des années récentes, a affecté les organisations est l'interdépendance croissante de ces dernières et de leurs environnements. Dans les vieux westerns, *Fort Apache* pouvait fermer ses portes au monde environnant. Les organisations militaires d'aujourd'hui ont beaucoup de responsabilités vis-à-vis de l'environnement extérieur. La nature de notre monde complexe tendrait à suggérer qu'aucune organisation ne peut être un îlot.

## Les caractères internes d'une organisation

Toutes les organisations partagent certains caractères internes. Même si tous les spécialistes ne sont pas d'accord quant à ce que sont ces caractères communs ou à la façon de les cataloguer, quatre sont fréquemment identifiés : objectifs, structure, processus et comportement.<sup>6</sup> L'examen de toute organisation révèle la preuve de ces caractères communs. Ce qui suit est un examen détaillé de ces caractéristiques internes que partagent les organisations.

### *Objectifs*

Les objectifs sont sensés, par définition, représenter la focalisation des efforts d'une organi-

sation ; c'est-à-dire les buts que se fixent les éléments de celle-ci. En tant que tels, ils jouent un rôle central dans la coordination des efforts. En outre, les objectifs généraux de l'organisation globale se décomposent en objectifs secondaires plus étroits attribués aux organisations subordonnées. On l'appelle souvent l'effet de cascade par lequel les niveaux inférieurs de l'organisation s'intègrent au tout. Le département de la Défense a pour mission ou objectif général d'assurer une défense nationale efficace. L'armée de l'Air, celle de Terre et la Marine ont chacune un énoncé de mission sur lequel elles s'appuient, comme le font les organisations qui leur sont subordonnées, jusqu'à la plus petite unité dans l'endroit le plus retiré.

Certains aspects des objectifs sont mal compris. Pour commencer, et c'est ce qui est le plus important, les énoncés d'objectifs des organisations devraient traiter de la façon dont une organisation communique avec son environnement extérieur. Une organisation est tributaire de son environnement et, si elle ne peut maintenir des rapports harmonieux avec cet environnement, elle cesse d'être une institution viable. Dans la mesure où l'existence même d'une organisation dépend du maintien de ces rapports, les organisations devraient énoncer les éléments fondamentaux de ce qu'elles doivent faire pour garantir l'harmonie. L'énoncé général de la mission d'un département tel que celui de la Défense indique ce qu'il doit faire pour se voir attribué des crédits budgétaires. Par exemple, pendant les années 50, les Américains avaient peur de l'Union Soviétique. Ils demandaient au département de la Défense de réagir à la menace à n'importe quel prix raisonnable et cela devint l'objectif de ce département. A la fin des années 60 et pendant les années 70, la menace sembla diminuer et, au fur et à mesure que les idées culturelles et politiques changeaient, un profil militaire beaucoup plus bas fut suggéré. Dans les années 80, les idées changèrent de nouveau et les forces culturelles, politiques et économiques suggérèrent un changement pour les forces militaires.

La chose importante à noter dans cet exemple est qu'un changement important affectant

ce que demandait le peuple (environnement) provoqua un changement d'objectifs. L'harmonie antérieure avait été bouleversée et une nouvelle direction interne (objectifs) était nécessaire si l'harmonie devait être rétablie.

L'objectif général d'une entreprise est déterminé d'une manière légèrement différente mais, comme dans le cas d'un organisme militaire, cet objectif implique le souhait d'une harmonie avec l'environnement. L'objectif pourrait par exemple être d'obtenir un taux de rendement de l'investissement de dix pourcent après impôts. Cet énoncé d'objectif implique un corollaire : l'entreprise n'obtiendra un tel taux sur un segment de marché limité que si elle répond de façon satisfaisante aux besoins de ses clients. En d'autres termes, l'entreprise doit adapter son produit et son prix aux conditions de l'environnement.

Lorsqu'on examine le concept d'objectifs, il convient d'introduire deux autres considérations. D'abord, les objectifs peuvent changer et le font effectivement. Si les exigences de l'environnement changent d'une manière significative, l'objectif devrait probablement changer – et le plus tôt sera le mieux. Ensuite, les objectifs d'une organisation ne sont pas nécessairement partagés par ses membres. Le simple fait d'officialiser les objectifs d'une organisation ne signifie pas que la direction et les employés travaillent toujours à atteindre ces objectifs. Cette considération est particulièrement applicable dans la société d'aujourd'hui, où un engagement est crucial pour la réussite d'une organisation. Un leader est confronté au défi de comprendre les objectifs de l'organisation, de les communiquer aux membres de l'unité et de s'efforcer d'obtenir l'engagement de ces derniers.

En résumé, une organisation et son environnement sont directement liés. Les objectifs devraient non seulement définir ce qu'exigent des rapports harmonieux mais également servir de guide au comportement interne.

### *Structure*

Compte tenu de tous les « schémas de principe » (organigrammes) que l'on rencontre dans les organismes publics et les entreprises,

il n'est pas nécessaire de passer du temps à justifier le fait que la plupart des organisations sont structurées suivant des modèles établis à l'avance. Ce qui toutefois semble nécessaire est un bref examen de certains des aspects causaux et dysfonctionnels de la structure.

La structure dérive de la taille et de la technologie. Au fur et à mesure qu'une organisation croît et incorpore de nouvelles activités complexes, le travail dépasse les capacités d'une seule personne. Un autre employé est embauché et la tâche est divisée en deux. Une personne se spécialise dans une partie du travail et l'exécute, l'autre se spécialise dans les autres tâches, et ainsi de suite. Plus une organisation est vaste et plus les activités qu'elle implique sont nombreuses, plus elle devient spécialisée et structurée. La spécialisation et la structuration sont donc les corollaires naturels d'une taille et d'une complexité croissantes et on les rencontre dans toutes les grandes organisations.

Malheureusement, certaines difficultés sont associées à la structure, et la rigidité en est une. Une fois qu'une structure est établie, elle est difficile à modifier et la rigidité peut dissuader une organisation d'essayer de s'adapter aux changements de l'environnement.

Un autre problème tient au fait que l'esprit de clocher tend à s'installer et à causer un conflit dysfonctionnel. Les membres de l'escadron A ont tendance à penser que la totalité de l'organisation opère en soutien de celui-ci quels que soient les besoins de l'escadron B. Le personnel d'entretien et celui chargé des approvisionnements se disputent pour déterminer qui est responsable de la mise hors service d'un aéronef. Chaque spécialité tend à mettre l'accent sur ce qui l'intéresse et à oublier les objectifs de l'organisation dans son ensemble.

La structure d'une organisation doit être adaptée aux objectifs de celle-ci. Une escadre du commandement aérien stratégique et une du commandement du transport aérien militaire ont des structures différentes parce que leurs objectifs sont différents. Les leaders sont confrontés au défi que représente l'adaptation de la structure de leurs organisations aux objectifs de celles-ci.

### *Processus se déroulant dans les organisations et structure*

Ni l'un ni l'autre ne sert à décrire l'activité au sein d'une organisation. Les organisations se caractérisent par des types d'activités continues et, dans toute organisation, de nombreux processus différents se déroulent simultanément. Même si les processus physiques sont les plus visibles (par exemple, une chaîne de fabrication dans une usine), d'autres qui sont moins visibles se déroulent dans les organisations.

La compréhension des processus informels et formels de communication dans les organisations représente un défi majeur pour les leaders. L'information est cruciale pour le processus de prise de décisions dans une organisation et le leader efficace doit connaître les canaux formels et informels de communication.

Les processus de prise de décisions dans les organisations prennent souvent une forme très précise, qu'il s'agisse de décisions budgétaires ou d'acquisition de matériel. Les organisations militaires ont élaboré des processus de prise de décisions programmés dans des règlements et directives conçus pour optimiser l'emploi des ressources. Les leaders efficaces connaissent ces processus, l'étendue de l'autorité discrétionnaire dont ils disposent et le moment auquel l'exercer.

Ces processus constituent une importante caractéristique de toutes les organisations et la compréhension d'une organisation implique celle de ses processus. Une organisation n'est pas simplement une structure telle que la décrit son schéma de principe. Une organisation est également un complexe de processus étroitement liés et c'est grâce à la connaissance de ceux-ci que l'on comprend l'activité officielle d'une organisation.

### *Comportement*

La compréhension des objectifs, de la structure et des processus formels d'une organisation permet d'acquérir une idée de base de la nature de cette organisation. L'image est néanmoins incomplète tant qu'on ne prend pas en considération l'aspect réellement dynamique des organisations : le personnel et son comportement. Dans la plupart des orga-

nisations se trouvent de nombreuses personnes exécutant des tâches très diverses et exerçant une influence qui se fait sentir dans toute cette organisation. Vous devez réfléchir à ce qu'est votre rôle dans votre organisation pour bien la comprendre.

Le premier point est qu'il y a du bon et du mauvais dans les membres des organisations. Ils sont nécessaires et précieux dans la mesure où ils font marcher les machines, exécutent les opérations, rédigent les rapports et font leur travail. Dans ce sens, ils représentent un atout pour l'organisation et ont une valeur considérable pour elle.

Malheureusement, ils peuvent également représenter un problème pour l'organisation. Ils peuvent détourner des fonds, mal travailler, demander des congés, bâtir leur propre fief, établir des normes qui limitent la production et soumettre des rapports mensongers.

Le concept important est ici qu'il y a du bon et du mauvais dans les membres d'une organisation ! Leurs efforts de production sont précieux et fonctionnels pour l'organisation et leur comportement est dysfonctionnel. Les comportements fonctionnels et dysfonctionnels font tous deux partie de la réalité d'une organisation. Pour comprendre une organisation, par conséquent, on doit être conscient de certains des types de comportement rencontrés au sein de l'organisation et de leur effet sur les fonctions de celle-ci. C'est ce qu'on appelle souvent le micro aspects d'une organisation.

Un autre point crucial concernant le comportement dans l'organisation est le fait que les employés sont essentiellement intéressés. Leur comportement ne vise pas nécessairement à atteindre les objectifs de l'organisation mais plutôt de satisfaire leurs propres aspirations et besoins. Le psychologue Carl Rogers indique que les gens agissent pour maintenir et renforcer l'image qu'ils se font d'eux-mêmes.<sup>7</sup> Abraham H. Maslow affirme que le comportement a ses origines dans les besoins des individus.<sup>8</sup> Fredrick I. Herzberg suggère que les employés ne sont motivés que lorsque les conditions de travail satisfont leurs besoins et qu'ils sont relativement isolés des sources de mécontentement personnel.<sup>9</sup> La théorie

actuelle de l'expectative suggère que les gens accomplissent des tâches pour être récompensés par une promotion, une augmentation de salaire ou quelque autre avantage, ainsi que sur la base de la solidité de leurs rapports et de leurs sentiments.<sup>10</sup>

Le but n'est pas ici de présenter ici quelque concept cynique de la personne car la plupart des gens sont certainement capables de faire preuve de bienveillance. Néanmoins, les gens jouissent ou sont affligés de besoins personnels et de pulsions auxquels ils sont essentiellement obligés de réagir. Ce type de réaction est un élément de la réalité du comportement dans l'organisation et détermine un grand nombre des méthodes de motivation du leader.

Il est important de noter que les gens recherchent la satisfaction de leurs besoins individuellement et en tant que membres de petits groupes informels. Ces groupes représentent un élément important de la matrice de l'organisation. Ces groupes informels (l'organisation informelle) sont des mécanismes sociaux utilisés par les employés pour exercer des pressions internes sur les organisations.

Les individus se comportent souvent différemment lorsqu'ils deviennent membres d'un groupe. Leur comportement est affecté par l'association et l'unité, ainsi que par les normes, les valeurs et les objectifs du groupe. Les types de comportement du groupe peuvent être fonctionnels ou dysfonctionnels. Les efforts des groupes peuvent souvent conduire les organisations à dépasser leurs objectifs opérationnels. A l'inverse, ils peuvent empêcher la production d'atteindre les objectifs raisonnables que s'est fixée l'organisation. Il convient aux leaders d'acquérir une parfaite compréhension de la dynamique de comportement des groupes et de maîtriser les compétences nécessaires pour faire face à ses influences positives et négatives.

En résumé, les organisations ont des caractères internes communs tels que des objectifs, une structure, des processus et un comportement. En outre, ces caractères ne sont pas à part ni distincts ; ce sont des facteurs interdépendants qui se chevauchent dans le système de l'organisation au sens large. Ils affectent tous le comportement de l'organisation et

offrent tous au dirigeant astucieux une base fondamentale d'étude et de compréhension des organisations.

## Le rôle du leadership au plus haut niveau

Il est souvent difficile de distinguer le rôle du leadership au plus haut niveau dans les situations de forces internes dynamiques, avec le problème persistant d'adaptation au changement continu dans l'environnement extérieur. Les leaders au plus haut niveau doivent clarifier leurs positions par rapports aux besoins internes de l'organisation en termes de planification, de coordination et d'orientation en tenant compte des besoins externes de faire face aux forces environnementales.

Le rôle des leaders au plus haut niveau devient celui d'harmonisateur et de compensateur. Ceux qui s'efforcent d'être informés doivent considérer, équilibrer et intégrer les facteurs et forces internes et ceux qui sont extérieurs à l'organisation. Pour illustrer ce point, voyons ce qui arrive lorsqu'un leader au plus haut niveau néglige l'une ou l'autre de ces responsabilités.

Examinons d'abord le cas des chefs militaires qui concentrent leurs efforts sur les facteurs externes de l'organisation. Leurs efforts sont pour l'essentiel dirigés vers l'image perçue par le public. Ils se concentrent sur l'interface avec l'environnement, tout en négligeant la situation intérieure. Aux yeux du public, leurs organisations apparaissent saines et efficaces. Le test suprême pour toutes les organisations militaires, toutefois, est la capacité de leurs systèmes internes à défendre efficacement le pays. Le fait de négliger les facteurs internes compromet cette possibilité.

Les leaders à orientation externe adoptent généralement une perspective à court terme et peuvent très bien réussir dans l'avenir immédiat. Les leaders doivent néanmoins faire plus qu'une bonne impression : ils doivent également s'attaquer aux problèmes, plus difficiles à long terme, de solidité interne. Les unités militaires dont les chefs sont nommés intentionnellement ou par mégarde pour

une courte durée ont de fortes chances d'encourager ce type de leadership.

A l'autre bout de la gamme, on trouve des leaders qui se concentrent sur les caractéristiques internes de l'organisation et ignorent les forces extérieures. Ils estiment que la valeur d'une organisation efficace sera reconnue automatiquement. Ce point de vue n'est pas non plus sans faille. Henry Ford se concentra sur le processus interne de fabrication pour bâtir une formidable organisation. Sa prétendue attitude selon laquelle les gens pourraient acheter des voitures de n'importe quelle couleur tant qu'elles étaient noires est un indicateur de la différence entre Ford et General Motors. Alfred Sloan, de General Motors, reconnut la nécessité d'équilibrer les facteurs internes et externes et, en conséquence, délogea Ford de sa position initialement dominante dans l'industrie automobile.<sup>11</sup>

Cette analyse et ces exemples montrent que les leaders au plus haut niveau sont plus que de simples fonctionnaires internes ou agents de relations publiques. Les leaders efficaces à ce niveau ont plusieurs responsabilités. Ils doivent d'abord connaître et prendre en considération les facteurs et les forces de l'environnement. Ils doivent ensuite connaître, prendre en considération et pouvoir influencer les facteurs et forces internes de leurs organisations. Ils doivent enfin pouvoir équilibrer, intégrer et harmoniser raisonnablement les deux, tout en orientant leurs organisations vers des objectifs productifs.<sup>12</sup> La façon dont les leaders s'acquittent de cette troisième et dernière responsabilité dépend, dans une certaine mesure, de leur compréhension des principes fondamentaux de la théorie de l'organisation. □

#### Notes

1. Peter F. Drucker, *Management Tasks Responsibilities* (Responsabilités et tâches de gestion), (New York: Harper and Row, 1947), 807.

2. Frank R. Hunsicker et M. J. Christenson, "Organizational Theory for Managers" (Théorie de l'organisation à l'intention des gestionnaires), *Readings and Seminar, Command and Management I* (Maxwell Air Force Base, Alabama: Air Command and Staff College, août 1976) : 144. (Cet article est basé sur un article antérieur.)

3. William B. Wolf, "Reflections on the Theory of Management" (Réflexions sur la théorie de la gestion), *Management Readings Toward a General Theory* (Belmont, Californie: Wadsworth Publishing Co., Inc., 1964), 316.

4. Philip Selznick, *American Sociological Review*, février 1948, 5-35.

5. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Les fonctions du cadre), 15<sup>e</sup> édition (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1962), 6.

6. Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, *Organization Theory and Policy* (Théorie et politique de l'organisation), (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1966).

7. Carl R. Rogers, *Counseling and Psychotherapy* (Aide psychosociale et psychothérapie), (Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Co., 1942), 28-30.

8. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (Motivation et personnalité), (New York: Harper and Row, 1954), 80-106.

9. Fredrick I. Herzberg, "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower" (Le concept bifactoriel et les problèmes de main d'œuvre), *Personnel Administration* (janvier-février 1964), 480-87.

10. Victor Vroom, *Work and Motivation* (Travail et motivation), (New York: John Wiley & Sons, 1964).

11. Alfred Sloan, *My Years with General Motors* (Mes années à General Motors), (Garden City, New York: Doubleday and Co., 1964).

12. Drucker, 400.

## COMITÉ DE RÉDACTION (par ordre alphabétique)

- Paul D. BERG, docteur en histoire et lieutenant colonel, Maxwell AFB, Alabama, Etats-Unis.  
Xavier CABANNES, docteur en droit, Paris, France.  
Murielle Lucie CLEMENT, docteur ès lettres, Amsterdam, Pays-Bas.  
Virginie DOUBLI, docteur en sciences du langage, Montréal, Canada.  
Abdallah EL MOUNTASSIR, docteur ès lettres, Agadir, Maroc.  
Tim LARRIBAU, officier de réserve, Bordeaux, France.  
Paul MANSIANGI MANKADI, doctorant, Kinshasa, République Démocratique du Congo (RDC).  
Silviu MATEI, directeur de recherches et doctorant, Bucarest, Roumanie.  
Juan Carlos MORENO ROMO, docteur en philosophie, Querétaro, Mexique.  
Wautabouna OUATTARA, docteur en sciences économiques, Abidjan, Côte d'Ivoire.  
Andrianjaka Hanitriniala RAJAONARISON, président Esprit d'Entreprise, Madagascar.  
Tafita RAVELOJAONA, doctorant en sociologie, Antananarivo, Madagascar.  
Alain Joseph SISSAO, docteur en sciences littéraires et humaines, Ouagadougou, Burkina Faso.



Photo prise lors des *Ateliers de l'armée de l'Air 2008* « Les défis de la Transformation pour l'armée de l'air » à l'amphithéâtre Foch de l'Ecole militaire, organisés annuellement par le Centre d'études stratégiques aérospatiales sous la forme d'un colloque international.

A gauche, le lieutenant colonel Paul D. Berg, directeur de la division des revues professionnelles de l'*United States Air Force*. Au milieu, le général de brigade aérienne Guillaume Gelée, alors directeur du Centre d'études stratégiques aérospatiales. A droite, Rémy M. Mauduit, éditeur de l'*Air & Space Power Journal* en français.



L'ÉDITION FRANÇAISE  
DES REVUES PROFESSIONNELLES  
DE L'ARMÉE DE L'AIR DES ÉTATS-UNIS



LEADERSHIP

**AUPRESS**  
<http://aupress.au.af.mil>

Visitez notre site web

[http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj\\_f/Index\\_F.asp](http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp)