

# 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)