

AIR & SPACE POWER

JOURNAL
EN FRANÇAIS

Automne 2007

Volume III, No. 3

Editorial

- Peut-on définir le leadership ?* 3
Rémy M. Mauduit

Perspective d'un leader

- Le Leadership : Où va t-on ?* 5
Général de brigade Randal D. Fullhart

Articles

- Les trois piliers de la compétence professionnelle : Les impératifs des leaders de la force aérienne* 7
Colonel Dennis M. Drew (re), USAF

- Le leadership-vérité* 17
Prof. John Charles Kunich
Dr. Richard I. Lester

- Améliorer le retour d'information pour améliorer la qualité des aviateurs* 28
Melanie R. F. Law
Dr. Craig A. Foster
Colonel Gary A. Packard Jr., USAF

- Enseignement technique pour les professionnels de l'espace au sein de l'armée de l'air* 42
Lieutenant colonel Raymond W. Staats, PhD, USAF
Lieutenant colonel Derek A. Abeyta, USAF

- Commandement et communautés de pratique* 54
Lieutenant colonel Christopher Daniels, USAF
Commandant Don Grove, USAF
Commandant Ed Mundt (re), USAF

- Les voies de l'excellence : Appliquer une vision organisationnelle équilibrée* 67
Commandant Raymond M. Powell, USAF

Quick-Look

*Perfectionnez votre culture organisationnelle :
obtenez de bons résultats !* 76
Lieutenant colonel Steven Minkin

Points de vue

Inculquer la « conduite exemplaire » 79
Dr. James H. Toner

Revue de livres

Survival Kit for Leaders (Kit de survie pour les leaders) 88
John C. Kunich et Richard I. Lester
Critique du colonel Gail Arnott (re), USAF

*Creech Blue: Gen Bill Creech and the Reformation of the
Tactical Air Force, 1978-1984* (Creech Blue : le général Bill Creech
et la réforme des forces aériennes tactiques, 1978-1984) 88
Lieutenant colonel James C. Slife
Critique du général Larry D. Welch (re), USAF

Wolfpack Warriors : The Story of World War II's Most Successful Fighter Outfit
(Les Combattants de la « Meute des Loups » : l'histoire
de la plus performante des équipes de chasse pendant la
seconde guerre mondiale) 89
Roger Freeman
Critique du lieutenant colonel Robert Tate, USAFR

Lu pour vous

L'Afrique existe-t-elle ? A propos d'un malentendu persistant sur l'identité 92
Guy Rossatanga-Rignault
Flavien Enongoué

L'Avion du Blanc 92
Jean-Claude Brouillet

Collaborateurs 94



Peut-on définir le leadership ?

Dans *Air & Space Power Journal* (ASPJ) en français de l'été 2006, consacré au leadership, l'éditorial amorçait en particulier le leadership et la primauté du droit dans les forces armées, l'une des valeurs fondamentales d'une démocratie libérale et une valeur civique de la plus haute importance dans un pays policé. Nous faisons suite à ce thème en consacrant ce numéro de ASPJ-en français au leadership car ce sujet prend une place de plus en plus centrale dans le monde des organisations humaines.

Pour faire face aux difficultés et aux conflits actuels et à la marée de changements à venir, une nouvelle tournure d'esprit et un nouveau mode de leadership sont nécessaires. Ne pas saisir ces réalités du troisième millénaire conduira à un recyclage des vieux problèmes et l'application des mêmes vieilles solutions fatiguées, et des mêmes styles de leadership incompetents. Les vagues dynamiques de changement appellent pour le futur une nouvelle façon de penser qui anticipe le changement, afin que ce qui semble être des problèmes puisse être transformé en nouvelles opportunités de paix, de croissance et de prospérité. Notre monde en mutation requiert un ensemble de compétences dont l'un des plus importants concerne les compétences du leadership.

Beaucoup d'auteurs se sont penchés sur la question du leadership. Malgré, ou peut-être en raison de la diversité des études, il n'existe pas de consensus quant aux compétences que doit posséder un leader ; les différences observées sont essentiellement, et pour la plupart, sémantiques. Par contre, ces mêmes études permettent de constater que la presque totalité de la littérature vise à identifier les caractéristiques nécessaires pour être efficace, qu'il s'agisse de traits, de comportements, d'habiletés, de valeurs ou de connaissances.

Peut-on alors, à défaut de définir le Leadership, délimiter certains de ses aspects, tout au moins pour les forces armées ?

«*Leading*» et «*leadership*» viennent du vieux mot anglais *lithan*, qui signifie littéralement « aller ». Le dictionnaire Merriam-Webster, définit le leadership comme *to guide on a way, especially by going in advance* (l'action de guider le long d'un chemin, et plus particulièrement en allant en éclaireur). Il est significatif que la racine du mot leadership n'ait rien à voir avec autorité, pouvoir, force, dominance, etc. Ainsi, le leadership concerne le fait d'être un éclaireur (*going first*), de montrer le chemin (*leading the way*) et d'influencer les autres autant par ses actes que par ses mots. C'est la capacité d'une personne à mener ou conduire d'autres personnes ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. Le leadership est donc intimement lié au fait de motiver et influencer les autres. « La motivation consiste à amener les gens à faire ce que vous voulez qu'ils fassent parce qu'ils veulent le faire », comme le général Dwight David « Ike » Eisenhower résumait si bien le leadership. La dernière séquence de la phrase est très importante : « parce qu'ils veulent le faire ». Un vrai leader sait suffisamment motiver ses hommes pour qu'ils fassent leurs les objectifs de l'organisation.

Une autre qualité fondamentale du leadership est la capacité de décision à toute épreuve. Par exemple, en s'entourant de collaborateurs talentueux, qui à leur tour mobilisent les autres de telle manière qu'ils en viennent à s'élever mutuellement à des niveaux supérieurs de motivation, les leaderships deviennent pluriels. Ils engendrent des discussions et des tensions qui peuvent être dynamiques, très complexes et souvent conflictuels. Le leader doit savoir à quel moment trancher dans la mesure où

chacun est écouté et peut mener son propos à son terme. Claude Bébéar (fondateur et ancien PDG de AXA, président du Conseil de Surveillance du groupe AXA, président de l'Institut Montaigne) appelle cette capacité de décision la « démocratie » : le devoir du leader est d'écouter tous les avis, prendre tous les éléments d'informations (démocratie), tout en prenant seul la décision (dictature) dont il peut rendre compte. Le leader ne demande pas de conseils mais des avis ; il fait avancer les choses et les autres.

Alors quelles sont les grandes qualités d'un leader ?

Elles sont nombreuses et les conseils d'experts aux aspirants au leadership ne manquent pas : être un visionnaire, élaborer une vision stratégique, proposer une vision et des buts pour orienter l'action, être crédible dans l'action, être un motivateur, créer un milieu propice à l'excellence, avoir un sens opérationnel, le sens de l'écoute, etc. Il est évident que toutes ces qualités font partie de la panoplie du leader. Elles appartiennent aussi à la boîte à outils de tout bon gérant. Par contre, cette anecdote résume au plus haut point les qualités d'un leader : on interrogeait un jour trois maçons sur ce qu'ils étaient en train de faire. Le premier répondit simplement : « Je pose des briques. » Le deuxième répliqua : « Je travaille pour nourrir ma famille. » Quant au troisième, il annonça : « Je construis une cathédrale ! » Avec le même matériau, le leader efficace fait construire des cathédrales à partir de simples murs de briques. Pour toucher à ce point un poseur de briques, le leader doit avoir une vision chargée d'inspiration, elle doit être appelée à l'imagination, elle doit promettre un avenir exaltant et elle doit engendrer un sentiment de fierté parmi les membres d'une organisation et les pousse à se dépasser pour réussir. De surcroît, ce leader efficace ne se contente pas de rassembler autour de lui la majorité de l'organisation ; son rayonnement est contagieux et va bien au-delà.

Le leadership militaire a toutes les qualités du leadership exercé dans les entreprises publiques et privées et autres organisations, mais il comporte des particularités qui lui sont uniques. Dans les forces armées, le leadership gravite autour de l'exécution d'une tâche nationale critique – assurer la défense et la sécurité d'un pays et de ses citoyens par l'utilisation contrôlée de capacités militaires. En s'acquittant de cette tâche, les leaders des forces armées doivent aussi se montrer à la hauteur des idéaux de la profession des armes et des valeurs nationales. De nos jours, les leaders des forces armées doivent jouer leur rôle dans de multiples contextes opérationnels exigeants et au moyen de ressources limitées, bâtir une identité commune et un esprit d'équipe chez un personnel plus diversifié et complexe, et se montrer à la hauteur des attentes plus élevées en matière de professionnalisme militaire.

En conclusion :

« Peu importe l'époque, dans toute armée leadership signifie faire faire ce qu'il y a à faire. Les leaders militaires compétents développent l'assurance, orientent les efforts, clarifient les objectifs, inspirent confiance, stimulent l'esprit d'équipe, donnent l'exemple, gardent l'espoir vivant et donnent un sens au sacrifice. Aujourd'hui, comme dans les années à venir, les compétences ou attitudes attendues d'un leader n'ont rien de mystérieux. Les qualités et habiletés souhaitables chez un leader peuvent varier légèrement, mais la formule du succès est la même depuis 2000 ans. »

Général de corps d'armée (re) Walter F. Ulmer Jr., armée de terre des Etats-Unis in *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (Leadership militaire : à la poursuite de l'excellence), 4e éd.

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



Le Leadership

Où va t-on ?



Général de brigade Randal D. Fullhart
adjoint au chef du service central de sécurité
National Security Agency
Fort George G. Meade, Maryland

Est-ce que tout ce qui pouvait être dit sur le leadership l'a déjà été ? Pourtant, il ne se passe pas de jour sans qu'apparaissent sur les rayons de nouveaux ouvrages écrits par de nouveaux auteurs – et nous continuons à les acheter. Nous observons partout une soif de leaders de talent – dans les secteurs privé et public, l'administration et nos institutions militaires. Les leaders sont comme les arbres en ce sens que nous devons constamment en faire naître, puis les cultiver de façon à ce qu'un jour ils puissent former une structure capable de supporter une lourde charge, de plier mais ne pas se rompre dans les tempêtes et offrir une ombre protectrice à l'abri de laquelle les autres pourront vivre, travailler et apporter une contribution.

Le perfectionnement se déroule dans notre vie quotidienne, nos affectations et – mais oui – dans l'enseignement que nous recevons. En définitive, tout ce qui est accompli à *Air University* contribue au perfectionnement du leadership. On m'a fait l'honneur de me demander de rédiger l'avant-propos de ce numéro spécial de *Air and Space Power Journal*.

Avez-vous jamais fait partie d'une organisation qui disposait de l'ensemble du personnel dont elle avait besoin ? des installations ? du financement ? Chaque fois que je pose ces questions à un auditoire, aucune main ne se lève. Mais quand je demande ensuite si quelqu'un a fait partie d'une organisation ayant à son actif certains résultats exceptionnels, toutes les mains se lèvent dans presque tous les cas.

Qu'est ce qui fait la différence ? Le leadership. Dans son ouvrage *American Generalship: Character Is Everything: The Art of Command* (Le généralat américain : tout est dans la force de caractère : l'art du commandement), Edgar F. Puryear Jr. attribue la citation suivante au général Bill Creech : « La tâche principale

d'un chef est d'en former d'autres. » Cette remarque est d'une grande force ! Voici quelques années, alors que j'étais sur le point de devenir un lieutenant colonel aviateur, je lis cette remarque et réalisai soudain ce que la mission de l'organisation à laquelle j'appartenais (ou de toute autre organisation) devait être – produire des leaders. Je suggère en fait que nous pourrions améliorer l'énoncé existant de la mission de n'importe quelle organisation – ainsi qu'améliorer les performances d'une unité – en insérant ce qui suit au début de l'énoncé : « Nous formons des leaders pour... »

Ma propre expérience m'a montré que consacrer des efforts à la formation de leaders – en utilisant l'organisation comme un simulateur géant de formation au leadership – produira des résultats extraordinaires. La subtile différence est ici que la mission déclarée de l'organisation devient le sous-produit du processus de formation au leadership – plutôt que l'inverse. Pourquoi cela réussit-il ? La focalisation sur la formation au leadership à tous les niveaux de l'organisation – du plus jeune aviateur au sous-officier le plus ancien, des lieutenants aux officiers généraux et tout le personnel civil de l'organisation – déchaîne une énergie, une créativité et une motivation dont le tout est beaucoup plus grand que la somme de ses parties.

Il est nécessaire de poser plusieurs questions si on veut changer la façon dont on voit une organisation en tant qu'institution de formation au leadership : Si mon organisation est un établissement d'enseignement, qui sont les étudiants de première, deuxième, troisième et quatrième années ? Quelles initiatives ai-je en place pour former chacune de ces promotions ? perfectionnement personnel ? formation professionnelle ? perfectionnement des compétences techniques ? perfectionnement du commandement ? Un tel changement est sans aucun doute culturel,

c'est-à-dire focalisé sur le perfectionnement du leadership, le reste – pilotage et entretien des aéronefs, création d'une base parfaite et mesures permettant de garantir un personnel en bonne santé – devenant des sous-produits. Mais par ces temps de vaches maigres, nous devons accélérer la formation de nos leaders pour changer les choses.

Le changement culturel présente de nombreuses facettes, dont deux viennent immédiatement à l'esprit. La première, qui concerne les événements partagés – tels que ceux qui se produisirent pendant la grande dépression et la 2^{ème} guerre mondiale – façonna la culture de plusieurs générations d'Américains. Notre participation en tant qu'Arme aux conflits auxquels est mêlé notre pays façonne notre culture aujourd'hui. La deuxième est le fait que le développement de notre vocabulaire façonne notre culture. Un leader qui en produit d'autres façonne le vocabulaire en assignant des lectures communes – par exemple, les membres d'un groupe pourraient lire et commenter des livres figurant sur la liste de lectures du chef d'état-major. J'encourage également les commandants à acheter des livres pour leurs subordonnés. Le simple fait de s'asseoir et de parler d'un livre un jour de la semaine désigné à cet effet, peut-être à l'occasion du déjeuner, donnera des résultats étonnants. Au fait, les ouvrages consacrés au leadership peuvent vraiment se révéler très utiles à ces occasions ! Avant que les livres commandés arrivent, l'utilisation de ce numéro de *Air and Space Power Journal* lancerait la conversation.

Je remercie tous ceux qui ont contribué à cet effort et les aviateurs qui, partout, poursuivent leur parcours personnel de perfectionnement du leadership. □

Les trois piliers de la compétence professionnelle

Les impératifs des leaders de la force aérienne

PAR LE COLONEL DENNIS M. DREW (RE), USAF*

Résumé de l'éditeur : En partant de deux approches et mentalités enseignées dans les écoles militaires occidentales, les concepts « clausewitziens » et « jominiens » de Carl von Clausewitz et de Antoine Henri Jomini, deux interprètes de Napoléon, l'auteur nous introduit à la « compétence professionnelle », condition sine qua non d'un leadership efficace, et à ses trois piliers principaux sans pour autant négliger certains traits de caractère – les qualités les plus importantes qu'un leader doit posséder pour le long terme.



*L'auteur remercie tout particulièrement deux collègues de la *School of Advanced Air & Space Studies* – SAASS (École d'études aériennes et spatiales avancées) : le colonel Stephen Chiabotti, Ph.D, ancien commandant de SAASS et le docteur Harold R. Winton, professeur en histoire et théorie militaires. Ils ont donné des avis utiles et des conseils judicieux au cours de la préparation de cet article.

Sur les millions de photographies prises au cours de la 2^e guerre mondiale, l'une des plus célèbres est celle du général Dwight « Ike » Eisenhower, le commandant suprême des forces alliées en Europe, prise sur un terrain ouvert le 5 juin 1944. Il parle face-à-face avec de jeunes parachutistes qui sont sur le point de monter à bord de l'avion de transport et de partir sur leurs zones de largage dans le cadre du débarquement sur les plages de Normandie. La photographie est remarquable à au moins deux niveaux. D'un côté, la façon dont le corps de « Ike » parle lorsqu'il fait signe de la main droite au cours de la conversation animée, donne l'impression qu'il est détendu et confiant. En tant que commandant suprême, il a fait tout ce qui était possible de faire afin de rassembler et de préparer les forces alliées à une invasion triomphante du nord-ouest de l'Europe, occupé par les Nazis. Sur la photographie, il est évident qu'il souhaite être avec ses troupes, qui sont sur le point d'aller braver le danger. Son désir de les encourager, de les rassurer, et de leur montrer qu'il a confiance dans leur succès, apparaît clairement sur l'image en noir et blanc. D'un autre côté, les yeux des jeunes parachutistes parlent d'eux-mêmes sur la photographie silencieuse. La présence de « Ike » provoque une excitation évidente. Ils semblent partager la confiance de « Ike » – ils ne semblent pas du tout appréhender les dangers qu'ils vont bientôt devoir affronter. La présence du leader confiant, partageant cette confiance avec ses hommes était à la fois électrisante et apaisante.

La photographie d'Eisenhower avec ses troupes demeure, après presque 60 ans, un témoignage visuel de la puissance et de l'importance d'un bon leadership. Depuis la naissance de la guerre organisée, il y a eu peu de témoignages de ce genre, si ce n'est quelques biens auxquels les forces militaires tiennent beaucoup. Tout au long des pages de l'histoire, les grands capitaines – et un grand nombre de leurs compétents lieutenants – se sont vus attribuer, à juste titre, un énorme mérite dans les succès obtenus sur les champs de bataille. Étrangement, en dépit de son ancienne et évidente importance, le pro-

cessus permettant de créer de grands leaders reste, en grande partie, un mystère. La persistance de ce mystère est en partie due au fait qu'il n'existe pas de modèle ou d'exemple qui pourrait correspondre à tous, ou à la plupart des grands capitaines. Les officiers qui ont plus ou moins la même formation, la même éducation et la même expérience ont souvent des niveaux de succès radicalement différents en tant que leaders militaires. Les observations menées sur les origines personnelles, sur les styles de leadership, et les traits de personnalité, ne permettent pas de trouver une « formule magique » afin de développer des leaders militaires exceptionnels. Qui, par exemple, pourrait être plus différent de Robert E. Lee, l'archétype du gentilhomme aristocrate sudiste et de Ulysses S. Grant, le pauvre « Monsieur tout-le-monde », buvant beaucoup et jouant au dur ? Quels styles de leadership pourraient être plus différents que ceux du dominateur et auto promu George S. Patton et du modeste « soldat parmi les soldats » Omar Bradley ? Au cours de la 2^e guerre mondiale, parmi les soldats de l'armée de l'air, il est difficile de trouver deux leaders supérieurs plus différents que le réservé et studieux « *Stuffy* » Dowding qui, au cours de la bataille d'Angleterre, a mené à la victoire les « *Few* » (les héros de la bataille d'Angleterre) du commandement de la Royal Air Force et Curtis LeMay, le cinglant commandant de la force de bombardement, amateur de cigares, qui a réduit le Japon en cendres. En dépit de contextes, de styles, et de comportements différents, tous ces hommes étaient de grands leaders militaires.

Aussi différents qu'aient pu être les six hommes mentionnés précédemment, ils partagent une qualité avec pratiquement tous les autres leaders militaires victorieux identifiés tout au long de l'histoire – une exceptionnelle compétence dans la profession des armes. La compétence professionnelle est essentielle pour les leaders militaires, et il y a deux raisons fondamentales à cela. Tout d'abord, un supérieur ne permettra pas à un subalterne de diriger s'il n'a pas confiance en la compétence professionnelle de ce dernier. Par exemple, pendant la guerre du Vietnam, le président Lyndon

Johnson a conservé un contrôle personnel très serré sur les attaques aériennes menées contre le Vietnam du Nord (*Rolling Thunder*), en refusant de laisser ses généraux diriger la guerre aérienne. Il voyait les bombes comme des outils politiques permettant de négocier un règlement du conflit. Il ne faisait pas confiance à ses conseillers qui, lui semblait-il, voyaient la guerre comme n'étant qu'un problème militaire.

« Et les généraux ? Oh, eux aussi aiment la guerre. Il est difficile d'être un héros militaire sans guerre. Les héros ont besoin de batailles, de bombes et de balles pour être héroïques. C'est pourquoi je me méfie des militaires. Leurs évaluations sont toujours très sommaires. Ils ont toujours une vision militaire des choses. »¹

Inversement, la compétence professionnelle d'un leader est caractérisée par le fait que les subalternes peuvent le suivre avec confiance, tout en sachant que leurs efforts, et peut-être même leurs vies, ne seront pas gaspillés. Cependant, comme cela fût démontré de façon très claire au cours de la guerre du Vietnam, les conséquences peuvent être dévastatrices lorsqu'un subalterne a l'impression que son leader manque de compétence professionnelle. Au cours de ce combat, qui a eu lieu à la fin des années 1960 et au début des années 1970, la qualité du leadership de l'armée de terre, au niveau de la compagnie et de la section, a baissé du fait de problèmes de recrutement causés par la guerre, de politiques malavisées concernant la rotation du personnel, et de la promotion hâtive d'hommes encore « inexpérimentés ». Le déclin de la qualité du leadership a entraîné une augmentation spectaculaire des incidents d'insubordination, de mutinerie et « d'agression ».² Le journaliste Stanley Karnow a rapporté l'histoire d'un lieutenant tellement incompetent que « ses hommes ont tout d'abord piégé sa résidence avec une grenade fumigène, à fumée jaune, en guise d'avertissement. Mais il n'en n'a pas tenu compte. Ils en ont ensuite essayé une autre, à fumée rouge ; ce qui signifiait que la prochaine serait une grenade à main ou une grenade au phosphore blanc. Visiblement, il ne les a pas crus. La dernière

fût une grenade à main, et il fût éliminé et remplacé. »³

En gardant tout cela à l'esprit, il est également intéressant de noter que le général John M. Shalikashvili, président du comité des chefs d'états-majors interarmes, a commenté au cours d'un discours à l'Institut militaire de Virginie, en 1995, que la compétence professionnelle est l'une des plus importantes et des plus difficiles qualités à acquérir pour un grand leader militaire.

Si nous revenons sur Marshall, Patton, MacArthur, ainsi que sur tous les autres, nous réalisons que les compétences, les qualités et les connaissances qui ont fait d'eux de grands généraux ont demandé des décennies de formation, d'expérience et d'évolution. En dépit de toutes les différences qu'il y a entre ces leaders, il y a une chose qu'ils ont en commun. Leurs carrières ont été marquées par une progression des missions difficiles et par une étude passionnée. Ils étaient la photographie d'un chef-d'œuvre, toujours en marche, toujours en mouvement. Du début à la fin de leurs carrières, ils ont tous donné de nouveaux élans à leurs connaissances et à leurs compétences.⁴

Cet article se focalisera sur la définition de la compétence professionnelle pour un soldat de l'armée de l'air, et sur la répartition de son développement en trois zones d'efforts – les trois piliers de la compétence professionnelle – la formation, l'expérience et l'éducation. Nous nous concentrerons essentiellement sur la construction de la compétence professionnelle de ceux qui ont la plus grande probabilité de devenir des leaders supérieurs au sein de la force aérienne. Cependant, nous devons commencer la discussion avec quelques réflexions sur la nature de la compétence professionnelle et la raison pour laquelle il est difficile, pour les soldats de l'armée de l'air, de l'acquérir.

Compétence professionnelle

Donc, que signifie le terme « compétence professionnelle », tout particulièrement dans le contexte de la force aérienne ? Il est relativement

logique que ce qui constitue la compétence professionnelle varie selon la responsabilité et l'autorité. Au niveau le plus bas de la hiérarchie, la maîtrise des compétences appropriées et le développement du jugement nécessaire afin d'opérer en toute sécurité et de façon efficace au cours d'un combat aérien, peut constituer une compétence professionnelle appropriée. Cependant, les exigences en matière de compétences s'étendent rapidement au-delà de tels besoins rudimentaires, et continuent à croître avec les responsabilités et l'autorité. Aux niveaux supérieurs, la compétence professionnelle semble nécessiter une base de connaissances à la fois étendue et approfondie sur la force aérienne (pas seulement sur les avions) et une capacité à analyser et à évaluer des idées complexes et souvent contradictoires. De plus, les leaders supérieurs doivent être capables de synthétiser des démarches appropriées pour des problèmes uniques.

Il y a au moins deux facteurs qui rendent le développement de la compétence professionnelle difficile pour les soldats de l'armée de l'air. Le premier est que, pour ces derniers, la compétence professionnelle doit être basée sur ce qui pourrait être décrit comme une mentalité « clausewitzienne ». Le philosophe militaire prussien et interprète de Napoléon, Carl von Clausewitz, cherchait à explorer l'essence fondamentale de la guerre et à évaluer ses caprices. Il a réussi à comprendre qu'une grande partie de la guerre dépend de ce qu'il appelle la confusion, la friction, et la chance ; les facteurs qui différencient la guerre réelle de la guerre sur le papier. Clausewitz a compris que dans la guerre, il n'y a pas de réponses toutes faites aux problèmes posés par l'ennemi, car l'ennemi est une personne qui pense et qui réagit. Pour résumer, Clausewitz a compris que la guerre n'est pas un projet technique glorifié. En conséquence, afin de gérer les caprices de la guerre réelle et les mouvements inattendus d'un adversaire intelligent, l'esprit d'un leader militaire victorieux doit être à la fois agile et à l'écoute des subtilités et des nuances.⁵

La mentalité « clausewitzienne », dont l'accent est mis sur la créativité et la flexibilité, est tout particulièrement importante pour les leaders situés au niveau supérieur de la force

aérienne. L'essence de la force aérienne, cette qualité qui la place à part des autres formes de force militaire, est la capacité à rapidement appliquer un grand pouvoir sur n'importe quelle cible tangible sur la planète. Les soldats de l'armée de l'air ne sont pas limités par la géographie, la topographie, les types de forces nécessaires (bien au-delà de l'artillerie explosive qui vient à l'esprit en premier lieu, la « grande force » aérienne peut fournir une aide humanitaire, des navettes diplomatiques, ou presque tout ce que l'on peut imaginer en fonction des besoins de la situation). En d'autres termes, les options d'utilisation de la force aérienne sont pratiquement illimitées. La force aérienne moderne permet une flexibilité sans précédent, qui ne peut être totalement exploitée que par les leaders de la force aérienne ayant la mentalité « clausewitzienne » agile et nuancée.⁶

L'approche « clausewitzienne » est en contraste avec celle d'un autre interprète de Napoléon, Antoine Henri Jomini. Plutôt que de chercher l'essence fondamentale de la guerre, il « a essayé de la réduire à des principes scientifiques... Jomini soutenait que la guerre pouvait être résumée en un petit nombre de règles applicables dans toutes les situations. »⁷ Malheureusement, une grande partie de la formation initiale suivie par la plupart des soldats de l'armée de l'air, insufflée des modèles de pensée et des attitudes qui nourrissent une mentalité « jominienne ». Piloter un avion militaire est dangereux, même en temps de paix. Les plus petites erreurs peuvent vite engendrer de graves accidents et la mort de soldats. En conséquence, apprendre à voler « dans les livres » est essentiel pour la survie. Il y a de bonnes et de mauvaises façons, très précises, de faire les choses dans un environnement dangereux. Les procédures ont tendance à être noires ou blanches, rarement nuancées. Dans les zones gérant des armes nucléaires, on met encore plus l'accent sur le suivi scrupuleux des check-lists approuvées. Le *Strategic Air Command* – SAC (commandement stratégique aérien), le cœur de la force de dissuasion nucléaire américaine, jusqu'à ce qu'il soit désactivé en 1992, était à juste titre célèbre pour les check-lists volumi-

neuses qu'il fallait suivre pour faire à peu près tout. Il était tout aussi célèbre pour ses très redoutées inspections de *Operational Readiness Inspections* – ORI (l'état de préparation opérationnelle) qui étaient conçues afin de vérifier, dans les moindres détails, la conformité aux check-lists. L'échec au cours d'une inspection de l'état de préparation opérationnelle pouvait rapidement entraîner une fin de carrière pour les leaders supérieurs en poste à bord d'un bombardier ou au sein d'une escadrille de missiles du commandement stratégique aérien. Dans un tel environnement, il y a peu de motivation pour « casser le moule » et « sortir des sentiers battus ». Dans un environnement nucléaire, le summum du professionnalisme est la conformité, et non la créativité. Au sein d'une telle atmosphère, la mentalité devient très « jominienne », uniquement concentrée sur la façon approuvée de faire les choses.⁸

La deuxième raison qui fait que la compétence professionnelle est difficile à acquérir pour les soldats de l'armée de l'air est le « cloisonnement » professionnel, c'est-à-dire une extrême spécialisation, tout particulièrement dans les spécialités liées au combat opérationnel. La technologie étant toujours plus complexe dans les systèmes d'armement modernes (et les systèmes de support), il faut de plus en plus de temps et de formation pour les maîtriser. La spécialisation qui en résulte n'est pas unique mais les soldats de l'armée de l'air semblent élever le problème à un plus haut niveau. Ils s'identifient et identifient leur valeur en fonction de ce qu'ils font et de l'équipement qu'ils utilisent. Par exemple, les officiers de l'armée de l'air s'identifient non pas comme des pilotes mais comme les pilotes d'un certain type d'avion. Il ne s'agit pas d'une coïncidence lorsque les biographies officielles des officiers supérieurs de l'armée de l'air, avec une qualification aéronautique, listent toutes les sortes et tous les modèles d'avions pilotés par l'officier, souvent accompagnés du nombre d'heures de vol sur chaque avion.⁹ Dans un sens, l'armée de l'air « s'est divisée en tribus... dépendant de compétences spécialisées avancées . . . sans mentalité institutionnelle globale. »¹⁰ Pas la peine de

dire combien il a été difficile de développer la compétence professionnelle étendue nécessaire, au niveau supérieur du leadership de la force aérienne.

Les trois piliers

Pour les soldats de l'armée de l'air, il y a trois piliers principaux qui soutiennent le développement de la compétence professionnelle – la formation professionnelle, l'expérience personnelle et l'éducation scolaire. Nous allons donc explorer chacun de ces trois piliers.

La formation

Pour les soldats de l'armée de l'air, la formation est une épée à double tranchant. D'un côté, elle donne les compétences de base aux jeunes officiers, pour les opérations et l'utilisation d'un système d'armement. D'un autre côté, comme nous l'avons vu précédemment, elle peut également établir une mentalité « jominienne » avec une dominance des check-lists, dont il peut être difficile de se défaire au bout de quelques années. De plus, la formation est la première étape vers un système d'armement « cloisonné ». Bien sûr, toutes les formations ne sont pas directement liées à un système d'armement spécifique. Au sens le plus large, la formation permet d'acquérir les compétences mentales et physiques, et la discipline nécessaire pour survivre et pour l'emporter face à un important danger, à l'incertitude et au désordre. Mais, même dans ce sens là, la formation se focalise sur les bonnes et les mauvaises façons de faire les choses, sur les bonnes et les mauvaises réponses. La subtilité et la nuance sont rarement dans le champ de la formation.

La formation présente une énigme intéressante dans le sens où elle doit être dispensée ; mais, en même temps, elle pose les bases de problèmes de longue durée. Cependant, la formation ne constitue pas le principal sujet de cette discussion. La majeure partie de la formation intervient relativement tôt dans la carrière d'un soldat de l'armée de l'air, alors que l'idée maîtresse de cet article

concerne la compétence professionnelle aux niveaux de leadership supérieurs. Cette courte discussion sur la formation avait pour objet de noter son impact, essentiel mais dichotomique et contradictoire, sur la compétence professionnelle des soldats de l'armée de l'air.

L'expérience

Le sens commun voudrait que l'expérience soit l'ultime professeur et donc l'ultime source de compétence professionnelle. L'expérience teste et tempère l'esprit et le corps, et est donc essentielle pour le développement d'un jugement abouti. L'expérience permet d'être exposé aux modèles de leadership, qui ont réussi ou échoué, dans le cadre de diverses situations. Logiquement, au fil des années, l'armée de l'air a dépensé beaucoup de temps et d'efforts à essayer de donner aux officiers des modèles de carrières types (d'expérience) ayant le plus de chance de construire la compétence professionnelle. Les officiers qualifiés et les officiers de missiles ont des chemins de carrière qui, dans des circonstances idéales, incluent les obligations au niveau de l'escadron, le positionnement du personnel aux divers niveaux, et les missions visant à commander des cantonnements au sein d'organisations de plus en plus importantes. A certaines époques, du fait d'un excédent d'officiers ayant une qualification en aéronautique, un grand nombre de pilotes pouvaient se voir affecter des missions leur permettant d'élargir leur carrière dans des domaines de carrières ne nécessitant pas de qualifications – un programme connu sous le nom de "*rated supplement*" (complément annoté). Au cours de la dernière décennie, la pénurie d'officiers qualifiés au sein de l'armée de l'air, ne permettait pas de mettre des officiers pilotes à d'autres postes que ceux qui requéraient une qualification aéronautique. Le meilleur ordre et le meilleur moment choisis pour les différents types de missions étaient toujours une question de conjoncture, sans chemin évident permettant d'accéder aux grades supérieurs.

Peu importe qu'elle soit bien organisée ou bien gérée, l'expérience a au moins deux insuffisances majeures en tant que professeur et pourvoyeuse de compétence professionnelle. La première, et la plus évidente, est que la base d'expériences de chaque soldat de l'armée de l'air est assez mince dans le grand ordre de l'univers, cela, qu'elle que soit la façon dont leur carrière a été planifiée et gérée. L'expérience se limite à ce que l'individu a fait, aux événements qu'il a vécu, et aux choses que les gens connaissent ou respectent. L'expérience est « à la première personne du singulier » ou alors il ne s'agit pas réellement d'une expérience. Malheureusement, le temps qui s'écoule inexorablement ne laisse pas beaucoup de marges en ce qui concerne la quantité et la variété des expériences « à la première personne » possibles pour un individu. D'autres obstacles, comme celui évoqué dans le paragraphe précédent sur le personnel qualifié gagnant de l'expérience dans des domaines de carrières ne nécessitant pas de qualifications, entraîne d'autres problèmes expérimentiels.

La deuxième insuffisance majeure de l'expérience, en tant qu'ultime professeur et pourvoyeuse de compétence professionnelle, est le manque de temps, et souvent le manque d'envie personnelle pour mener une réflexion sur les expériences personnelles. Le tohu-bohu constant des activités quotidiennes, la tyrannie des tâches administratives écrasantes, les demandes de protocole et autres contrariétés et vicissitudes de la vie de l'armée moderne, conspirent contre les soldats de l'armée de l'air qui pourraient en venir à adopter une attitude profondément contemplative vis-à-vis de leurs propres expériences. Même le vénérable rapport de « fin d'affectation », dont la rédaction était une pratique commune à une certaine époque, semble avoir disparu, sauf peut-être quelques exceptions aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie. Bien qu'il ait à l'origine été conçu pour faire un rapport à une autorité supérieure, le rapport de « fin d'affectation » obligeait également (peut-être de façon non intentionnelle) à réfléchir sur ses propres expériences.

L'expérience sans la réflexion n'a pas beaucoup de valeur dans le processus de développement de la compétence professionnelle. Le roi soldat Frédéric le Grand de Prusse était peut-être le plus grand partisan de la réflexion et de la contemplation de l'expérience. Frédéric disait « Quel est l'intérêt de voir s'il ne s'agit que d'entasser des faits dans sa mémoire... quel est l'intérêt de l'expérience, si elle n'est pas orientée par la réflexion ? » Pour faire passer le message, il disait que :

« Une mule qui a porté un paquet pendant dix campagnes... n'en sera pas une meilleure tacticienne pour autant et il faut bien avouer, pour la honte de l'humanité, que de nombreux hommes vieillissent en exerçant une profession, par ailleurs respectable, sans jamais faire plus de progrès que cette mule... Ils ne sont jamais perplexes et ne connaîtront jamais les causes de leurs triomphes et de leurs défaites. »¹¹

L'éducation

L'éducation est le troisième pilier essentiel dans le développement de la compétence professionnelle. Bien que l'éducation soit elle-même importante (comme nous le verrons par la suite), elle est unique dans le sens où elle peut aider à compenser les insuffisances liées à l'expérience que nous avons traitées dans les paragraphes précédents. Dans un sens, l'éducation n'est ni plus ni moins qu'une expérience concentrée et distillée qui peut élargir la base de l'expérience professionnelle nécessaire à un individu. L'éducation permet à l'étudiant de participer, par procuration, aux expériences de ceux qui ont vécu dans des époques et des lieux très différents. Elle peut également permettre à l'étudiant de comprendre que nombre de ces expériences passées ont des analogies modernes, parfois même très actuelles. Par exemple, la lutte, souvent acerbe, menée par le général William « Billy » Mitchell dans les années 1920, pour vendre la force aérienne à une armée de terre bornée, se reproduit chaque année au cours des batailles menées pour le budget du Pentagone. Les débats passionnés entre le général Carl « Tooe » Spaatz et le général Dwight

Eisenhower, sur le détournement des bombardiers lourds de leurs cibles stratégiques, avant le débarquement, avaient des similitudes avec ceux des centres des opérations aériennes de *Operation Desert Storm* et de *Operation Allied Force*. L'éducation est le troisième pilier de la compétence professionnelle, elle peut en conséquence créer un contexte, une perspective, un aperçu, bien au-delà d'une mince expérience personnelle.¹²

Bien que cela puisse paraître un anathème pour certains lecteurs, l'éducation acquise grâce à l'étude d'un évènement peut être, de nombreuses façons, supérieure à l'expérience personnelle acquise au cours de l'évènement. L'éducation peut et doit présenter « la vision de Dieu », en étudiant l'évènement de façon dépassionnée à partir de nombreux points de vue. Détachée des circonstances de l'évènement, l'éducation permet aux étudiants d'avoir le luxe du temps et du calme pour disserter et analyser une expérience. Et comme Frédéric le signifiait il y a deux cent ans, c'est l'analyse de l'expérience qui est essentielle pour le développement de grands leaders militaires. La capacité à analyser et à apprendre des expériences est ce qui distingue les grands leaders de ceux qui seront « occupés à des tâches insignifiantes, et rouillés par l'ignorance crasse. »¹³

Donc, quelle fonction ou quelles fonctions, au-delà de celle de compenser les insuffisances de l'expérience, doit avoir l'éducation afin de construire une compétence professionnelle ? Bien que l'éducation puisse remplir de nombreuses fonctions, la plus importante d'entre elles, celle qui permettra de développer des leaders supérieurs au sein de la force aérienne, est la capacité et la volonté d'avoir une pensée critique sur la force aérienne et sur la guerre. La pensée critique, c'est-à-dire une pensée caractérisée par une analyse attentive et un jugement rationnel, est la condition sine qua non de la mentalité « clausewitzienne » qui, comme nous l'avons vu précédemment, est essentielle à la compétence professionnelle des leaders supérieurs de la force aérienne. La bonne question est : comment développer cette capacité et cette volonté de penser

d'une façon critique dans le contexte de la force aérienne ?

La compétence professionnelle dans un contexte plus large

La compétence professionnelle est clairement la condition sine qua non pour un leadership efficace. Sans elle, s'en suivent la défaite et même la catastrophe. Sans elle, les supérieurs n'autoriseront pas les subalternes à diriger. Sans elle, les subalternes ne suivront pas longtemps. Aux Etats-Unis, le manque de compétence professionnelle aux niveaux de commandement supérieurs est associé à la guerre civile et à la pratique malheureuse qui consistait à nommer des alliés politiques à des postes d'officiers supérieurs, même s'ils n'avaient aucune expérience militaire. Au cours du même conflit sanglant, il y avait également ceux qui faisaient de certains volontaires d'unités des leaders au moyen d'une curieuse élection dans les rangs. Comme on peut l'imaginer, nombre d'entre eux étaient des amateurs, sans aucune formation, expérience, ou éducation militaire. Beaucoup d'entre eux avaient un charisme considérable, étaient engagés dans leur cause, et ont combattu avec courage. Pour résumer, ils étaient nombreux à avoir certains des attributs que nous associons aux grands leaders. Mais ils étaient professionnellement incompétents en tant que leaders militaires. La guerre civile a été effroyablement sanglante, cela est en partie dû au fait que certains de ces amateurs gaspillaient les vies de leurs hommes.

Plus récemment, il est devenu clair que le niveau de compétence professionnelle d'un leader peut dépendre de la situation. Un leader peut être bien formé et avoir une bonne expérience mais être désarçonné par une situation qu'il ou elle ne comprend pas et à laquelle il/elle ne peut pas faire face de façon efficace. Par exemple, il faut compatir avec le général William Westmoreland au Vietnam. Sa formation et son expérience, ainsi que celles de l'armée qu'il commandait, étaient conçues pour combattre les forces blindées soviétiques en Europe occidentale, de l'autre côté de la

frontière interallemande. Malheureusement, son armée et lui-même se sont retrouvés enlisés dans une guerre très différente, à combattre un ennemi très différent, dans un lieu très différent. Dans cette situation, il n'avait pas une compétence professionnelle appropriée suffisante.¹⁴ Westmoreland, avait pratiquement toutes les autres qualités que l'on associe aux grands leaders – l'intégrité, le courage, la confiance, l'esprit de décision, l'esprit d'initiative, le maintien, etc. Sa physionomie taillée à coups de serpe aurait été appropriée pour une annonce de recrutement. Mais sans compétence professionnelle appropriée l'effort américain fût vain en dépit d'une technologie largement supérieure et du gaspillage de dizaines de vies américaines. Cela prouve à nouveau qu'une compétence professionnelle pertinente est une condition sine qua non à un leadership efficace.

Bien que la compétence professionnelle soit une condition nécessaire à un leadership efficace, elle n'est pas suffisante. D'autres facteurs – qui pourraient être nommés « traits de caractère habilitants » – entrent en considération. Cependant, ces traits de caractère dépendent de la personnalité, en conséquence ils sont souvent difficiles à décrire et ne sont généralement pas universels parmi les leaders efficaces. Par exemple, il est possible de trouver des leaders militaires efficaces qui ne possèdent pas l'un ou l'autre de ses traits de caractère habilitants. De plus, il ne semble pas y avoir un accord général sur ce que sont ces traits de caractère habilitants – il y a beaucoup de listes différentes dans diverses publications sur le leadership militaire. Par exemple, une publication de l'armée de l'air américaine liste six « traits de caractère qui sont vitaux pour les leaders de l'armée de l'air » : l'intégrité, la loyauté, l'engagement, l'énergie, l'esprit de décision, et l'altruisme.¹⁵ Cependant, une publication américaine bien connue sur les Marines va plus loin et se montre plus précise en listant quatorze « traits de leadership » : l'intégrité, la connaissance, le courage, l'esprit de décision, la fiabilité, l'esprit d'initiative, le tact, le jugement, la loyauté, le désintéressement, l'endurance, le maintien, l'enthousiasme et la justice.¹⁶

Il est intéressant de méditer sur la façon dont un aspirant leader peut acquérir quelques uns ou tous ces traits. Certains traits peuvent certainement être enseignés – le jugement, l'esprit de décision, le tact et le maintien en sont des exemples évidents. Certains traits peuvent être développés, comme l'énergie et l'endurance. Mais qu'en est-il de l'intégrité, du courage, de la loyauté, de l'engagement et du désintéressement ; ces qualités qui reflètent directement un caractère individuel ? Beaucoup pourraient dire que se sont les qualités les plus importantes qu'un leader doit posséder sur le long terme. Malheureusement, il est difficile d'imaginer comment des traits tels que le courage ou la loyauté peuvent être enseignés au sein d'une classe. Bien que ces traits sont difficiles à enseigner, ils peuvent être appris et peuvent certainement être mieux appris par des personnes jeunes comme Wellington aurait pu le dire sur les terrains de jeux d'Eton.

Quelques pensées pour conclure

Si une exceptionnelle compétence dans la profession des armes est une exigence absolue pour un leadership efficace au sein de la force aérienne, il peut ensuite être du devoir de ceux qui s'en inquiètent de concentrer leurs efforts sur l'amélioration des moyens et des méthodes permettant de donner de telles compétences à ceux qui seront des leaders aériens. Dans cet ordre d'idées, il est clair que ceux qui sont responsables du développement des leaders aériens doivent composer avec un ensemble de questions délicates, dont, mais pas uniquement, les cinq questions suivantes :

1. Comment les soldats de l'armée de l'air peuvent-ils développer la mentalité « clausewitzienne » nécessaire afin d'exploiter l'ensemble des options d'emploi illimitées de la force aérienne quand la plupart de leurs formations professionnelles, dominées par les check-lists, les ont conditionnées à penser autrement ?

2. Quelle est la base d'expériences la plus efficace pour construire une compétence professionnelle approfondie et étendue ?

3. Quel genre de système de gestion de carrière pourrait le mieux assurer que les potentiels leaders supérieurs aériens reçoivent la base d'expériences la plus efficace ?

4. Quelles actions et politiques encourageraient les leaders en cours de développement à réfléchir sur leurs expériences et à les évaluer.

5. Comment l'éducation devrait-elle être organisée et dispensée pour mieux enrichir et élargir l'expérience personnelle et en même temps pour développer la capacité des futurs leaders supérieurs à penser à la force aérienne et à la guerre de façon critique ?

Pour faire un leader efficace, la compétence professionnelle est nécessaire mais pas suffisante. De nombreux officiers qui avaient une compétence exceptionnelle dans la profession des armes n'ont pas réussi à devenir de grands leaders car il leur manquait certains facteurs, traits de caractère, qualités impondérables, ou quelque soit le nom donné à ces éléments amorphes. Il semble que personne ne connaît précisément quels sont ces éléments bien que de nombreuses opinions soient activement soutenues sur le sujet. La recette synergique combinant certains ou tous ces ingrédients et une importante quantité de compétence professionnelle pour produire – dans certains cas – un leader supérieur aérien efficace n'est pas connue non plus. Avec toutes ces inconnues, et peut-être « inconnaissables », la question la plus évidente est : est-il possible d'avoir un réel contrôle sur ce processus ? Avant de contrôler le processus, une autre question importante serait : est-il possible d'ajouter ou de trier certains types d'ingrédients afin d'augmenter les chances de produire des leaders aériens supérieurs efficaces ? Si la réponse à cette question est « non », alors nous devons nous interroger sur la pratique commune afin de mettre l'accent sur l'étude de ces inconnues et de ces « inconnaissables » sous la forme d'un « leadership enseignant ». Si la réponse à ces questions est « oui », alors nous devons prendre le contrôle de ce mystérieux processus ou au moins nous assurer que nous utilisons les ingrédients nécessaires pour augmenter nos chances de succès. □

Notes

1. Doris Kearns, *Lyndon Johnson and the American Dream* (Lyndon Johnson et le rêve américain), New York: Harper & Row, Publishers, 1976, p. 252-265.

2. Guenter Lewy, *America in Vietnam* (L'Amérique au Vietnam), New York : Presses de l'université d'Oxford, 1978, p. 153-161.

3. Stanley Karnow, *Vietnam: A History* (Vietnam : Une histoire). New York: The Viking Press, 1983, p. 632.

4. John M. Shalikashvili, "*The Three Pillars of Leadership*" (Les trois piliers du leadership), notes de la Défense, volume 10, numéro 42, bureau du secrétaire adjoint à la défense, Affaires publiques. Selon Shalikashvili, les deux autres piliers du leadership sont le caractère personnel et l'amour et l'attention portés aux soldats.

5. Pour un brillant exposé sur les approches « clausewitzienne » et « jominienne » et leur impact sur les soldats de l'armée de l'air, voir le colonel Thomas A. Fabyanic (re), USAF, "*War Doctrine, and the Air War College: Some relationships and Implications for the US Air Force*" (Doctrine de guerre et l'école de guerre : quelques relations et implications pour l'armée de l'air américaine), *Air University Review*, janvier-février 1986, p. 2-29.

6. Pour une discussion plus en détails sur l'essence de la force aérienne, voir l'auteur de l'article "*The Essence of Aerospace Power: What Leaders Need to Know*" (L'essence de la puissance aérospatiale : ce que les leaders doivent savoir), *Aerospace Power Journal*, été 2001, p. 23-31.

7. Fabyanic, op. cit.

8. L'auteur a servi au Commandement stratégique aérien pendant plus de 13 ans, dans les années 1960 et 1970, à la fois au sein des unités de terrain et aux quartiers généraux du Commandement stratégique aérien. Il a servi en qualité de commandant d'équipage de lancement pour les engins balistiques intercontinentaux munis d'une charge explosive nucléaire, et au sein de diverses spécialités de soutien.

9. Pour trouver des exemples facilement disponibles pour le public sur internet, aller sur le site officiel de l'armée de l'air américaine qui contient un répertoire des

biographies officielles de la plupart des officiers généraux, en poste et à la retraite. <http://www.af.mil/lib/bio>

10. Général de division Charles Link (re), directeur du projet sur le développement des leaders de la force aérienne américaine. Présentation au Bolling AFB, Officer Forum, 18 décembre 2000, diapositive 15.

11. *Frederick the Great on the Art of War* (Frederick le Grand sur l'art de la guerre). Jay Luvaas, éditeur et traducteur. New York: The Free Press, 1966, p.47.

12. Pour un exposé plus approfondi sur l'importance de l'éducation militaire et la condition de l'éducation militaire au sein de l'armée de l'air américaine, voir l'auteur de l'article "*Educating Air Force Officers: Observations after 20 Years at Air University*" (Eduquer les officiers de la force aérienne : les observations de vingt ans à Air University), *Airpower Journal*, été 1997, p. 37-44.

13. Jay Luvaas, op. cit., p.47.

14. Il est un peu injuste de distinguer le général Westmoreland pour ce défaut. En fait, de nombreux leaders supérieurs militaires américains ont eu le même défaut au cours de cette guerre, et pour de bonnes raisons. La stratégie de guerre révolutionnaire prolongée classique, particulièrement telle qu'elle a été pratiquée par les vietnamiens, a transformé la prudence conventionnelle liée à la guerre conventionnelle. Pour une discussion approfondie sur la version vietnamienne de la stratégie de guerre révolutionnaire prolongée, voir Douglas Pike. *PAVN : People's Army of Vietnam* (L'armée populaire du Vietnam). Novato Californie: Presidio Press, 1986, p. 209-248.

15. *AFP 35-49 Air Force Leadership* (Le leadership de la force aérienne), 1er septembre 1985. De façon intéressante, dans la brochure suivante *AFP 36-2127 Air Force Leadership*, publiée en 1995, les traits de caractère vitaux et les « valeurs essentielles » sont l'intégrité, le service avant soi, et l'excellence.

16. FMFM 1-0, *Leading Marines* (Diriger les Marines), 3 janvier 1995, p.103.

Le leadership-vérité

PAR LE PROFESSEUR JOHN CHARLES KUNICH ET
LE DOCTEUR RICHARD I. LESTER

Résumé de l'éditeur : Les auteurs, qui ont tous deux écrit sur le sujet du leadership, posent en principe que, en dépit d'une multitude d'opinions, le leadership n'est « ni mystique ni mystérieux ». Le présent article aborde le sujet du « leadership-vérité » en s'efforçant d'expliquer que l'essence du leadership est de « faire la différence, créer un changement positif, inciter les gens à exécuter les ordres et se débarrasser de tout ce qui ne contribue pas à la mission. »



Il y a une telle différence entre la façon dont nous vivons en réalité et celle dont nous devrions vivre que quiconque néglige le réel pour examiner l'idéal apprendra comment arriver à sa ruine, pas à son salut.

—Machiavel, *Le Prince*

Le leadership a une signification différente pour différentes personnes dans des contextes différents, ce qui explique l'éventail déconcertant de théories, modèles et méthodes, qui rivalisent tous pour être à l'avant-garde en matière de leadership. Quiconque a étudié sérieusement le sujet a une opinion personnelle quant au leadership, même si il ou elle ne l'a pas (encore) offerte par écrit. Pourtant le leadership n'est pas un concept mystique ni mystérieux, du moins dans l'abstrait, dans lequel les théoriciens ne s'encombrent pas des complications que représentent la mise en œuvre et l'exécution. C'est la raison pour laquelle de si nombreux écrits lui ont été consacrés – tout le monde veut une solution rapide et il est aisé de consigner par écrit quelques idées qui paraissent logiques sur le papier et donnent même l'impression d'avoir un caractère scientifique. Mais lorsqu'on le met à nu, on s'aperçoit que le leadership n'implique rien de plus que faire la différence, créer un changement positif, inciter les gens exécuter les ordres et

se débarrasser de tout ce qui ne contribue pas à la mission. Cela signifie renforcer le système de valeurs, exprimer une vision claire et convaincante, puis donner aux gens la liberté d'élaborer de meilleures méthodes et idées. Il est de fait que la plupart des lieux communs ont une part de vérité : le leadership implique la confiance et la restitution de l'autorité à ses détenteurs légitimes – aux personnes qui effectuent réellement l'essentiel de ce que nous appelons le travail. La confiance est la colle qui empêche les organisations de se désintégrer et la délégation des responsabilités est le fruit de la confiance. C'est vrai – et c'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire.¹

Le leadership par lieu commun ne réussira pas si une forte personnalité, le tempérament, les compétences et les performances ne sont pas derrière la phalange de platitudes. La triste vérité est qu'il n'est jamais facile d'assurer un leadership – c'est-à-dire de résoudre la multitude de problèmes délicats qui font partie des risques du métier. Sinon, beaucoup plus de gens le feraient. Ce n'est pas de la lecture que nous tirons la majorité des enseignements utiles en termes de leadership. Pour autant que nous puissions avoir un besoin maladif de notre dose à action rapide, sans effort et sans danger de livres et d'articles, il est rare que ce processus passif et indolore puisse remplacer des aspects aussi « mineurs » que les aptitudes, le talent, l'éducation, l'assiduité, la créativité, une occasion favorable, la personnalité, l'expérience, le courage, la vision, le dynamisme, les valeurs, la persévérance et la chance. Si seulement nous pouvions exprimer l'essence de ces secrets exquises dans des mots écrits sur une page et permettre aux lecteurs de compenser instantanément des décennies d'erreurs, de temps perdu, de mauvaises habitudes, d'inaction, de mauvais conseils, de malchance et de paresse ! Peut-être que, si nous pouvions trouver un nouveau nom accrocheur qui fait sophistiqué pour camoufler nos vieilles banalités réchauffées – leadership huit oméga ou la règle d'une seconde, par exemple – il deviendrait tout à coup une panacée pour notre perte de capacité. Hélas, le *leadership instantané* reste un simple rêve, même dans cette ère de plaisir

perpétuel, d'accès à haut débit à Internet et de vie sans responsabilité. Aucune métamorphose, même poussée à l'extrême, des attributs superficiels de méthodes médiévales de gestion moisiées et rouillées ne trompera la réalité pour notre compte. La réalité virtuelle du culte de l'entraide est une médiocre doubleure pour la réalité vraie, comme le découvrent à leur grande consternation d'innombrables responsables frustrés lorsqu'ils n'arrivent pas à arracher des miracles à toutes ces formules étincelantes. Un sage comprend que le succès du leadership est un processus, pas un évènement.

Assumer un rôle de leadership dans le monde réel d'aujourd'hui nous garantit une macédoine – ou plus exactement une piñata perverse, remplie à la fois de bonnes et de mauvaises surprises, comme récompense de tous les efforts que nous faisons pour ouvrir l'enveloppe du succès. La satisfaction et les avantages évidents s'accompagnent d'une pression et de responsabilités difficiles à supporter. On compte sur le leadership pour inspirer les indolents de faire tout leur possible, manier le personnel posant des problèmes et les comportements désagréables avec aisance, prendre des décisions difficiles ou impopulaires avant le petit-déjeuner, maintenir un haut niveau de crédibilité, repousser la concurrence acharnée venant de toute la planète, expliquer les positions inexplicables des autorités supérieures au personnel et garder son sang-froid face à un désaccord controversé et à une critique injuste.² Il n'est pas étonnant que le leadership aimerait recevoir un peu d'aide. Nous nous baserons sur notre expérience pour communiquer certains des enseignements que nous avons tirés à propos de stratégies, de techniques et d'idées particulières dont l'objet est d'aider le leadership à vivre avec les difficultés propres à son rôle. Ces conseils n'accompliront probablement pas le miracle de transformer du jour au lendemain quelqu'un comme Homer Simpson en Alexandre le Grand pendant son sommeil. Quiconque est à la recherche de ce type de liposuction prometteuse du leadership peut poser cet article sans aller plus loin. N'oubliez

pas qu'il s'agit du leadership-vérité – pas de quelque chose qui relève de l'imagination.

Le rôle réel du leadership

Les meilleurs leaders ne commencent pas par se poser la question « Qu'est-ce qui est préférable pour moi ? » mais demandent plutôt « Que puis-je et dois-je faire pour contribuer à un changement positif ? » Ils demandent constamment à eux-mêmes et à leurs subordonnés « Quels sont les objectifs et la mission de l'organisation ? Est-il nécessaire de les modifier ? Quelles sont les surprises qui nous attendent et que nous devons prévoir ? Qu'est-ce qui constitue un succès dans cet environnement fluide ? » Dans les moments difficiles, les leaders préparent leurs unités au changement et les aident à s'adapter alors qu'elles se débattent avec ce processus. Ils ne font pas semblant et ils ne peuvent prendre aucun raccourci dans la mesure où ils commencent par absorber le maximum d'informations sur la situation, y compris les ressources et les obstacles, les tendances et les besoins non satisfaits, ainsi que sur le potentiel caché et les idées fausses ossifiées. Il n'en reste pas moins que ce n'est pas celui qui sait tout qui fera le meilleur leader – c'est celui qui comprend tout. Aujourd'hui plus que par le passé, il est rare qu'un leader puisse agir comme le ferait un dictateur ou un tyran. Son personnel a les mêmes besoins que tous les autres être humains et, à l'époque moderne, il a dans de nombreux cas pris l'habitude d'être traité avec dignité, respect et peut-être même ménagement.

Aujourd'hui, le personnel a besoin de savoir – veut savoir – que le leadership a à cœur de faire tout son possible pour l'aider à accomplir sa mission. Un Patton de la vieille école en herbe qui essaierait aujourd'hui d'inculquer de force au personnel un modèle de leadership du type « ma façon ou rien » se retrouverait rapidement discrédité. L'ouverture d'esprit, la sensibilité à la situation de chacun et une volonté d'empathie conviennent mieux aux lieux de travail du vingt-et-unième siècle que l'ancien paradigme de leadership par intimidati-

on. De même qu'on ne peut mener son personnel depuis l'arrière, on ne peut pas non plus le faire seulement en lui bottant le derrière – du moins plus maintenant. Et c'est une leçon qui a du mal à rentrer. Des techniques qui peuvent s'être révélées efficaces voilà quelques décennies, siècles ou millénaires ne sont pas sûres de l'être la semaine prochaine. Elles exigent probablement de sérieux ajustements avant de pouvoir être greffées sur un style contemporain de leadership. Après tout, le leadership n'a rien à voir avec l'arithmétique ni la physique newtonienne – il se rapproche plus de la théorie mathématique du chaos et du monde quantum mécanique du principe d'indétermination. Il a tout à voir avec les gens et ceux-ci changent constamment. Le leader qui l'ignore ou ne veut pas le savoir doit s'attendre à ce que personne ne le suive. Pourquoi pas ? Après tout, cela n'a-t-il pas marché pour Attila le Hun ?³

Les vieilles ruses éprouvées (et banales) ne donnent souvent aucun résultat avec les nouveaux venus sur les lieux de travail d'aujourd'hui. La raison pour laquelle il en est ainsi se trouve au centre de ce que, dans la réalité, les dirigeants font réellement – et doivent réellement faire – pour connaître aujourd'hui le succès. Les gens qui entrent actuellement sur le marché du travail présentent, par rapport aux employés du bas de l'échelle d'il y a une vingtaine d'années, des différences qui constituent pour un dirigeant un mélange hétéroclite d'inconvénients et d'avantages. Il se peut qu'ils n'arrivent pas à se concentrer aussi longtemps, qu'ils soient moins habitués à respecter des normes strictes et qu'ils aient moins d'expérience en matière d'exécution de tâches difficiles demandant beaucoup de temps. Les jeunes employés d'aujourd'hui – même ceux qui sont titulaires de diplômes universitaires de deuxième et troisième cycles – peuvent ne pas posséder certaines connaissances instrumentales et empiriques autrefois considérées comme allant de soi. Notre système éducatif s'étant transformé – en insistant beaucoup moins sur l'histoire événementielle, la mémorisation par cœur et ce qu'on considérait habituellement comme les disciplines fondamentales (lecture,

écriture, mathématiques, orthographe, grammaire, logique et autres) – nos diplômés ont besoin d'acquérir beaucoup plus d'esprit critique, de suivre des cours de rattrapage et de recevoir une formation professionnelle avant de donner satisfaction dans de nombreux emplois. C'est au dirigeant qu'il incombe d'assurer cet enseignement et cette formation. Un environnement intellectuel de progrès ne devient possible que lorsque l'enseignement repose sur l'esprit critique. Pourquoi ? Parce que, lorsque les étudiants apprennent à réfléchir en utilisant les compétences de base qu'ils acquièrent, ils sont mieux placés pour appliquer ce qu'ils ont appris à leur vie et à leurs tâches quotidiennes. Dans un monde caractérisé par un changement constant et une complexité croissante, les gens ont besoin d'esprit critique pour survivre dans les domaines économique, social, politique, militaire et éducatif.

Les jeunes diplômés sont aujourd'hui beaucoup plus évolués technologiquement que la précédente génération de nouveaux employés et ont généralement beaucoup de choses à apprendre à leurs supérieurs en matière de recherche assistée par ordinateur, de logiciel, de matériel et de nombreux autres puissants outils modernes. Ils peuvent utiliser toutes sortes de méthodes de télécommunications et d'informatique à grande vitesse avec une aisance qui étonnera de nombreux dirigeants de la vieille école, comme ceux qui montent sur une chaise si quelqu'un annonce qu'il y a une souris dans le bureau. Le leader qui fait preuve de sagesse est suffisamment modeste pour profiter au maximum de cette supériorité dans le domaine du numérique, même s'il doit compléter la formation de ses jeunes employés en leur inculquant quelques notions de base d'écriture et principes socio-culturels essentiels.

Les leaders-instructeurs ne peuvent rien présumer avec certitude quant à leurs nouvelles recrues en termes de connaissances, d'aptitudes ni d'état d'esprit – seulement qu'ils sont humains et leur réserveront des surprises qui les raviront ou les effrayeront. Si des employés du bas de l'échelle (voire même plus haut placés) paraissent souffrir d'un manque de conscience professionnelle ou

semblent irrévérencieux ou impolis, aucun Attila moderne ne peut changer tout cela simplement en aboyant quelques ordres. Les gens éprouvent un besoin profondément enraciné et tenace de réussite mais un leader moderne doit identifier la façon appropriée d'accéder au potentiel que dissimule chaque individu, ce qui implique souvent de devoir consacrer un temps considérable à l'enseignement et à la formation professionnelle de base sur les lieux de travail. Les hurlements, les menaces et le fait de s'exclamer périodiquement « Vous êtes viré ! » ou « Vous n'êtes vraiment pas dans votre élément » ne compenseront pas des décennies de priorités d'acculturation et d'enseignement légèrement (ou très) décalées par rapport à ce que le leader attend de son personnel. L'enseignement et l'apprentissage restent au centre de ce que font réellement les leaders d'aujourd'hui et cela continue pendant toute la durée de leurs relations avec leur personnel. (C'est la raison pour laquelle nous évoquons le concept de l'apprentissage continu plus loin dans cet article.) Si un leader **néglige l'enseignement ou l'apprentissage** de manière prolongée, il ne faudra pas longtemps pour que son bureau abrite quelqu'un qui « se casera » mieux dans le fauteuil d'un patron du vingt-et-unième siècle.

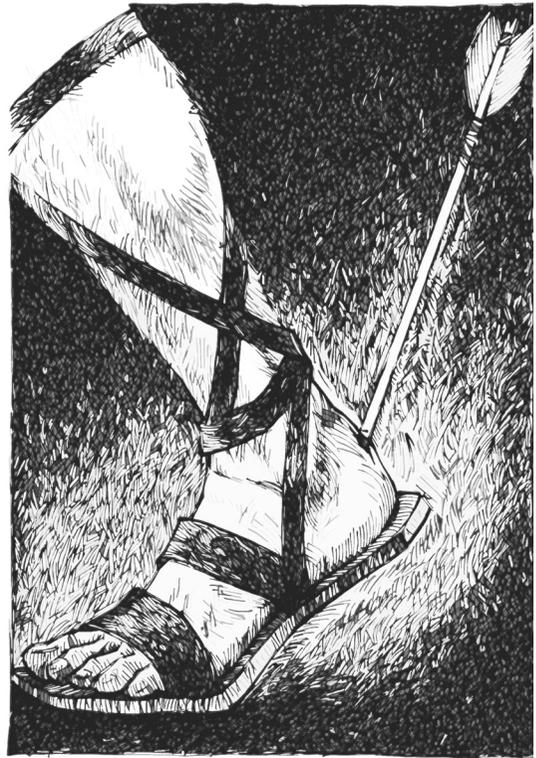
Guérir un talon d'Achille

Plus que pour toute autre raison, les dirigeants échouent ou ne donnent pas toute leur mesure à cause d'un talon d'Achille non diagnostiqué et/ou non guéri – une faiblesse suffisamment grave pour annuler tous les nombreux attributs positifs dont ils peuvent jouir. Il s'ensuit que l'une des mesures peut-être les plus importantes que peut prendre un leader est d'identifier et de rectifier tout défaut caché qui menace son avenir. Cette tâche est désagréable, pénible et ardue, ce qui explique que rares sont ceux qui l'accomplissent. Aucun document standard sur le **leadership avec liposuction n'indique comment éliminer rapidement par aspiration notre vulnérabilité cachée et envenimée** depuis longtemps pendant que nous nous reposons

sur notre fauteuil. Si nous ne confrontons pas nos défauts, nous prenons le risque qu'un jour ce soit eux qui nous confrontent – à un moment où un seul problème négligé menace tout ce que nous avons accompli et il suffit alors d'un seul gros soupir « Oh non !.. » pour détruire une carrière remplie de « Bravo ! ».

La métaphore du talon d'Achille est particulièrement convaincante parce que l'Achille de la légende était lui-même un demi-dieu et le plus grand guerrier ayant jamais existé, pratiquement une armée à lui tout seul capable de gagner des guerres pour le camp qu'il choisissait de soutenir grâce à son talent sans égal. Il pouvait tuer le plus grand héros ennemi, même Hector de Troie, et surmonter les plus grands obstacles. Et pourtant, son célèbre talon était toujours présent pendant toute sa stupéfiante série de victoires extraordinaires et, à l'occasion de l'apothéose que représentait la défaite de Troie, cette faiblesse permit à un ennemi bien inférieur de le tuer. Si un humble talon peut entraîner la fin du plus grand génie militaire à l'apogée de sa puissance, tous les leaders feraient bien de rechercher toute vulnérabilité menaçant leur propre succès.

Cela ne signifie pas qu'un tel auto-examen soit amusant ou aisé. Personne depuis Achille n'aime confronter ses propres imperfections – en particulier celles qui sont suffisamment profondes et dangereuses pour conduire à un échec complet. Il arrive parfois que nous ne nous rendions pas compte de nos pires faiblesses, du moins consciemment, simplement parce qu'il est beaucoup plus facile de les négliger et de prétendre que tout va bien que de confronter ce type de pernicieux périls internes. En outre, certains défauts de tempérament ne se manifestent que lorsqu'une combinaison particulière de circonstances apparaît, ce qui pourrait ne pas se produire plus d'une ou deux fois dans la vie – voire même pas du tout. Nous regarder longuement et attentivement dans un miroir vivement éclairé pour identifier ces faiblesses souvent bien cachées peut représenter une gageure et nous répugner. Cela implique une analyse méthodique de souvenirs souvent horribles d'incidents dans lesquels les choses se sont



très mal passées. Quand et pourquoi cela s'est-il produit ? Cela s'est-il reproduit ? Cela pourrait-il se reproduire ?

Nous pourrions tous critiquer sans effort de nombreux leaders – grands et moins grands, anciens et modernes – et cataloguer les ou les défauts qui les ébranlèrent. Depuis Jules César, Hannibal et Alexandre le Grand jusqu'à Ronald Reagan, Bill Clinton et George W. Bush, il nous est tellement facile de jouer à « Trouvez le talon » qu'on se demande pourquoi ces personnages importants ne l'ont pas fait eux-mêmes et n'ont pas extirpé pro activement tous ces traits défavorables. Comment ont-ils fait pour ne pas voir leurs défauts pourtant manifestes ? Pourquoi des leaders aussi réputés et expérimentés ont-ils pu commettre des erreurs aussi colossales – à plus forte raison de façon répétée – quand les conséquences nous semblent tellement évidentes et prévisibles assis dans nos fauteuils réglables d'examen rétrospectif ? Nous pouvons nous

permettre quelques rires faciles aux dépens des grands. Mais alors quand vient notre tour de littéralement nous rendre service en plaçant notre propre tempérament sous le microscope, le jeu passe brusquement à un niveau beaucoup plus difficile et résolument moins réjouissant.

Il se peut qu'une élimination complète de notre plus grande faiblesse se révèle impossible, étant donné qu'elle s'est probablement formée au cours de nombreuses années d'expérience. Nous devrions toutefois, au minimum, identifier et éviter les tentations, situations, conditions préalables et circonstances particulières qui se sont révélées capables de profiter de cette faiblesse et ainsi de causer notre perte. Si nous prenons conscience de l'existence et de la nature de notre tendon d'Achille, nous pouvons être sensibilisés à tout signal d'alarme annonçant l'approche de notre combinaison particulière de situations dangereuses et prendre ainsi des précautions supplémentaires pour ne pas céder à notre faiblesse. Dans *Le portrait de Dorian Gray*, Oscar Wilde fit la remarque bien connue mais erronée selon laquelle « la seule façon de se débarrasser d'une tentation est d'y céder » mais le meilleur remède consiste en fait à comprendre la tentation et ses causes, à s'efforcer constamment de rester insensible à ces dernières, à rester vigilant en ce qui concerne les signes avant-coureurs de problèmes, puis à résister de toutes nos forces à la tentation de capituler.⁴ Une inaction dans ces domaines augmente considérablement la probabilité que des gens bavardent un jour à propos de notre propre incroyable échec et hochent la tête avec incrédulité en se demandant comment nous avons pu gâcher des carrières autrefois prometteuses pour une raison aussi manifestement stupide et tellement évidente (pour les autres) que nous n'aurions jamais dû nous laisser prendre. Identifier et soigner notre ou nos talons d'Achille peut être l'un des plus grands services que nous puissions rendre à nous-mêmes, à notre personnel et à notre organisation.

Servir les autres, pas soi-même

Étant jeunes, nous avons tendance à croire que commander était un bienfait total, revenant à imposer notre point de vue tout le temps et à prendre toutes les décisions. Cela pourrait assez bien décrire un despote qui gouverne d'une main de fer maniant avec fermeté une combinaison de peur et de force. De tels tyrans vivent et meurent par la violence et les menaces, et leurs méthodes n'ont pas de place dans une société libre moderne – bien que certains mégalomanes puissent s'imaginer être des monarques de droit divin dans les limites de leurs petits domaines. Paradoxalement, dans notre culture contemporaine égocentrique du siècle du Moi, dans laquelle le narcissisme et la haute estime de soi-même sont d'une importance primordiale, pour les meilleurs leaders, servir les autres compte plus que s'occuper de soi. Pour mener un personnel qui se met en première ligne, nous ferions bien de laisser notre ego au vestiaire et de nous concentrer sur ce qui est préférable pour notre personnel, notre organisation et notre culture.

Ce concept de leadership servant les subordonnés est vieux comme le monde mais nous sommes voués à le réapprendre à chaque génération. Il semble rétrograde, comme si le leader devait mettre de côté les avantages et les privilèges qui s'attachent à la couronne pour conserver le pouvoir – abdiquant presque le trône pour le conserver. Le leadership authentique n'implique toutefois pas de nous servir nous-mêmes et l'autoglorification reste étrangère au véritable dirigeant, dont l'objectif approprié doit être d'inciter son personnel à faire ce qui est préférable pour satisfaire l'intérêt général plutôt que l'intérêt mesquin et égoïste du dirigeant. Ce n'est qu'en prenant en considération les intérêts plus larges des autres – employés, collègues, clients et société – que les leaders peuvent prévaloir dans un monde où les gens s'attendent régulièrement à être les premiers. Un leader finira bien sûr par s'efforcer de transmettre un certain altruisme à ses employés et à faire passer l'ensemble de l'organisation en mode de ser-

vice – mais ce plan est inévitablement conditionné par la propre attitude du leader.⁵

L'humilité, c'est-à-dire une prise de conscience du fait que notre propre importance est modeste, est fondamentale pour le leadership-vérité. Pour quelqu'un sevré au lait de la haute estime de soi-même, l'humilité et l'abnégation sembleraient oxymores – un concept manifestement en contradiction avec lui-même. Pourtant, c'est précisément la raison pour laquelle il est d'une telle importance pour un leadership efficace. Il n'est pas facile à saisir ni évident – mais il est efficace. Ce n'est qu'en sortant de notre mini-monde étroit et égoïste pour découvrir ce qui est préférable pour les autres que nous pouvons les servir et, en fin de compte, réussir personnellement. Un dictateur peut demander à ses serfs d'ériger une gigantesque statue de lui-même sur la place publique mais ce monument à la mégalomanie sera un jour démoli, probablement par ces mêmes serfs. Les seuls monuments durables à la mémoire de leaders sont ceux qui commémorent un attachement sans faille de la part de ceux-ci à quelque chose qui les dépasse – et qui dépasse n'importe quelle autre personne.

Cette forme admirable de leadership altruiste est très différente du leadership du type « copain » ou « baby-sitter » dont on pourrait croire qu'il convient bien aux employés dorlotés, choyés et s'abritant derrière un sentiment de très haute estime de soi-même depuis la conception. Personne ne profite d'un abaissement du niveau de performances attendu de l'organisation ni d'un endormissement de notre vigilance à détecter notre échec de répondre à ces attentes. Le leadership-vérité exige que nous reconnaissons la vérité aussi bien à notre sujet qu'à celui de nos collègues, de nos concurrents, de nos clients et de notre culture – puisque nous insistons sur une approche coopérative et coordonnée visant à faire profiter notre organisation de cette vérité. Nul ne peut le faire si le je-m'en-foutisme règne, si les niveaux requis sont abaissés, les attitudes intolérables tolérées ou les comportements inexcusables excusés. Le personnel finira par répondre positivement et comme

il convient à un dirigeant altruiste qui n'accepte rien de moins que les efforts les plus constants et qu'une production de haute qualité de l'ensemble du personnel – depuis lui-même jusqu'au nouveau venu le moins expérimenté.

Il est probable que les adeptes vieillissants choyés et dorlotés de la haute estime de soi s'irriteront initialement lorsque quelqu'un suggèrera (peut-être pour la première fois de leur vie) que leurs performances sont en dessous de la moyenne. Cependant, une fois qu'il devient clair que tout le monde, y compris le leader, doit maintenir une production qui ne laisse pas de place pour les excuses ni le manque de sérieux, le personnel s'adaptera généralement et prendra même soin de respecter, voire même dépasser, des normes strictes. Après tout, la haute estime que l'on a de soi-même ne devient un pur brouillard d'égoïsme que si elle ne repose pas sur une base réelle et nous considérons en fin de compte les compliments immérités comme de la saccharine pour l'âme. Comme des générations de recrues l'ont appris à leurs dépens en survivant aux rudes épreuves subies dans les camps d'entraînement, ils peuvent obtenir des résultats remarquables en faisant un examen de conscience approfondi afin de surmonter les pires défis de leur existence. En outre, le sincère sentiment de fierté et de camaraderie qui accompagne un tel succès au niveau personnel ou de l'organisation éclipse de loin toute fausse satisfaction que des responsables bien intentionnés mais trop indulgents distribuent avec une telle facilité. Les récompenses et louanges que nous méritons nous apportent infiniment plus de satisfactions que celles qui nous sont données précisément parce que nous avons dû travailler dur, réfléchir, nous bagarrer et en faire plus que nous aurions voulu pour les obtenir. Dans ce sens, le cadeau de normes élevées et du fait qu'on attend beaucoup de chacun est l'un des plus beaux cadeaux que tout adepte du leadership-vérité peut faire.

Un mentorat pour le perfectionnement des leaders

On peut avoir de bonnes raisons de soutenir qu'on ne naît pas leader et qu'on ne le devient pas passivement mais qu'on y est formé et qu'on se perfectionne soi-même grâce à l'enseignement, à la formation professionnelle et à des expériences particulières. Le mentorat constitue un bon point de départ. Il représente essentiellement un processus didactique qui commence par l'éducation des enfants par leurs parents et se poursuit tout au long du cycle des rapports professionnels et personnels. Un principe clé dans ce domaine est celui d'après lequel le mentorat est à la fois une obligation et une prérogative du leadership. C'est quelque chose que nous offrons aux gens. Grâce au mentorat, les adeptes du leadership-vérité prodiguent à leurs subordonnés les conseils dont ceux-ci ont besoin pour prendre des décisions intelligemment et en connaissance de cause. Grâce au mentorat, les plus anciens transmettent aux plus jeunes un savoir-faire fondé sur la sagesse et l'expérience. Ce processus consiste à transmettre et à examiner des principes, des traditions, des valeurs partagées, des qualités et des enseignements tirés. Le mentorat offre un cadre permettant de provoquer un changement culturel de la façon dont l'organisation envisage la formation professionnelle d'un personnel compétent. Dans la plupart des organisations d'aujourd'hui, le personnel doit effectuer un parcours difficile et cahoteux sur la route menant aux plus hauts échelons – il ne peut y arriver simplement en flottant ou en comptant sur quelqu'un d'autre pour l'y conduire. Le mentorat implique les conseils et l'accompagnement – c'est-à-dire aider les gens à évoluer dans la bonne direction. Il est clair qu'il représente un moyen vital grâce auquel nous pouvons arriver plus facilement à la destination souhaitée.

Le mentorat, qui est peut-être la méthode la plus efficace par laquelle nous pouvons façonner la formation professionnelle de nos employés, est devenu un mot à la mode souvent proféré inconsidérément au milieu d'un

nuage de charabia tiré du dictionnaire officiel non écrit de ceux qui s'estiment à la pointe des techniques modernes de leadership et de gestion. Le vrai mentorat bien compris va bien au-delà des enseignements tirés du dernier « Dilbert », une bande dessinée qui présente une satire féroce des conditions démentielles de travail et des méthodes stupides de gestion. Il peut et doit être adapté aux besoins et situations particuliers des deux parties prenantes du mentorat, en faisant en sorte qu'il soit aussi souple et malléable que les humains eux-mêmes. Le mentorat, qui représente l'antithèse de la mentalité sans originalité à taille unique de la vieille école – grâce à sa capacité à s'harmoniser à des circonstances particulières – est parfaitement adapté à l'environnement de partenariat d'aujourd'hui. Il constitue donc littéralement une machine à explorer le temps qui nous permet d'exercer une profonde influence qui se manifesterait bien au-delà du tohu-bohu et de la monotonie d'aujourd'hui, ainsi que de changer de manière significative la vie de notre personnel.

Un mentor – un conseiller, instructeur, ami ou parent en qui on a confiance, généralement plus âgé et plus ancien dans l'organisation que la personne à aider – est présent lorsque quelqu'un a besoin, dans le cadre d'un processus en cours, d'une assistance qui ne soit pas qu'une simple formalité sans lendemain. Parce que la valeur du mentorat est communément reconnue, de nombreuses organisations en ont fait une routine, le transformant en un futile exercice obligatoire de poudre aux yeux – juste un rituel simulé de plus à accomplir et à cocher sur quelque liste de tâches à exécuter. Lorsqu'il est vidé de sa substance, le mentorat devient tout aussi inefficace que n'importe quel autre « secret » de fortune du leadership copié stupidement de quelque livre sur le leadership pour paumés. Dans tous les secteurs de notre société, le mentorat authentique peut s'appliquer à tous les dirigeants et cadres chargés d'accomplir une tâche en la faisant exécuter par d'autres – mais cela demande beaucoup plus qu'un emplâtre pour la forme. En tant que mentors qui prenons le temps de faire les choses comme il

faut, la meilleure justification de notre rôle peut être d'assister un jour à la métamorphose de nos anciens protégés – ceux qui ont bénéficié de l'assistance de mentors – en mentors à leur tour.

Le modelage du comportement approprié, qui est un ingrédient indispensable d'un bon mentorat, a lieu lorsque le dirigeant explique à son protégé ce qu'il attend de lui exactement. C'est un exercice continu d'application de la théorie des jeux de mimétisme « faites comme moi » mais nous participons indéfiniment à ce jeu interminable. Nous avons rencontré de trop nombreux exemples de dirigeants qui se considèrent comme dispensés de respecter les règles – mêmes les lois – qui s'appliquent à tous. La corruption, le scandale et la ruine au niveau aussi bien individuel qu'institutionnel se répandent dans l'organisation par suite de l'attitude de privilégié du dirigeant. Le dirigeant qui essaye de dissimuler sa malhonnêteté, son immoralité ou son manque de respect des lois derrière un masque d'intégrité factice ne peut que former les gens à devenir de semblables imposteurs parce qu'une telle pourriture sera inévitablement révélée, s'étant répandue à tous les niveaux de l'organisation. Le vrai mentor doit apporter la preuve que « faites ce que je dis » et « faites comme moi » sont complètement impossibles à distinguer, indépendamment du moment, du lieu ou de la situation. Il peut ne pas être toujours pratique ou opportun personnellement pour le mentor-leader d'être et de faire tout ce qu'il demande des employés mais c'est une condition préalable nécessaire d'une véritable excellence du leadership.

Le fait que nous puissions compter en tant que mentors, même si ce n'est que pour un seul protégé, peut représenter l'un des événements les plus gratifiants pour un leader. Ce résultat, qui n'est pas spectaculaire ni voyant, peut rester invisible pour quiconque autre que le protégé mais il a pour cette personne une signification profonde. Ce n'est pas le genre de tour de prestidigitation explosif de commandement qui fait la tête d'affiche et auquel aspirent de nombreuses personnes – mais simplement celui qui fait de vrais mira-

cles d'une façon discrète et personnelle, centimètre par centimètre.⁶

Un apprentissage perpétuel

Les bons leaders comprennent que les organisations ne peuvent progresser que si leurs employés, y compris le leader et tous les autres, le font également. La formation professionnelle ou l'apprentissage perpétuel impliquent l'acquisition de la capacité à faire quelque chose que nous ne pouvions pas faire auparavant. Ils exigent de nous que nous nous épanouissions et développiions une capacité et une confiance accrues en nous même et en notre personnel. Aujourd'hui plus que jamais, les dirigeants doivent veiller à ce que le perfectionnement professionnel reste une activité constante, comme nous l'avons mentionné dans notre section consacrée à ce que font réellement les leaders. Nous n'allons pas à l'école une fois dans notre vie pour ensuite mettre l'enseignement définitivement de côté ; nous apprenons pendant toute notre existence.

Le perfectionnement du personnel – c'est-à-dire le perfectionner vraiment, avec tous les efforts personnalisés que cela implique – est fondamental pour l'image que l'organisation se fait d'elle-même et celle que s'en font les leaders, les clients, les concurrents et le reste du personnel. L'organisation ajuste ses moyens grâce à un apprentissage perpétuel, à une mise en valeur totale de chaque personne et à l'application de la même alchimie interne à la structure générale des équipes. Ce n'est qu'en maintenant la « constante d'apprentissage » au premier plan de leur perspective que les adeptes du leadership-vérité peuvent avoir une chance de maintenir la capacité totale de leur personnel à accomplir une mission en évolution constante dans des circonstances perpétuellement instables. Compte tenu de la complexité de la vie dans le monde d'aujourd'hui, personne ne doute qu'un apprentissage et une adaptation continus sont liés directement au succès global à long terme et sont absolument essentiels à celui-ci.⁷

Le leadership et la mise en œuvre du changement

Ne lisez pas la plaisanterie qui suit si vous l'avez déjà entendue plus de vingt fois. Combien faut-il de psychiatres pour changer une ampoule ? La réponse est simple. Un seul mais cela coûte très cher, prend beaucoup de temps et suppose que l'ampoule accepte d'être changée. Toutefois, à la différence du remplacement de la proverbiale ampoule, la mise en œuvre d'un changement réel ne prend pas nécessairement beaucoup de temps. Elle peut se produire parfois très rapidement alors que, dans d'autres cas, elle progresse avec la lenteur imperceptible des glaciers. Cela est vrai de tous les types d'évolution, les bons comme les mauvais. L'une des fonctions principales des leaders est de maximiser les premiers et de minimiser les seconds. Le changement positif – celui que nous provoquons d'une façon proactive plutôt que celui qui nous tombe dessus par défaut – exige la bonne stratégie. Nous avons besoin d'un système, y compris d'un processus viable et intériorisé institutionnellement, qui nous permet de provoquer le changement synonyme de bonnes nouvelles et d'identifier/éviter celui qui fait plutôt penser à un carambolage. En l'absence d'un leader efficace arrangeant un changement utile, le changement finira inévitablement par nous trouver même si nous sommes amorphes et nous ne nous réjouirons généralement pas de ce type de changement accidentel.⁸

Cette ère d'instabilité peut représenter une période pénible pour les gens qui ont très envie que les choses restent les mêmes – familières, bien comprises et routinières. Dans la mesure où un changement continu est une prémisses, un leader doit se résoudre à le mettre en action, à le harnacher et à le chevaucher vers l'horizon approprié. La meilleure façon de prédire l'avenir est de l'inventer mais nous ne pouvons le faire en appliquant mécaniquement une formule quelconque que nous trouvons dans un manuel d'aide et il n'existe aucun kit prêt à monter pour cela. Quels que soient les néologismes que nous créons pour décrire

nos méthodes et indépendamment du nombre de tableaux et de listes d'opérations que nous concoctons pour faire apparaître l'illusion d'une précision quantifiable, nous continuons à entrevoir l'avenir, s'il nous arrive de le faire, à travers une lentille sombre. Nous pouvons toutefois examiner ce dont nous avons besoin dès maintenant et aurons besoin dans deux ans, puis entreprendre délibérément de le faire se matérialiser. Si nous consacrons suffisamment de temps à des réunions régulières avec notre personnel à tous les niveaux pour explorer des idées sur la façon de faire face aux années à venir, nous trouverons une confirmation toute faite de nos doutes quant au fait que nous ne connaissons pas toutes les réponses et ne bénéficions pas un monopole de toutes les bonnes questions. Nous découvrirons également que l'action agit comme un médicament efficace permettant de soulager les sentiments de crainte, d'impuissance, de colère et d'incertitude parce que nous devenons non plus de simples passagers passifs d'un train fou mais des mécaniciens jouant un rôle dans notre voyage. Au lieu de changer avec l'époque, nous devons prendre l'habitude de changer pour être juste un peu en avance sur notre époque et de faire notre possible pour encourager un changement dans la direction optimale ; en même temps, nous améliorerons notre vie en lui donnant un but constructif.⁹

Conclusion

En résumé, nous faisons honneur à John W. Gardner, qui écrivit aussi judicieusement que quiconque sur les complexités du leadership. Ses paroles constituent presque un credo du leadership : « Nous devons croire en nous-mêmes et en notre avenir mais pas que la vie est aisée. La vie est dure et il pleut sur les justes. Les leaders doivent nous aider à considérer les échecs et les frustrations non comme une raison de douter de nous-mêmes mais comme une raison de renforcer notre détermination... Ne priez pas pour qu'arrive le jour où nous résoudrons définitivement nos problèmes. Priez pour que nous soyons libres de continuer à travailler à résoudre les pro-

blèmes que l'avenir ne cessera jamais de nous poser. »¹⁰

Il se peut que la synthèse et la récapitulation de tout ce que nous pouvons faire pour devenir des adeptes du leadership-vérité basé sur la morale exigent que nous utilisions notre liberté au maximum et mettions notre cœur à faire tout ce que nous pouvons pour transformer un groupe d'individus en une équipe de résolution de problèmes unie et résolue.¹¹ Cela fera nécessairement intervenir toutes les activités dont nous avons traité dans cet article : compréhension des concepts du leadership, mise en œuvre d'un mentorat et d'un enseignement authentiques, guérison de nos talons d'Achille, mise en pratique d'un apprentissage continu et création de notre propre avenir à tous les

niveaux. Si nous devenons membres jusqu'au bout des ongles de cette équipe sans manifester d'intérêts qui ne seraient pas en harmonie avec ce qui est préférable pour l'équipe et l'organisation qu'elle sert, nombreuses sont les notions théoriques compliquées relatives au leadership qui prendront soin d'elles-mêmes – sinon, nous et nos coéquipiers nous en occuperons nous-mêmes. Il se peut que le leadership-vérité n'entre pas dans le cadre des équations d'un manuel d'enseignement supérieur ni n'inspire un romancier à nous faire nous extasier sur une immortalité fictive mais il est à la hauteur de sa tâche parce qu'il englobe la totalité des circonstances et événements réels auxquels les leaders sont confrontés quotidiennement. □

Notes

1. Les T. Csorba, *Trust: The One Thing That Makes or Breaks a Leader* (La confiance : la chose qui assure ou brise la carrière d'un dirigeant), Nashville: Thomas Nelson, Inc., 2004, 23–24.

2. Warren Blank, *The 108 Skills of Natural Born Leaders* (Les 108 talents des leaders nés), New York: AMACOM, 2001, 13–14.

3. James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (Le défi posé au leadership : comment obtenir des résultats extraordinaires dans les organisations), San Francisco: Jossey-Bass, 1987, 15–16.

4. Oscar Wilde, *The Picture of Dorian Gray* (Le portrait de Dorian Gray), chap. 2, cybertexte n° 174, *Project Gutenberg* (Projet Gutenberg), <http://www.gutenberg.org/dirs/etext94/dgray10.txt>.

5. Ronald A. Heifetz et Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Le leadership en jeu : rester vivant au milieu des dangers qui attendent le dirigeant), Boston: Harvard Business School Press, 2002, 208–9.

6. John C. Kunich et Richard I. Lester, *Survival Kit for Leaders* (Kit de survie pour les dirigeants), Dallas: Skyward Publishing, 2003, 71–73.

7. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard et Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (La gestion du comportement organisationnel : direction des ressources humaines), 8ème édit. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, 229.

8. Oren Harari, *The Leadership Secrets of Colin Powell* (Les secrets du leadership de Colin Powell), New York: McGraw-Hill, 2002, 23.

9. Rick Warren, *The Purpose Driven Life: What on Earth Am I Here For?* (La vie à la recherche d'un but : qu'est-ce que je peux bien faire ici ?), Grand Rapids, Michigan: Zondervan, 2002, 312–14.

10. John W. Gardner, *On Leadership* (Du leadership), New York: Free Press, 1993, 195, xii.

11. Jeffrey A. Zink, *Hammer-Proof: A Positive Guide to Values-Based Leadership* (À l'épreuve du marteau : un guide positif du commandement basé sur les valeurs), Colorado Springs, Colorado: Peak Press, 1998, 5.

Améliorer le retour d'information pour améliorer la qualité des aviateurs

PAR MELANIE R. F. LAW,
LE DOCTEUR CRAIG A. FOSTER ET
LE COLONEL GARY A. PACKARD JR., USAF*

Résumé de l'éditeur : Cet article soutient que le perfectionnement de la force dans l'armée de l'air américaine est sapé par une médiocre qualité du retour d'information au niveau tactique. Les auteurs donnent un aperçu de son utilisation au sein de l'Arme, examinent les facteurs liés à la création d'un retour d'information développemental efficace au niveau tactique et commentent les initiatives en cours conçues pour améliorer le retour d'information et le perfectionnement de la force au sein de l'armée de l'air.



Les instances dirigeantes de l'armée de l'air américaine ont récemment souligné l'importance d'un perfectionnement calculé au niveau de l'individu comme de la force globale.¹ Malheureusement, le perfectionnement est actuellement sapé par l'usage médiocre du retour

d'information au niveau tactique. Un « perfectionnement calculé » exige effectivement que les aviateurs reçoivent un retour d'information utile au fur et à mesure qu'ils avancent dans leur carrière au sein de la force aérienne.² Nous pensons toutefois que le retour d'information est souvent sous-exploité dans l'armée

*Ces recherches ont bénéficié d'une aide financière du laboratoire de recherches de l'armée de l'air accordée au département des sciences du comportement et du commandement de l'école de l'air des Etats-Unis. Les auteurs tiennent à remercier Jennifer Clarke et Rylan Charlton de leurs précieuses suggestions.

de l'air. Afin de garantir un succès à long terme, celle-ci doit intégrer le retour d'information plus efficacement à un processus de perfectionnement qui s'étend sur l'ensemble d'une carrière. Cet article donne un aperçu de l'utilisation actuelle du retour d'information dans l'armée de l'air, examine les facteurs liés à la création d'un retour d'information développemental efficace au niveau tactique et commente les initiatives en cours dans l'armée de l'air conçues pour améliorer le retour d'information et le perfectionnement de la force.

Système actuel de retour d'information

Les aviateurs reçoivent un retour d'information relative à leurs performances sous de nombreuses formes, telles que vols de vérification compétence, inspections et tests de promotion. Toutefois, la première chose qui vient à l'esprit de nombreux aviateurs lorsqu'ils entendent parler de retour d'information est la feuille de travail de retour d'informations sur les performances de l'armée de l'air (*Performance Feedback Worksheet* – PFW). Le retour d'information dans l'armée de l'air prend en fait trois formes de base : *retour d'information informel*, *retour d'information en bonne et due forme* (p. ex., formulaires Air Force [AF] 724A, 724B, 931 et 932) et mesure officielle du rendement (p. ex., vols de vérification compétence, inspections pour notation dans le cadre de l'assurance qualité et rapports d'évaluation).

Retour d'information informel

Le retour d'information informel consiste en informations que les aviateurs se transmettent entre eux à l'occasion de leurs communications régulières sur leurs lieux de travail. Il peut être aussi simple que les commentaires d'un supérieur ou collègue sur un problème d'uniforme ou une procédure exécutée incorrectement. Les aviateurs offrent souvent un retour d'information informel positif en écrivant des lettres d'appréciation, en félicitant les autres ou en disant à leurs collègues qu'ils ont fait du bon travail. Certaines spécialités ten-

dent à mieux se prêter à ce type de retour d'information que d'autres. Par exemple, les équipages font couramment un compte-rendu des sorties pour examiner les points forts et les points faibles, et les équipes de la force de sécurité effectuent régulièrement un « lavage à chaud » des exercices. Grâce aux interactions quotidiennes et au retour d'information informel, les responsables établissent les relations interpersonnelles clés qui peuvent rendre les processus de retour d'information en bonne et due forme plus efficaces.

Retour d'information en bonne et due forme

Le retour d'information en bonne et due forme s'effectue au moyen de procédures structurées organisées. Dans l'armée de l'air, le retour en bonne et due forme d'information sur les performances est généralement effectué à l'aide du PFW propre au grade. Aux termes de l'instruction de l'armée de l'air (*Air Force Instruction* – AFI) 36-2406, *Officer and Enlisted Evaluation Systems* (Systèmes d'évaluation des officiers et engagés), « Le retour d'information sur les performances est une communication en bonne et due forme privée dont se sert un noteur pour indiquer au noté ce qu'on attend de lui en termes d'exécution de ses tâches et le degré auquel il répond à ces attentes. »³ Un retour d'information en bonne et due forme est nécessaire pour l'ensemble des engagés et des officiers jusqu'au grade de colonel inclus. Le retour d'information initial a lieu dans les 60 jours de l'attribution de l'aviateur au noteur et le retour d'information intermédiaire 180 jours après le retour d'information initial. Le formulaire est rempli à la main ou à la machine par le noteur et ne devient pas définitivement un élément du dossier du noté. Le noteur peut conserver une copie du PFW mais il existe des restrictions quant aux personnes autorisées à consulter cette copie. S'il est établi correctement, le PFW donne aux aviateurs des moyens précis de perfectionnement qui peuvent conduire à une amélioration des performances et à un changement de comportement.

Mesure officielle du rendement

La mesure officielle du rendement existe sous de nombreuses formes telles que les vols de vérification compétence, les tests de promotion et, au moins une fois par an, les rapports d'entraînement, les rapports d'évaluation d'officier (*Officer Performance Reports – OPR*) ou d'engagé (*Enlisted Performance Reports – EPR*). Une fois encore, aux termes de l'AFI 36-2406, les systèmes d'évaluation des officiers et des engagés existent non seulement pour permettre un retour d'information constructif et donner des conseils d'amélioration mais également pour « fournir un dossier cumulé fiable à long terme des performances et du potentiel basé sur ces performances... [et] donner aux conseils centraux de sélection des officiers, aux commissions d'évaluation des sous-officiers supérieurs, au système de promotion pondérée des aviateurs et aux autres gestionnaires de personnel des informations fiables les aidant à identifier les officiers et engagés les plus qualifiés. »⁴ Les OPR et EPR, ainsi que les formulaires de recommandation

de promotion (*Promotion Recommendation Forms – PRF*), ont par conséquent deux objectifs étroitement liés : documentation des performances et sélection.

Chaque type de retour d'information apporte une contribution essentielle au perfectionnement et à l'avancement des aviateurs (voir la fig.). Malheureusement, les aviateurs reçoivent souvent des évaluations officielles effectuées à la hâte, un retour d'information en bonne et due forme fait à la va-vite et un retour d'information informel limité. En outre, les aviateurs considèrent fréquemment les OPR, EPR, PRF et rapports d'entraînement simplement comme un moyen de sélection ou d'action administrative mais négligent leur valeur en termes de perfectionnement. De nombreuses séances de retour d'information se déroulent un peu comme suit : le supérieur est en retard dans l'exécution de plusieurs tâches et est avisé qu'il doit effectuer un retour d'information, celui-ci est casé entre d'autres tâches et aussi bien le supérieur que le subordonné ont l'impression de ne pas avoir accom-

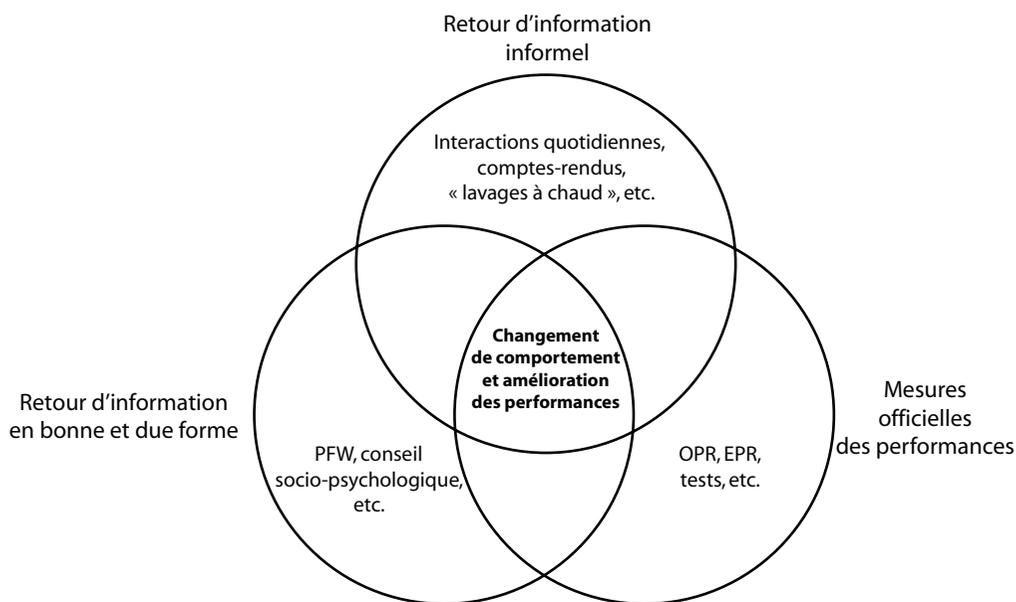


Figure. Système de retour d'information de l'armée de l'air américaine

pli grand chose. Ce type de situation sape l'efficacité du retour d'information dans l'armée de l'air en dépit de la politique de cette dernière d'après laquelle un perfectionnement calculé est crucial pour un perfectionnement vigoureux à long terme de la force.

Le principal obstacle au succès du retour d'information est probablement un manque de temps. Il est normal qu'il soit difficile de trouver le temps de dispenser ou de recevoir un retour d'information efficace. Dans les environnements opérationnels éprouvants, les réelles possibilités de retour d'information en bonne et due forme peuvent être rares. Cela ne devrait toutefois pas être le cas des opérations sur les bases ni des situations d'entraînement. Bien qu'il soit parfois nécessaire de raccourcir une séance de retour d'information sur les performances sur le terrain (conformément à l'AFI 36-2406), les réunions de retour d'information doivent prendre la priorité lorsque les aviateurs reviennent à la base sur laquelle ils sont stationnés ou qu'ils sont affectés à une unité d'entraînement. Toutefois, même quand les aviateurs reconnaissent que le retour d'information est absolument prioritaire, nombreux sont ceux qui s'opposent au processus de retour d'information, en particulier lorsqu'il implique la dispensation ou la réception d'un retour d'information négatif. Une sensation de gêne vis-à-vis du retour d'information peut entraîner des comportements marqués par une inadaptation tels qu'atermolements, dénégation, rumination et auto-sabotage.⁵

Il est clair que l'armée de l'air ne jouit d'aucune immunité contre les conséquences associées à un retour d'information inefficace. Des échecs de retour d'information ont conduit à des résultats lamentables tels que l'accident d'un B-52 sur la base Fairchild AFB, dans l'état de Washington.⁶ L'armée de l'air devrait par conséquent s'efforcer d'intégrer l'utilisation efficace du retour d'information à sa culture et au perfectionnement de sa force. Le retour d'information pourrait rendre de grands services en tant que pratique avantageuse et stratégique : le commandement pourrait profiter d'une équipe plus efficace, les subordonnés d'un perfectionnement

professionnel continu et l'armée de l'air d'un personnel plus compétent. Pour améliorer le retour d'information, les aviateurs doivent d'abord être sensibilisés aux complexités du processus de retour d'information. Les aviateurs ne parviennent souvent pas à réaliser les pièges de ce processus et fournissent ainsi un retour d'information inefficace lors de leurs interactions quotidiennes. Les échelons supérieurs du commandement de la force aérienne doivent être conscients de ces mêmes pièges lorsqu'ils élaborent des initiatives conçues pour améliorer le retour d'information et le perfectionnement de la force.

Caractéristiques d'un retour d'information efficace

Les membres d'une organisation doivent réaliser que la création d'un retour d'information développemental efficace est un processus difficile qui demande du temps et de l'énergie. Nombreux sont ceux qui croient que le simple fait d'amplifier le retour d'information et peut-être d'instituer des programmes de retour d'information en bonne et due forme augmentera l'efficacité de l'organisation. Ce n'est pas le cas. Les recherches démontrent que le retour d'information peut faire plus de mal que de bien. Un rapport d'intérêt majeur a estimé qu'un tiers des destinataires de retour d'information sont devenus moins motivés après avoir reçu celui-ci.⁷ Même si ce pourcentage peut paraître élevé, il n'est probablement pas difficile pour les intéressés de se rappeler d'exemples réels de collègues ayant quitté une séance de retour d'information dans un état de frustration et de colère plutôt que motivés à s'améliorer.

Les difficultés associées au retour d'information sont encore plus mises en lumière quand on clarifie le fait que le terme « retour d'information » se réfère en réalité à deux processus qui se chevauchent. En premier lieu, le retour d'information commence par la collecte de données qui seront communiquées au destinataire (c.-à-d. la cible). Ce processus est particulièrement clair lorsque les données sont regroupées en bonne et due

forme pour un évènement structuré de retour d'information tel qu'une évaluation annuelle par un supérieur. Néanmoins, les données sont constamment regroupées de façon informelle comme, par exemple, lorsque les collègues d'une personne particulière se forment une opinion sur ses points forts et ses points faibles. Pour rendre le retour d'information efficace, ces évaluations en bonne et due forme et informelles doivent être correctes. Cela paraît évident mais les recherches démontrent de façon répétée que l'accord entre observateurs peut être remarquablement limité.⁸ En deuxième lieu, même une fois que les données ont été collectées en bonne et due forme ou de façon informelle, elles doivent être transmises au destinataire du retour d'information avec efficacité. La communication des « progrès à faire » est effectivement une tâche difficile. Par exemple, un supérieur informe un subordonné qu'il a besoin d'améliorer ses techniques de communication. Si cette évaluation est incorrecte, le subordonné risque de quitter la séance inutilement préoccupé à propos de ces techniques et de négliger alors des compétences qui ont vraiment besoin d'être améliorées. Si l'évaluation est correcte, la façon dont le supérieur la présente pourrait, si elle laisse à désirer, se révéler préjudiciable. Afin d'élucider certains des facteurs particuliers qui peuvent empêcher un retour d'information efficace, nous examinerons le processus de retour d'information en nous référant à quatre thèmes principaux : objectif, dispensateur, préparation et fréquence.

Objectif

Lors de la mise en œuvre d'un système de retour d'information, il est important de bien comprendre l'objectif du retour d'information. Celui-ci peut souvent être interprété comme étant de nature développementale ou administrative. Le retour d'information développemental est destiné principalement à développer l'efficacité individuelle des membres d'une organisation. Il n'est lié à aucune action administrative positive ou négative. Par exemple, lorsqu'un aviateur reçoit un retour

d'information relatif à ses techniques de présentation, une mauvaise note n'entraînerait pas de réprimande officielle ni une note élevée une récompense officielle. Le commandant n'a fait qu'identifier un domaine dans lequel l'aviateur pourrait faire des progrès. Cette possibilité de perfectionnement peut être documentée pour aider le commandant et l'aviateur à suivre les progrès de ce dernier mais une telle documentation resterait souvent confidentielle, peut-être mise à jour par l'aviateur. Par contre, un retour d'information administratif peut influencer des décisions administratives particulières telles qu'actions négatives, primes, promotions ou affectation. Dans ces cas, le noteur et la cible savent que les évaluations apparaîtront dans le dossier personnel de la cible.

I. M. Jawahar et Charles R. Williams ont passé en revue 22 études examinant des programmes de retour d'information.⁹ Ils se sont aperçu que les notes étaient meilleures lorsqu'elles étaient données dans un but administratif plutôt que de perfectionnement. Dans le système de notation de l'armée de l'air, les OPR, les EPR, les PRF et les rapports d'entraînement sont des outils de retour d'information utilisés dans un but administratif. Il n'est pas surprenant que le retour d'information créé par ces outils tende à être en très grande majorité positif et les aviateurs croient généralement (peut-être à juste titre) que si un OPR ou EPR est bon ou moyen, il est en fait mauvais. Cette distorsion positive du retour d'information administratif réduit largement à néant l'utilité de celui-ci si son objectif est le perfectionnement des organisations et du personnel.

Dispensateur

Les organisations doivent décider qui seront les noteurs dans le cadre du processus de retour d'information. Il est normal que les noteurs considèrent leurs propres efforts d'évaluation comme objectifs et corrects mais les positions qu'ils occupent au sein de l'organisation par rapport à celle du noté peuvent conduire à des inexactitudes dans la notation. Les supérieurs ont été traditionnellement les principaux dis-

pensateurs de retour d'information sur les performances. Cette évaluation « descendante » est logique. Les supérieurs font généralement entrer une expérience considérable dans l'évaluation et le perfectionnement de leurs subordonnés. Les recherches montrent toutefois que les évaluations par les supérieurs ne sont pas infaillibles. Les supérieurs risquent de ne pas identifier les stratégies que leurs subordonnés peuvent employer pour être sûrs d'apparaître sous leur meilleur jour.¹⁰ Les aviateurs peuvent également présenter des caractéristiques (p. ex., l'acceptation du statu quo) que leurs supérieurs acceptent plus facilement que leurs pairs et leurs subordonnés.¹¹ En outre, les supérieurs ne peuvent observer qu'un échantillon du comportement d'un aviateur dans la mesure où, bien évidemment, ils ont leurs propres responsabilités et tâches à remplir. Il s'ensuit que les supérieurs ne disposent parfois pas d'informations importantes concernant leurs aviateurs et risquent par conséquent de ne pas les évaluer correctement.¹²

Certaines organisations ajoutent à la notation par les supérieurs des évaluations effectuées par d'autres noteurs. Les termes qui suivent décrivent ce type de retour d'information : retour d'information multinoteur, retour d'information multisource et retour d'information tous azimuts. Certains auteurs les utilisent de façon interchangeable. Pour les besoins de cet examen, les retours d'information multinoteur et multisource décriront toute forme de retour d'information provenant de plusieurs personnes (p. ex., une autoévaluation et une évaluation par des pairs) et le retour tous azimuts décrira un type particulier de retour d'information qui inclut l'autoévaluation ainsi que les évaluations par les supérieurs, les pairs et les subordonnés.¹³ Cela ne veut pas dire qu'un système de retour d'information devrait inclure tous ces noteurs. Plutôt, le retour d'information tous azimuts n'est qu'une forme de retour d'information multinoteur. Les organisations peuvent avoir des raisons irréfutables d'utiliser des combinaisons particulières de ces quatre groupes de noteurs ou peut-être un seul noteur (p. ex., temps, disponibilité et coût). L'important est que le retour d'information multinoteur peut

être un instrument puissant dans la mesure où chaque groupe de noteurs apporte une perspective différente au processus de retour d'information.

Les pairs et les subordonnés présentent des avantages et des désavantages en tant que noteurs par suite de leurs relations particulières avec une cible. Les pairs peuvent offrir des évaluations instructives dans la mesure où ce sont eux qui comprennent le mieux les situations dans lesquelles opère la cible. Dans le même temps, les évaluations par les pairs peuvent être plus sensibles à une partialité due à l'amitié dans la mesure où les pairs pourraient exagérer des notes particulières de performances pour que leurs amis bénéficient d'une impression favorable.¹⁴ Les subordonnés peuvent eux aussi fournir des informations utiles aux cibles parce qu'ils sont dans une position unique, et souvent avantageuse, pour évaluer l'efficacité de leurs supérieurs.¹⁵ On s'inquiète du fait que les subordonnés pourraient fournir un retour d'information partial par suite de leur crainte de voir des notations négatives entraîner des représailles mais le recours à plusieurs subordonnés peut améliorer les chances de créer des évaluations réellement anonymes.¹⁶ Il convient toutefois de noter que les supérieurs peuvent estimer que leur autorité est sapée lorsque les notes attribuées par leurs subordonnés constituent la source unique de retour d'information.¹⁷

Les autonotations sont une autre source de retour d'information qui offre des avantages et des inconvénients qui lui sont propres. Un inconvénient évident est que les individus ont tendance à considérer leurs performances comme meilleures qu'elles le méritent.¹⁸ Même quand ils pensent qu'ils s'évaluent correctement, ils peuvent ne pas être conscients de la façon dont les autres interprètent leurs performances.¹⁹ Il se peut par exemple qu'un aviateur se considère comme étant d'une nature réservée alors que les autres peuvent voir le même comportement comme un signe d'apathie. Les autonotations offrent toutefois une perspective unique en matière de performances individuelles. Parce qu'elles permettent aux aviateurs d'évaluer leurs propres performances, ceux-ci peuvent éprouver un

plus grand pouvoir dans le processus de retour d'information. Comparer les auto-notations aux autres notations peut également aider les individus à comprendre et admettre les perceptions des autres et l'influence importante que de telles perceptions peuvent exercer sur la réussite professionnelle.²⁰ Lorsque d'autres notations confirment des auto-notations positives, elles peuvent servir à consolider de bonnes performances.

Préparation

Nombreux sont les aviateurs qui croient être intrinsèquement capables de dispenser et de recevoir efficacement un retour d'information. Ils ne comprennent pas que la dispensation et la réception de retours d'information constituent une compétence acquise à force d'entraînement et de pratique. Il est certain que personne ne penserait qu'il est sage de piloter un aéronef sans entraînement en vol approprié et approfondi. Malheureusement, de nombreux aviateurs n'établissent pas le même lien avec le processus de retour d'information. Il ne s'agit pas de la seule idée fautive concernant le retour d'information. Bien que de nombreuses personnes conviennent qu'il est difficile de recevoir un retour d'information, en particulier s'il est négatif, il est probable qu'elles ignorent les difficultés qu'implique la dispensation d'un retour d'information. De nombreuses personnes peuvent en fait éprouver des émotions négatives lorsqu'elles dispensent un retour d'information positif ou négatif aux autres.²¹ L'entraînement peut aider les dispensateurs de retour d'information à simplement s'accommoder du fait qu'ils sont mal à l'aise. Après tout, dispenser un retour d'information, en particulier dans l'armée de l'air, représente un aspect essentiel et inévitable du commandement. Un entraînement est également recommandé pour ceux qui reçoivent un retour d'information.²² Grâce à un tel entraînement, les cibles du retour d'information peuvent apprendre comment tirer un maximum de leurs expériences de retour d'information et ainsi d'améliorer leurs performances. Il est par exemple probable que les aviateurs n'aient

pas recevoir un retour d'information parce ce qu'ils s'attendent à ce qu'il soit négatif. Un entraînement peut toutefois aider les aviateurs à comprendre qu'ils devraient accueillir favorablement toutes sortes de retour d'information dans la mesure où celui-ci peut contribuer à leur perfectionnement et à leur réussite à long terme.

Fréquence

Un retour d'information en bonne et due forme devrait être dispensé à intervalles réguliers de façon à ce que les membres de l'organisation apprennent à s'y attendre. Les chercheurs ont formellement établi un lien entre la fréquence du retour d'information et une amélioration des performances professionnelles.²³ Cette conclusion ne doit toutefois pas conduire les responsables à donner la priorité à la quantité sur la qualité. Dans certaines organisations, il peut s'avérer impossible pour des raisons liées aux missions, structurelles et autres, de dispenser un retour d'information de qualité fréquemment ou lors de certaines périodes cruciales. Au sein de l'armée de l'air, les commandants ne devraient pas offrir de nombreuses séances superficielles de retour d'information. Au contraire, comme l'indiquent les recherches, un commandant peut rendre des séances individuelles de retour d'information plus utiles au moyen de discussions complémentaires ultérieures.²⁴

Améliorer le retour d'information dans toute l'armée de l'air

Comparée au secteur privé, l'armée de l'air souffre d'une moindre capacité à recruter du personnel ayant fait la preuve de son talent à l'extérieur de l'organisation. L'Arme tend au contraire à perfectionner son propre personnel pour pourvoir ses postes aux niveaux supérieurs. L'armée de l'air fait face à d'autres défis de perfectionnement du personnel compte tenu du fait que la guerre connaît une évolution rapide et que les carrières militaires sont bouclées plus vite que les carrières

commerciales. Une « carrière » militaire typique dure souvent juste un peu plus de 20 ans alors qu'une carrière dans le secteur privé peut durer beaucoup plus longtemps.

L'armée de l'air reconnaît heureusement l'importance d'un retour d'information efficace en termes d'efficacité organisationnelle. Le document doctrinal de la force aérienne (*Air Force Doctrine Document – AFDD*) 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et perfectionnement de la force), demande clairement une focalisation sur le perfectionnement continu des aviateurs et lie ce perfectionnement à la recherche d'un retour d'information constructif de la part de leurs collègues.²⁵ En outre, les plans insistent sur un perfectionnement calculé afin d'élaborer officiellement un système plus rigoureux et efficace de retour d'information et de perfectionnement des aviateurs.

D'après le lieutenant colonel Danny Miller (affecté au bureau AF/AID-Perfectionnement et soutien des aviateurs de l'état-major de l'air), il n'existe dans l'immédiat aucun plan visant à instituer un programme de retour d'information multinoteur à l'échelle de l'armée de l'air. Au contraire, l'armée de l'air élabore actuellement un plan plus vaste visant à (a) rationaliser ceux de ses programmes d'entraînement qui se chevauchent, (b) exposer dans leurs grandes lignes les compétences durables exigées des aviateurs, (c) exposer de la même façon les autres compétences fonctionnelles attendues des aviateurs, (d) fournir une suite de ressources centrale sur Internet donnant des informations sur le perfectionnement du commandement à l'ensemble de l'armée de l'air et (e) améliorer le retour d'information informel et en bonne et due forme dans toute l'armée de l'air. Cette transformation a commencé par la mise en application du retour d'information multinoteur dans divers services de l'armée de l'air. Parmi ces mises en application, on peut citer les programmes de perfectionnement des aviateurs (p. ex., l'école de guerre aérienne, le cours de commandement pour sergents-chefs et le cours de commandement GS-15 [grade de la fonction publique fédérale des États-Unis]) et des programmes similaires offerts au sein de

certaines organisations de l'armée de l'air (p. ex., centre du personnel, laboratoire de recherche et commandement du matériel de l'armée de l'air). L'objectif à long terme est de mettre au point un retour d'information multinoteur dans tous les cours de formation professionnelle militaire (*Professional Military Education – PME*), de supervision et de commandement et de lier ce retour d'information aux besoins de perfectionnement de chaque aviateur.²⁶

Ce plan général d'amélioration du retour d'information dans l'armée de l'air, tout en réduisant les coûts par l'élimination des doublons dans les programmes d'entraînement, est louable. Il est important dans le même temps de noter que les organisations peuvent se montrer résistantes au changement. Le succès exigera un authentique changement de culture aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique.²⁷

Stratégique

Le commandement stratégique formule la stratégie et la politique, assure l'intégration et la mise à disposition des ressources appropriées et donne l'impulsion à l'exécution du changement culturel.²⁸ Le retour d'information est un élément d'un ensemble complet de perfectionnement de la force qui inclut la dispensation du bon entraînement au bon moment, le maintien d'une gestion efficace des carrières avec participation active des commandants et la focalisation sur l'exécution de la mission en temps de guerre. Les responsables de la stratégie apportent une perspective claire à long terme concernant le retour d'information et garantissent que les programmes de PME incluent des leçons et des cours sur la philosophie, les techniques et les procédures du retour d'information. En outre, ces mêmes responsables doivent attribuer le financement et le personnel corrects au processus de retour d'information pour être sûrs que le système atteint son objectif. Les échelons supérieurs du commandement peuvent guider leurs équipes d'inspection pour s'assurer que le retour d'information est un aspect intéressant le commandement lors

des contrôles de l'inspecteur général et des visites d'assistance au personnel. Les cours de commandement devraient contenir un module sur la perspective et la mise en œuvre des systèmes de retour d'information. En l'absence d'un plan stratégique clairement énoncé et d'un effort soutenu, les commandants subordonnés seront au mieux inconstants lorsqu'ils dispensent un retour d'information.

Opérationnel

Le commandement opérationnel est focalisé sur l'établissement d'une perspective pour l'unité, en la guidant et en la préparant au succès, ainsi qu'en nouant des associations du haut en bas de la hiérarchie afin de maximiser l'efficacité de l'unité.²⁹ Ce niveau de commandement est crucial pour le changement culturel qui doit se produire si l'on veut établir un retour d'information efficace en tant que partie intégrante de la culture de l'armée de l'air. Le commandant opérationnel devrait en outre servir d'exemple de dispensateur de retour d'information aux commandants opérant au niveau tactique. Cet effet de diffusion permet à l'expérience et à la vision du commandant opérationnel d'atteindre les niveaux les plus bas de l'unité. Ce commandant peut, grâce à une préparation et à un mentorat efficace, augmenter le rendement de l'unité – un résultat clé dans l'environnement de cadences élevées et de ressources limitées d'aujourd'hui. En l'absence du soutien du commandant opérationnel, les initiatives de retour d'information sont vouées à l'échec.

Tactique

Le retour d'information devient réalité au niveau tactique du commandement, qui inclut principalement les aptitudes personnelles au commandement telles que la capacité à s'autoévaluer correctement, à inspirer la confiance et à communiquer efficacement.³⁰ Les commandants tactiques sont en première ligne pour ce qui est de la responsabilité du perfectionnement de leur personnel. Les commandants à ce niveau doivent prendre leur responsabilité du perfectionnement au sérieux. Cela signifie qu'ils doivent prendre le

temps de bien connaître le personnel de leur unité et de comprendre ses besoins de perfectionnement. Ils doivent inviter leurs subordonnés à recevoir et à dispenser régulièrement un retour d'information de perfectionnement et s'assurer que les commandants subordonnés dirigent eux aussi leur personnel avec efficacité. Ils doivent en outre montrer l'exemple en sollicitant un retour d'information afin d'améliorer leurs aptitudes au commandement. Les commandants opérant à ce niveau devraient se familiariser avec les techniques efficaces de retour d'information et rechercher des mentors pouvant les aider à façonner leurs techniques de retour d'information.

Recommandations générales

Même avec le soutien des échelons stratégiques, l'armée de l'air devrait rester attentive au risque d'échec de retour d'information aux niveaux opérationnel et tactique. De nombreux aviateurs à ces niveaux représentent les cadres moyens de la force aérienne dans la mesure où ils dirigent l'exécution de la politique de la force aérienne. Les recherches de psychologie industrielle et organisationnelle démontrent que les initiatives au niveau stratégique échouent souvent parce qu'elles manquent de « couverture » à ce niveau. Les chercheurs ont qualifié les cadres moyens de « couche de béton » à cause de la probabilité d'un échec des initiatives stratégiques à ce niveau.³¹ Bien que le besoin d'un retour d'information efficace puisse paraître évident aux membres les plus gradés des forces armées qui peuvent méditer sur des carrières faites de succès et d'erreurs, il pourrait l'être moins pour des aviateurs moins expérimentés aux niveaux intermédiaires de la hiérarchie.

Les aviateurs tendent probablement à considérer leur propre comportement comme efficace et pourraient par conséquent ressentir un moindre besoin de recevoir un retour d'information des autres. En outre, les recherches portant sur les opinions personnelles concernant le commandement démontrent que certaines personnes ne croient pas au

perfectionnement du commandement et sont ainsi moins motivées vis-à-vis des programmes liés au perfectionnement du commandement.³² En outre, les emplois du temps chargés de nombreuses unités de l'armée de l'air ont peu de chances de changer. En l'absence d'une couverture authentique au niveau tactique, les cadences opérationnelles élevées ne feront qu'exacerber les doutes concernant le temps nécessaire à la création d'un processus efficace de retour d'information en bonne et due forme. En l'absence d'une intégration et d'une planification réussies, les unités exécuteront les programmes de retour d'information en bonne et due forme au hasard, si tant est qu'elles fassent quoi que ce soit.

Les signes de risque d'échec sont apparents dans la PFW, dont l'utilité paraît évidente dans la mesure où elle n'implique rien de plus qu'une communication officielle entre les commandants et les aviateurs. La PFW semble pourtant être utilisée de manière inefficace.³³ En outre, nombreux sont ceux qui peuvent se rappeler des débats souvent houleux sur la gestion de la qualité totale (*Total Quality Management* – TQM) qui se déroulèrent entre le milieu et la fin des années 90. Le colonel Charles J. Dunlap Jr., dans un commentaire sur l'avenir de l'armée de l'air publié en 1996, critiqua vigoureusement la TQM, indiquant qu'il s'agissait d'une lubie qui en fin de compte sapait la discipline militaire.³⁴ Les opinions négatives de la TQM telles que celle exprimée par Dunlap étaient très répandues dans l'armée de l'air des années 90 et les chefs de l'armée de l'air pourraient être confrontés à un phénomène de rejet similaire dans le cas d'un nouveau système de retour d'information en bonne et due forme obligatoire. L'inefficacité de la PFW et des programmes comme la TQM montre la différence entre l'institution du changement à l'aide de statuts et la création du changement par l'entraînement et les encouragements donnés aux aviateurs dans le sens d'une perspective collective. La PFW est demandée mais mal utilisée et l'armée de l'air doit faire plus qu'exiger simplement la mise en place de nouveaux programmes. Par l'entraînement et le soutien d'un profond changement culturel, les aviateurs

peuvent faire du processus de retour d'information une priorité absolue.

En dépit de ces conseils de prudence, l'armée de l'air peut et devrait poursuivre ses efforts actuels d'amélioration de son approche du retour d'information. L'élaboration continue de programmes de retour d'information en bonne et due forme peut faciliter ce processus tant que les programmes de ce type sont institués correctement et bénéficient d'un soutien suffisant. Le commandement de la force aérienne devrait instituer des programmes de retour d'information en bonne et due forme en accordant une attention particulière aux nombreuses questions résumées dans cet article. Les aspects récapitulatifs importants traitent des programmes réussis de retour d'information dans le contexte de l'objectif, du dispensateur, de la préparation et de la fréquence (voir le tableau).

Le commandement devrait mettre l'accent sur les programmes de retour d'information développemental plutôt qu'administratif. Les OPR et EPR, qui sont principalement des évaluations administratives, reçoivent une attention considérable. L'armée de l'air dispose d'un outil de retour d'information développemental en bonne et due forme, à savoir la PFW, mais celle-ci est rarement une priorité et n'est pas correctement mise en application. L'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux programmes d'évaluation en bonne et due forme pourraient satisfaire le besoin de retour d'information développemental permettant d'aider les aviateurs à bâtir leur propre carrière.

Une focalisation accrue sur le retour d'information doit s'accompagner d'un entraînement efficace à la dispensation et à la réception du retour d'information. Cet entraînement pourrait préparer les aviateurs à faire face à un retour d'information potentiellement négatif, à avoir une attitude moins défensive et à atténuer d'autres comportements inefficaces, à présenter des idées d'autoperfectionnement lors de la séance de retour d'information et à exprimer leur désaccord d'une façon constructive. L'apprentissage de la dispensation et de la réception du retour d'information peut commen-

Tableau. Résumé des thèmes du retour d'information

Thème du retour d'information	Résumé
Objectif	Distinguer entre les retours d'information administratif (OPR, EPR, etc.) et développemental. Ne pas lier le retour d'information développemental à des primes, promotions, affectations ni punitions. Ne pas communiquer un retour d'information comme développemental puis l'utiliser plus tard à des fins administratives.
Dispensateur	Comprendre que différents noteurs apportent souvent des points forts et des points faibles particuliers au processus de retour d'information. Prenez en considération la valeur de la dispensation et de la réception d'un retour d'information tous azimuts (autoévaluation aussi bien qu'évaluation par les supérieurs, subordonnés et pairs).
Préparation	S'entraîner au retour d'information pour améliorer les niveaux personnels d'efficacité.
Fréquence	Équilibrer le volume et la qualité du retour d'information. Interpréter la situation et dispenser le volume maximum possible de retour d'information, compte tenu des contraintes propres à la mission. Faire en sorte que le retour d'information soit utile, pas futile.

cer par la lecture du guide d'étude pour l'examen d'aptitude à la promotion (*Promotion Fitness Examination – PFE*), (AFPAM 36-2241V1) ou d'ouvrages tels que *Job Feedback* (Retour d'information professionnelle) de London.³⁵ Ces deux ouvrages donnent des conseils utiles aux dispensateurs et destinataires de retour d'information. La liste suivante donne quelques exemples de conseils de retour d'information qui pourraient être utilisés dans l'entraînement à cette activité :

- Restez professionnel. Si un aviateur prend une attitude défensive, ne vous sentez pas visé et ne réagissez pas en faisant des commentaires dévastateurs.³⁶
- Avant d'offrir une évaluation, permettez aux aviateurs de s'assumer en leur donnant une chance de décrire leurs propres performances et de suggérer des progrès à faire.³⁷
- Dispensez un retour d'information positif et négatif. Passez en revue des réussites

précises avant de vous lancer dans des suggestions d'améliorations.³⁸

- Mettez l'accent sur les comportements plutôt que sur des caractéristiques générales de personnalité.³⁹ Par exemple, « J'ai remarqué que votre production a baissé » plutôt que « Je pense que la paresse vous gagne ».
- Écoutez attentivement et posez des questions pour demander des éclaircissements.⁴⁰
- Soyez sincère. Pour être efficaces, les dispensateurs de retour d'information doivent manifester un intérêt véritable envers leur personnel.⁴¹

Ce qui est plus important, le commandement ne doit pas supposer que l'institution de programmes de retour d'information obligatoire signifie que celui-ci s'améliorera. Les recherches existantes indiquent que de nombreux facteurs peuvent influencer l'efficacité du retour d'information multinoteur et que

l'institution de programmes de mise en application de celui-ci peut se révéler inefficace, voire même nuisible.⁴² L'armée de l'air doit également s'occuper des attitudes des aviateurs vis-à-vis du retour d'information. Ce processus devrait commencer lorsque les aviateurs s'engagent dans la force aérienne et rester cohérent tout au long du déroulement de leur carrière. Les aviateurs doivent être convaincus que leur sens du commandement et leur efficacité professionnelle sont des aptitudes qui peuvent être perfectionnées et qu'ils ne doivent pas croire que le sens du commandement est une qualité qu'ils possèdent ou ne possèdent pas. Les aviateurs devraient également comprendre que leurs propres autoévaluations ne sont pas nécessairement correctes et savoir que le retour d'information peut contribuer à leur réussite personnelle et à la réussite d'ensemble de l'armée de l'air. Un aviateur motivé n'a pas besoin d'un programme de retour d'information en bonne et due forme pour recevoir un retour d'information développemental et peut autogénérer un retour d'information simplement en s'adressant à d'autres, généralement ses camarades aviateurs, et en sollicitant leur assistance. De même, un chef d'unité n'est pas obligé de dépendre uniquement des programmes de retour obligatoire d'information en bonne et due forme. Il incombe aux commandants de s'assurer que le retour d'information renforce le perfectionnement de leur personnel et de compléter de tels programmes lorsque c'est nécessaire.

Notes

1. *Air Force Doctrine Document – AFDD 1-1* (Document doctrinal de l'armée de l'air), *Leadership and Force Development* (Commandement et perfectionnement de la force), 18 février 2004, iii, <http://www.e-publishing.af.mil/pubfiles/af/dd/afdd1-1/afdd1-1.pdf> (consulté le 8 juin 2006).

2. Le terme *Aviateurs* se réfère souvent au personnel en uniforme de l'armée de l'air. Il est utilisé à cause de la nature et des exigences propres à la profession des armes. Cela n'est toutefois pas censé minimiser l'importance du perfectionnement de l'ensemble du personnel civil et militaire de l'armée de l'air en tant qu'élément important de la mission de l'Arme.

Conclusion

L'armée de l'air peut faciliter le perfectionnement de sa force en augmentant la compétence en retour d'information des aviateurs. Les aviateurs s'intéresseront plus au processus de retour d'information lorsqu'ils a) sont personnellement convaincus que le retour d'information est un élément important de leur perfectionnement et b) participent à des programmes efficaces de retour d'information. La difficulté évidente est que le retour d'information et l'entraînement à celui-ci demandent du temps et de l'énergie mais nous croyons qu'ils en valent la peine. Dispenser et recevoir efficacement le retour d'information représentent une compétence importante de commandement. L'entraînement au retour d'information peut en tant que tel être considéré comme une forme supplémentaire de perfectionnement de la force. Entraîner les aviateurs à être compétents en retour d'information pourrait en fait réduire les coûts en garantissant le succès de nouveaux programmes de retour d'information en bonne et due forme. Pour terminer, le changement se produit à une cadence sans précédent et l'armée de l'air continuera à connaître des difficultés à prédire les développements futurs. En utilisant un retour d'information efficace pour perfectionner les compétences professionnelles dont elle a besoin, la force aérienne peut préparer très efficacement la prochaine génération d'aviateurs aux défis qui l'attendent. □

3. *Air Force Instruction – AFI 36-2406* (Instruction de l'armée de l'air), *Officer and Enlisted Evaluation Systems* (Systèmes d'évaluation des officiers et des engagés), 15 avril 2005, 11, <http://www.e-publishing.af.mil/pubfiles/af/36/afi36-2406/afi36-2406.pdf> (consultée le 8 juin 2006).

4. *Ibid.*, 6.

5. Jay M. Jackman et Myra H. Strober, "Fear of Feedback" (La peur du retour d'information), *Harvard Business Review* 81, n° 4, avril 2003 : 102.

6. Pour plus de détails sur le terrible accident du *Czar 52* à Fairchild AFB et sur d'autres accidents qui auraient pu être évités par l'utilisation d'un retour d'information

efficace, voir Anthony T. Kern, *Darker Shades of Blue: The Rogue Pilot* (Des tons plus sombres de bleu : le pilote arrogant), New York: McGraw-Hill, 1999.

7. Avraham N. Kluger et Angelo DeNisi, "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory" (Les effets des interventions sur retour d'information : un examen historique, une méta-analyse et une théorie préliminaire des interventions sur retour d'information), *Psychological Bulletin* 119, n° 2, mars 1996 : 254.

8. Gary J. Greguras et Chet Robie, "A New Look at Within-Source Interrater Reliability of 360-Degree Feedback Ratings" (Un regard sous un jour nouveau sur la fidélité interjuges intrasource des notations par retour d'information tous azimuts), *Journal of Applied Psychology* 83, n° 6, 1998 : 962-64.

9. I. M. Jawahar et Charles R. Williams, "Where All the Children Are Above Average: The Performance Appraisal Purpose Effect" (Où tous les enfants sont au-dessus de la moyenne : l'effet recherché de l'évaluation des performances), *Personnel Psychology* 50, n° 4, hiver 1997 : 916.

10. Kayyum A. Bohra et Janak Pandey, "Ingratiation Toward Strangers, Friends, and Bosses" (La volonté de se faire bien voir des inconnus, de ses amis et de ses supérieurs), *Journal of Social Psychology* 122, n° 2, avril 1984 : 217.

11. Sabrina Salam, Johnathan F. Cox et Henry P. Sims Jr., "In the Eye of the Beholder: How Leadership Relates to 360-Degree Performance Ratings" (Une perspective subjective : le lien entre commandement et évaluation des performances tous azimuts), *Group and Organizational Management* 22, n° 2, 1997 : 185-209.

12. Janka I. Stoker et Beate I. J. M. Van der Heijden, "Competence Development and Appraisal in Organizations" (Développement et évaluation des compétences dans les organisations), *Journal of Career Development* 28, n° 2, hiver 2001 : 103, <http://www.indicator-ict.com/docs/pdf/competence%20development%20paper%201.pdf>.

13. Docteur Craig A. Foster et Melanie R. F. Law, "How Many Perspectives Provide a Compass? Differentiating 360-Degree and Multi-Source Feedback" (Combien de perspectives faut-il pour obtenir une orientation ? Différentiation des retours d'information tous azimuts et multisource), *International Journal of Selection and Assessment* 14, n° 3, septembre 2006 : 290.

14. Glenn M. McEvoy et Paul F. Buller, "User Acceptance of Peer Appraisals in an Industrial Setting" (Consentement des utilisateurs aux évaluations par les pairs en milieu industriel), *Personnel Psychology* 40, n° 4, hiver 1987 : 785-86.

15. H. John Bernardin, "Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers" (L'évaluation par les subordonnés : une source précieuse d'informations sur les cadres), *Human Resource Management* 25, n° 3, automne 1986 : 423-24.

16. *Ibid.*, 430.

17. H. John Bernardin, Sue A. Dahmus et Gregory Redmon, "Attitudes of First-Line Supervisors toward Subordinate Appraisals" (Les attitudes des cadres de terrain vis-à-vis des évaluations par leurs subordonnés), *Human Resource Management* 32, n° 2/3, été/automne 1993 : 321-23.

18. Raymond F. Zammuto, Manuel London et Rendrith M. Rowland, "Organization and Rater Differences in Performance Appraisals" (Différences liées à l'organisation et aux noteurs dans les évaluations des performances), *Personnel Psychology* 35, n° 3, automne 1982 : 648-49, 651-52.

19. Leanne E. Atwater et Francis J. Yammarino, "Self-Other Rating Agreement: A Review and Model" (Harmonie entre autoévaluation et allonotation : un examen et un modèle), *Research in Personnel and Human Resources Management* 15, 1997 : 145.

20. *Ibid.*, 161-65.

21. Thomas P. Sawyer Jr., Lisa A. Hollis-Sawyer et Amanda Pokryfke, "Personality and Social-Evaluative Anxieties Associated with Rating Discomfort in Anticipated Positive and Negative Feedback Conditions" (Personnalité et inquiétudes socio évaluatives associées au sentiment de gêne entourant la notation dans les conditions d'attente de retours d'information positifs et négatifs), *Social Behavior and Personality* 30, n° 4, juin 2002 : 359-72 passim.

22. David A. Waldman et Leanne E. Atwater, "Confronting Barriers to Successful Implementation of Multisource Feedback" (Faire face aux barrières à une mise en œuvre réussie du retour d'information multi source), in *Handbook of Multisource Feedback* (Manuel de retour d'information multi source), sous la direction de David W. Bracken, Carol W. Timmreck et Allan H. Church. San Francisco, Californie : Jossey-Bass, 2001 : 474.

23. Anjelo J. Kinicki et autres, "A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback" (Une analyse structurelle de la covariance dans la réaction des employés au retour d'information sur les performances), *Journal of Applied Psychology* 89, n° 6, décembre 2004 : 1063.

24. Manuel London, *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (Retour d'information professionnelle : dispenser, rechercher et utiliser le retour d'information pour améliorer le rendement), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997, 81.

25. AFDD 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et perfectionnement de la force), 5.

26. Lieutenant colonel Danny Miller, entretien téléphonique avec les auteurs, 17 novembre 2005.

27. AFDD 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et perfectionnement de la force), 16-18.

28. *Ibid.*, 17-18.

29. *Ibid.*, 16-17.

30. *Ibid.*, 16.

31. Leonard A. Schlesinger et James L. Heskett, "The Service-Driven Service Company" (L'entreprise de services

animée par les services), *Harvard Business Review* 69, n° 5, septembre/octobre 1991 : 81.

32. Docteur Craig A. Foster et Jeffrey E. Nelson, "The Influence of Implicit Theories of Leadership Ability on Corresponding Goals and Motivation" (L'influence des théories implicites de l'aptitude au commandement sur les objectifs et la motivation correspondants), document de travail, Air Force Academy, Colorado Springs, Colorado, 2005.

33. Saundra J. Reinke et J. Norman Baldwin, "Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U. S. Air Force" (Y a-t-il quelqu'un qui écoute ? Le retour d'information pour l'évaluation des performances dans la force aérienne), *Journal of Political and Military Sociology* 29, n° 1, été 2001 : 166, 172.

34. Colonel Charles J. Dunlap Jr., "Melancholy Reunion: A Report from the Future on the Collapse of Civil-Military Relations in the United States" (Retrouvailles mélancoliques : un rapport venu de l'avenir sur l'effondrement des relations entre les secteurs civil et militaire aux Etats-Unis), *Air-power Journal* 10, n° 4. hiver 1996 : 96-97.

35. Brochure de l'armée de l'air (*Air Force Pamphlet - AFPAM*) 36-2241V1, *Promotion Fitness Examination (PFE) Study Guide* (guide d'étude pour l'examen d'aptitude à la promotion), vol. 1, 1^{er} juillet 2005, 170-73, <http://www.e-publishing.af.mil/pubfiles/af/36/afpam36-2241v1/afpam36-2241v1.pdf>, consultée le 8 juin 2006 ; London, *Job Feedback* (Retour d'information professionnelle), 89-109.

36. London, *Job Feedback* (Retour d'information professionnelle), 15-22, 101-2.

37. *Ibid.*, 94.

38. *Ibid.*, 94, 100.

39. AFPAM 36-2241V1, *PFE Study Guide* (Guide d'étude pour le PFE), 171.

40. *Ibid.*, 172.

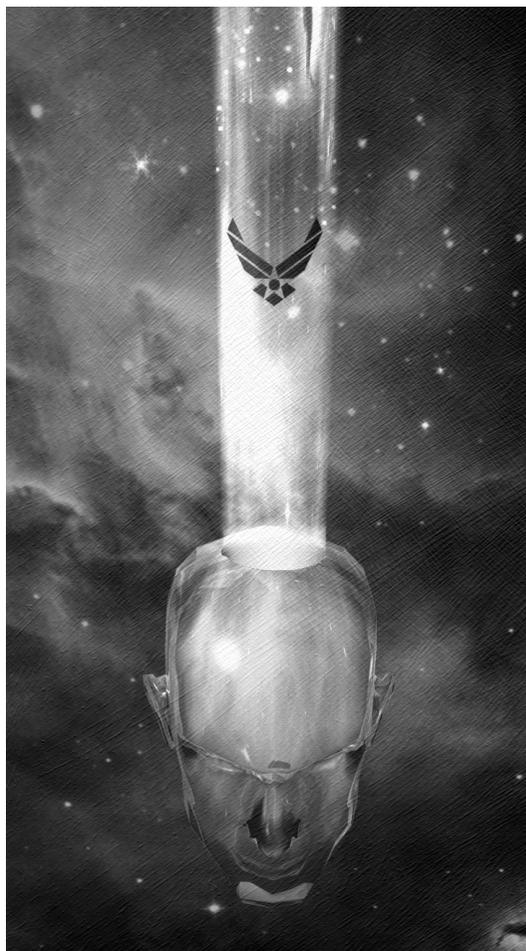
41. *Ibid.*

42. Pour une introduction aux recherches sur le retour d'information multinoteur, voir *Handbook of Multi-source Feedback* (Manuel de retour d'information multi-source), sous la direction de Bracken, Timmreck et Church.

Enseignement technique pour les professionnels de l'espace au sein de l'armée de l'air

PAR LE LIEUTENANT COLONEL
RAYMOND W. STAATS, PHD, USAF ET
LE LIEUTENANT COLONEL DEREK A. ABEYTA, USAF

Résumé de l'éditeur : L'enseignement consacré à l'espace, combiné au besoin de compétences techniques, est d'une importance vitale pour la création et le soutien d'un cadre spatial. Pourtant, après plus de 20 ans, le commandement spatial de l'armée de l'air continue à manquer d'une stratégie adéquate garantissant que ses officiers possèdent la compétence nécessaire, en particulier au niveau du troisième cycle de l'enseignement supérieur. La position des auteurs est que l'armée de l'air doit amplifier son engagement à se saisir de la « position dominante » que représente l'espace via une formation très poussée de ses professionnels de l'espace.



D'après le rapport de la commission d'évaluation de la gestion et de l'organisation de l'espace dans le contexte de la sécurité nationale des États-Unis (*Report of the Commission to Assess United States National Security Space Management and Organization*) rendu public le 11 janvier 2001, « la sécurité et le bien-être des États-Unis, de leurs alliés et de leurs amis dépendent de la capacité du pays à opérer dans l'espace. » La commission conclut que, si nous voulons maintenir une supériorité indiscutable dans l'espace, nous devons « créer et soutenir un cadre de professionnels de l'espace. »¹ Le présent article met l'accent sur l'un des trois domaines

identifiés par la commission comme ayant une haute priorité en termes de besoins à satisfaire pour atteindre cet objectif : l'enseignement – plus précisément, l'état de la formation professionnelle spatiale au sein de l'armée de l'air sous l'angle de son évolution historique, de sa situation actuelle et de ses besoins futurs.

L'enseignement consacré à l'espace, combiné aux compétences techniques, joue un rôle crucial dans la création et le soutien d'un cadre spatial. Il est toutefois très possible de soutenir que de trop nombreux responsables actuels d'organismes spatiaux n'ont pas reçu la formation technique nécessaire. Sans dirigeants à même de vérifier ou de remettre en question les

recommandations de leurs subordonnés, la résolution des problèmes met souvent l'accent sur le court terme ; c'est la raison pour laquelle on s'en remet au futur commandant – dont on espère qu'il possèdera de meilleures connaissances techniques – pour prendre des décisions ingénieuses et tournées vers l'avenir.²

Les domaines dans lesquels travaillent les professionnels de l'espace sont définis comme « toutes les spécialités consacrées à la recherche, à la conception, au développement, à l'acquisition, à l'exploitation, au soutien ou à l'amélioration des nos systèmes spatiaux, y compris ceux de télécommunications, de renseignement, d'entretien, de logistique, de prévisions météorologiques et toute une série d'autres. »³ Un personnel d'environ 25 400 militaires d'active et civils, auxquels s'ajoutent 14 000 contractuels, exécute ces missions, ce qui vaut à ses membres l'appellation de professionnels de l'espace. Le cadre spatial consiste en scientifiques, ingénieurs, chefs de projets et opérateurs dont la principale responsabilité est de guider les systèmes spatiaux du « concept au déploiement », y compris approximativement 7 000 officiers d'active et engagés ainsi que 3 000 civils, membres des gardes nationales et du cadre de réserve. Le commandement spatial de l'armée de l'air (*Air Force Space Command* – AFSPC) a identifié les conditions préalables en termes de formation, d'entraînement, d'expérience et d'habilitation dans le domaine de l'espace que doit remplir le cadre spatial.⁴ Pourtant, après plus de 22 ans d'existence, le commandement continue à manquer d'une stratégie adéquate garantissant que son corps d'officiers possède la compétence technique nécessaire, particulièrement en ce qui concerne le troisième cycle d'enseignement supérieur dans le domaine spatial.

Perspective historique

Lorsqu'on examine sa culture, on remarque que l'armée de l'air a souvent négligé la force spatiale d'une façon rappelant celle dont l'armée de terre américaine négligea la force aérienne dans les années 20 et 30. Les pilotes sont considérés comme les « opérateurs » par

excellence. Par contraste, l'origine des professionnels de l'espace réside non pas dans la culture guerrière mais plutôt dans les domaines de la science et de la technique. La carrière des opérations spatiales, depuis ses origines remontant aux missiles balistiques de la fin de la deuxième guerre mondiale, a englobé un mélange hétéroclite de disciplines scientifiques et techniques – ce que demandait la nature de la technologie d'avant-garde. A cause de l'approche intrinsèquement technique des professionnels de l'espace, il était presque fatal et dans la nature des choses qu'une tension finirait par se développer entre les cultures aérienne et spatiale de l'armée de l'air.⁵

Depuis ses débuts le 1er octobre 1982, l'AFSPC a mis à la disposition du combattant des systèmes spatiaux qui augmentent l'efficacité de celui-ci. Après la catastrophe de la navette spatiale *Challenger* en 1986, la confiance des milieux civils et militaires vis-à-vis du programme spatial connut une période de crise. De nombreux rapports et études réexaminèrent le programme spatial du pays. L'évaluation par un groupe d'experts de l'armée de l'air des politiques spatiales du gouvernement et de cette dernière (*Air Force Blue Ribbon*) en 1988 conduisit ce groupe à recommander d'« opérationnaliser » l'espace – c'est-à-dire de focaliser les activités spatiales sur les opérations plutôt que sur la recherche-développement. L'« opérationnalisation » de l'espace commença sérieusement sous l'impulsion de l'AFSPC. L'exigence de la possession d'un diplôme technique de premier ou de deuxième cycle par les nouveaux officiers des opérations spatiales recrutés fut abandonnée en 1989, ce qui correspondait à l'opinion selon laquelle l'« opérationnalisation » de l'espace mettrait l'accent sur les procédures établies et la discipline imposée par les listes de contrôle, et les bénéficiaires d'une formation technique n'auraient plus à agir machinalement. Les opérations spatiales pourraient ainsi commencer à s'appuyer sur un entraînement approprié, des procédures saines et une logistique solide.⁶

En 1991, l'opération *Desert Storm*, qualifiée fréquemment de « première guerre de l'espace », donna aux opérateurs une chance de prouver leur utilité au combattant. Au début de

la guerre, les systèmes spatiaux techniquement évolués et complexes, de même que leur potentiel, restaient un mystère pour l'armée de l'air traditionnelle.⁷ Les capacités du personnel spatial lui-même finirent toutefois par se révéler impressionnantes. Au début de la guerre du Golfe, très peu de systèmes spatiaux, conçus pendant la guerre froide pour répondre aux besoins stratégiques, pouvaient apporter au combattant le soutien dont il avait besoin. Néanmoins, les professionnels de l'espace qui avaient reçu une formation technique profitèrent des cinq mois que dura l'opération *Desert Shield* pour réorganiser complètement les segments spatial et terrestre afin de créer une infrastructure de soutien à l'intérieur et à l'extérieur du théâtre des opérations. Lorsque la guerre prit fin, l'espace était devenu grâce à leurs efforts un multiplicateur de force. Le commandement de la force aérienne reconnu que, pour relever le défi présenté par le soutien du combattant, il était nécessaire de moderniser l'infrastructure spatiale, de continuer à apporter des améliorations techniques aux systèmes spatiaux et d'élargir la connaissance de l'espace dans tous les services du ministère de la défense (*Department of Defense – DOD*).⁸

En 1993, les forces de missiles balistiques intercontinentaux (*Intercontinental Ballistic Missile –*

ICBM) et le personnel qui en était chargé fusionnèrent avec l'AFSPC. Traditionnellement, la spécialité ICBM, en tant que spécialité opérationnelle, n'avait pas exigé du personnel concerné qu'il ait reçu une formation technique. La nouvelle ère d'austérité budgétaire entrava gravement les efforts de développement de nouvelles générations de systèmes ainsi que d'un potentiel de lancement de véhicule spatiaux à réaction rapide.⁹ Des réductions de personnel militaire et un marché du travail attrayant pour les techniciens civils préparèrent pendant les années 90 le terrain pour un exode massif d'opérateurs spatiaux ayant reçu une formation technique hors de l'armée de l'air. Au cours des dix années qui suivirent, alors que la notion d'« opérationnalisation » de l'espace était mise en application, la communauté spatiale perdit des compétences dont elle avait grand besoin.

La commission sur l'espace observa que, parmi les 150 personnes servant dans les positions clés de commandement opérationnel pour l'espace 19 ans après la création de l'AFSPC, moins de 20 pourcent des officiers généraux avaient une expérience professionnelle de l'espace (Fig. 1).¹⁰ En fait, ces officiers généraux essentiellement sans spécialisation spatiale avaient passé deux ans et demi seule-

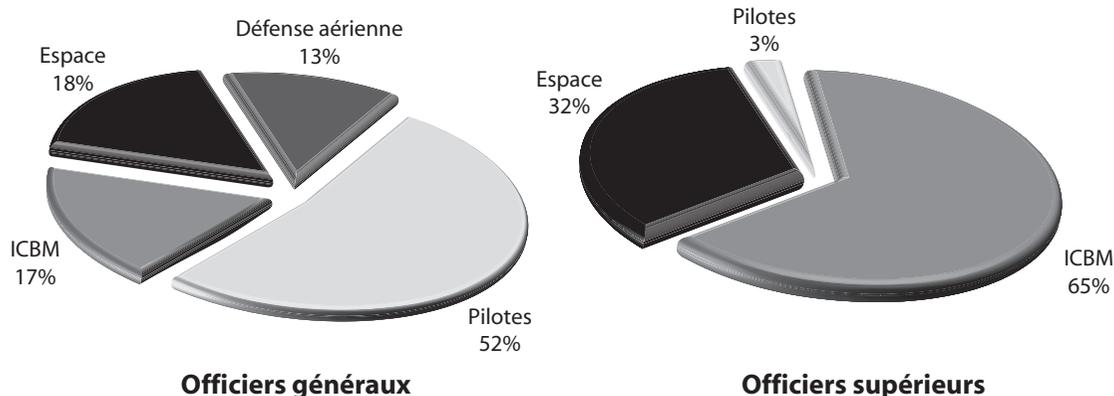


Figure 1. Expérience des officiers généraux et supérieurs. Données extraites du résumé analytique du rapport de la commission d'évaluation de la gestion et de l'organisation de l'espace en termes de sécurité nationale des Etats-Unis (*Report of the Commission to Assess United States National Security Space Management and Organization: Executive Summary*), Washington, DC: *The Commission*, 11 janvier 2001, 43, http://www.fas.org/spp/military/commission/executive_summary.pdf ; et William Scott, "Molding Space Warriors" (*Modeller des guerriers de l'espace*), *Aviation Week and Space Technology* 7, n° 60 [2004]: 60.)

ment en moyenne dans des postes de la spécialité espace ou ayant un rapport avec celle-ci. En outre, parmi les officiers commandant les escadres, groupes et escadrons spatiaux, seul un tiers environ avaient une expérience de l'espace – et cette expérience ne dépassait pas quatre ans et demi en moyenne dans des postes ayant un rapport avec l'espace. Compte tenu du fait qu'il faut généralement 20 ans environ à une nouvelle communauté militaire pour établir sa propre base de commandement, le pourcentage actuel d'officiers supérieurs ayant une expérience de l'espace continue à être insuffisant.¹¹ Cette situation met en lumière le manque de possibilités de carrière spécialisée au sein de la communauté.

Programmes d'enseignement supérieur de troisième cycle et de formation dans le domaine de l'espace

L'armée de l'air offre la possibilité de recevoir un enseignement supérieur de troisième cycle à l'*Air Force Institute of Technology* – AFIT, la *Naval Postgraduate School* – NPS ou un choix d'établissements civils. L'AFSPC et le commandement de l'éducation et de la formation aérienne (*Air Education and Training Command* – AETC) gèrent tous deux des programmes de formation liés à l'espace.

Air Force Institute of Technology

Établi en 1919 sous le nom d'*Air School of Application* – AFIT (Ecole aérienne d'application) lança le programme d'astronautique – rebaptisé plus tard ingénierie astronautique – en 1958, inaugurant une longue tradition consistant à procurer des dirigeants à la communauté de l'espace. Le programme reçut dès ses débuts l'agrément du conseil technique de la formation professionnelle. À la fin des années 70, l'ingénierie des opérations spatiales fit son apparition au sein de l'ingénierie astronautique et, en 1987, devint un programme de 18 mois à part entière, conçu pour préparer les officiers au comman-

dement et aux rôles opérationnels impliquant l'utilisation des principes de l'ingénierie spatiale et des techniques de gestion scientifique dans la planification, l'exécution et l'évaluation des opérations spatiales.¹² En plus d'une formation dans le domaine de l'espace, le programme mettait l'accent sur la recherche opérationnelle, les probabilités et les statistiques, la simulation des systèmes, les analyses d'efficacité/compromis, la conclusion de marchés et les acquisitions ainsi que la planification des opérations.¹³

En réponse à la création par l'AFSPC du programme *Vigilant Scholar* au début de 2000, l'AFIT lança à l'automne de la même année le programme d'opérations aérospatiales et informationnelles de 18 mois. Ce programme prépare les stagiaires aux rôles de gestionnaire et d'analyste lors de la planification, de l'exécution et de l'évaluation des opérations spatiales, en particulier en termes de circulation de l'information, tout en sauvegardant la base technique de la science et de l'ingénierie spatiales.¹⁴ L'AFIT admet en moyenne cinq stagiaires par an dans le programme.

En 2003, le département d'ingénierie astronautique de l'AFIT réorganisa son programme d'opérations spatiales pour former un programme de systèmes spatiaux se concentrant sur les sciences de l'espace, les sciences opérationnelles, l'ingénierie spatiale et l'ingénierie de systèmes. Chaque stagiaire adapte des séquences d'ingénierie des systèmes, de guerre de l'information ou de recherche opérationnelle à ses besoins.¹⁵ La même année, l'armée de l'air établit le programme de mise sur pied d'une force dont le but est de « [réaliser] cet investissement dans toutes les spécialités et tous les grades de façon plus délibérée qu'aujourd'hui, afin de mieux nous préparer à l'avenir et de mieux répondre aux ... attentes » et de s'assurer que le commandement à tous les niveaux possède les compétences nécessaires et une perspective élargie dans les différents domaines fonctionnels pour exceller dans une armée de l'air en évolution rapide.¹⁶ L'enseignement développemental de niveau intermédiaire (*Intermediate Developmental Education* – IDE), qui fait partie du concept de mise sur pied d'une force,

constitue désormais plus qu'une simple formation professionnelle militaire (*Professional Military Education* – PME) dans la mesure où il offre la possibilité de combiner l'expérience de la PME à un enseignement au niveau du troisième cycle. En réponse au nouveau programme IDE, l'AFIT a créé et offre désormais des maîtrises à l'issue d'un programme structuré de 12 mois. L'AFIT a récemment élaboré plusieurs programmes sans diplôme mais à l'issue duquel on peut recevoir un certificat dans les domaines de l'ingénierie des systèmes, de l'énergie dirigée, de la sécurité de l'information ainsi que du renseignement mesures et signature dont chacun affecte de manière significative les efforts de recherche menés dans les domaines de l'espace et de l'enseignement.¹⁷

Depuis 1958, l'AFIT a conféré à plus de 14 000 stagiaires des diplômes d'opérations astronautiques et spatiales, accompagnés dans de nombreux cas de maîtrises d'ingénierie astronautique et d'opérations spatiales (Fig. 2).¹⁸ Le nombre de diplômés diminua considérablement au début des années 70, à la suite de l'annulation du programme Apollo, et au début des années 90, qui vit le retrait du diplôme technique de premier ou deuxième cycle de la spécialité opérations spatiales. En conséquence, les années qui suivirent connurent une réduction du nombre des officiers

qui présentaient les qualifications nécessaires pour être admis dans les programmes d'enseignement technique du troisième cycle.

Naval Postgraduate School (NPS)

En 1982, la NPS établit son groupe d'enseignement des systèmes spatiaux qui élaborait deux programmes de 24 mois : ingénierie des systèmes spatiaux, focalisé sur l'acquisition, la science et la technologie, et la recherche-développement, et opérations des systèmes spatiaux qui met l'accent sur les besoins et les opérations. Depuis lors, la NPS a conféré des diplômes à plus de 560 officiers de la marine, du corps des fusiliers-marins, de l'armée de terre et de celle de l'air. La marine et l'armée de l'air instituèrent une collaboration entre la NPS et l'AFIT en signant le 4 décembre 2002 un protocole d'accord expliquant clairement les moyens grâce auxquels les deux établissements « répondraient aux besoins de formation de haut niveau des forces armées des Etats-Unis » et créant le conseil de surveillance des professionnels de l'espace (*Space Professional Oversight Board* – SPOB), présidé par le chef du service national de reconnaissance (*National Reconnaissance Office*).¹⁹ Le conseil a pour objectifs, entre autres, de garantir que les officiers reçoivent un enseignement de troisième cycle correspondant aux besoins

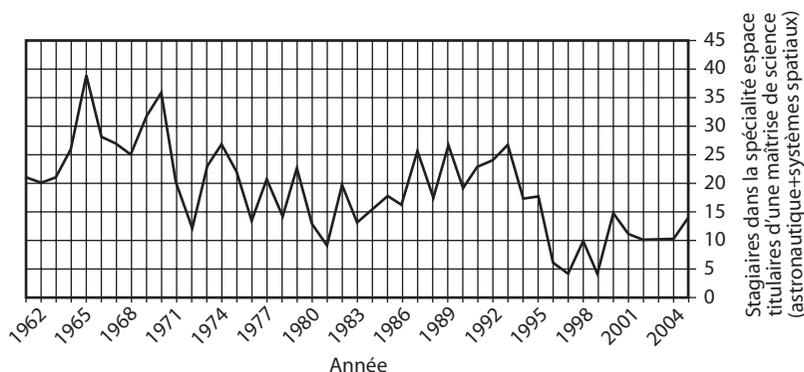


Figure 2. Diplômés de l'AFIT ayant reçu des maîtrises d'ingénierie astronautique et d'opérations spatiales. (Reproduit de l'article de William Scott, "Molding Space Warriors" (Modeler des guerriers de l'espace), *Aviation Week and Space Technology* 7, n° 60 [2004] : 9.)

exprimés par leur Arme dans le domaine de l'espace ainsi qu'à l'échelle de la sécurité nationale, d'éviter les doublons inutiles au sein des programmes d'études et d'améliorer les environnements interarmées d'études spatiales. Un groupe de travail du SPOB, le groupe universitaire interarmées d'études spatiales (*Joint Space Academic Group* – JSAG) coordonne la mise en application par la NPS et l'AFIT des recommandations du conseil et offre une perspective intégrée sur les études spatiales au niveau du troisième cycle.²⁰

Etablissements civils

Très peu d'établissements civils offrent des diplômes d'opérations spatiales du troisième cycle, généralement dans les domaines des études spatiales, des études aériennes et spatiales ou de la science de l'espace : *Colorado University* à Colorado Springs, *Webster University*, *North Dakota University*, *George Washington University* et *Johns Hopkins University*. Elaborés au milieu des années 80, la plupart des ces programmes visaient à attirer de nouveaux officiers d'opérations spatiales désireux d'obtenir un diplôme ayant un rapport avec leur spécialité. De plus, des établissements tels que *Massachusetts Institute of Technologies* – MIT, *Purdue University*, *Ohio State University* – OSU, *California University* à Los Angeles – UCLA offrent des diplômes d'ingénierie aéronautique/astronautique.

Rapport de la commission de l'espace

Le 11 janvier 2001, la commission d'évaluation de la gestion et de l'organisation de l'espace dans le contexte de la sécurité nationale des Etats-Unis rendit public un rapport dans lequel elle concluait que les Etats-Unis devaient choisir une nouvelle approche globale de la gestion et de l'organisation de l'espace dans le contexte de la sécurité nationale afin de mettre en avant et de défendre les intérêts du pays dans l'espace. L'ancien ministre de la défense Donald Rumsfeld s'appuya sur ce rapport pour charger James Roche, alors secrétaire d'état à l'armée de l'air, de préparer un plan global de gestion de la spécialité espace.²¹ En conséquence, l'équipe de gestion

de la spécialité espace de l'AFSPC élaborera un plan d'attaque devant permettre au programme de développement de professionnels de l'espace d'identifier le cadre spatial et de définir les compétences qui lui sont propres, d'instituer des programmes plus intenses de formation et d'entraînement aux opérations spatiales axés sur la technique, de mettre en œuvre un robuste programme de certification à trois niveaux pour mesurer la progression de la carrière d'une personne, de déterminer les conditions en termes de formation, d'expérience et de certification nécessaires pour chaque poste du cadre spatial, de coordonner l'orientation professionnelle pour la spécialité espace avec les équipes de mise sur pied d'une force et d'établir un service permanent de gestion des professionnels de l'espace.²²

Possibilités de développement de carrière pour le cadre spatial

L'institut national de sécurité de l'espace (*National Space Security Institute* – NSSI) supervise un nouveau programme d'études pour professionnels de l'espace, dans lequel on trouve des cours sur l'espace à différents niveaux de complexité, ainsi que des cours de perfectionnement dans le domaine de l'espace et de soutien des opérations spatiales.²³ Le NSSI travaille en collaboration avec le consortium d'études spatiales (*Space Education Consortium* – SEC), qui est constitué d'universités civiles, pour assurer une recherche et un enseignement interdisciplinaires destinés à l'AFSPC et à d'autres organismes dépendant du ministère de la défense. Cette collaboration offre une excellente chance d'établir un mécanisme de coopération entre ce ministère, des organismes nationaux et des établissements universitaires civils. A compter de mai 2004, le SEC se composait de *North Dakota University*, *Colorado University* à Colorado Springs, *George Washington University* et *Johns Hopkins University*. Le NSSI ne confèrera que des certificats d'aptitude professionnelle mais le consortium prévoit de conférer des diplômes universitaires de premier, deuxième et troisième cycles. Le général Lance Lord, commandant de l'AFSPC, a proposé de baser le SEC à la base aérienne

Peterson dans le Colorado.²⁴ Utilisant comme modèle le programme de développement de la spécialité acquisition (qui met l'accent sur l'enseignement), l'AFSPC a élaboré un programme de certification d'un cadre spatial (focalisé sur l'expérience) pour essayer de corriger les insuffisances identifiées par la commission de l'espace, tout en sauvegardant l'intégrité des conditions nécessaires à la mise sur pied d'une force.²⁵

Analyse

Parmi les plus de 2000 postes 13S que l'on trouve au sein de l'AFSPC, 13 seulement ont un code de spécialité de l'armée de l'air exigeant un diplôme de troisième cycle (*Advanced Academic Degree* – AAD). Il n'y a d'ailleurs que 52 postes affectés d'un tel code dans toute l'armée de l'air (voir le tableau). Le manque de postes 13S avec AAD fait clairement apparaître le fait que nous remplissons la mission spatiale opérationnelle sans avoir bénéficié d'un enseignement technique d'un niveau de troisième cycle. Il est difficile aux commandants d'unités d'assurer l'affectation en permanence de titulaires d'un diplôme de troisième cycle dans les postes exigeant un tel diplôme à cause des restrictions d'affectation associées à ces postes, tout en favorisant simultanément le développement de la carrière des officiers. Les commandants ont souvent choisi de ne pas recertifier la désignation de ces postes comme exigeant un diplôme de troisième cycle pour que les affectations puissent s'effectuer avec une plus grande souplesse et de meilleures chances de réussite, même s'ils reconnaissent que la compétence technique

reste une condition nécessaire. D'après la commission de l'espace, cette tendance produit une communauté spatiale dont la culture est incapable de soutenir un cadre ayant reçu la formation technique nécessaire pour s'adapter aux exigences du progrès technique. La recherche en cours à l'AFIT pour tenter d'éliminer les défauts du mécanisme utilisé actuellement pour gérer les postes exigeant un diplôme de troisième cycle propose l'introduction d'une approche du type gestion des stocks, plus souple et plus dynamique.

La doctrine de l'armée de l'air opère une distinction clé entre les concepts d'enseignement et d'entraînement. Le document doctrinal de l'armée de l'air (*Air Force Doctrine Document – AFDD*) 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et développement de force), définit l'enseignement comme « une instruction et une étude focalisées sur une résolution ingénieuse des problèmes qui ne produit pas de résultats prévisibles. L'enseignement englobe une plus large diffusion de l'information à l'intention du stagiaire et encourage l'exploration de domaines inconnus ainsi que la résolution ingénieuse des problèmes. » Par contraste, le document définit l'entraînement comme « une instruction et une étude focalisées sur un ensemble structuré d'aptitudes permettant d'obtenir des performances homogènes. L'entraînement produit des résultats prévisibles et, lorsque ceux-ci ne répondent pas aux espérances, un supplément d'entraînement est nécessaire. »²⁶ D'une part, l'enseignement au niveau du troisième cycle, qui dure de un à deux ans et se termine souvent par un projet de recherche

Tableau. Postes exigeant un diplôme de 3^{ème} cycle par code de spécialité dans l'armée de l'air américaine

Code de spécialité de l'armée de l'air américaine	135 (Opérations spatiales et de missiles)	615 (Scientifique)	62E (Ingénieur de mises au point)	63A (Responsable acquisitions)
Postes exigeant un diplôme de 3 ^{ème} cycle	52	465	667	143

Source. Protocole d'accord entre l'Air Force Institute of Technology et la Naval Postgraduate School, 15 avril 2004.

originale, prépare les stagiaires à des carrières et inclut une pratique de l'esprit critique qui leur servira toute leur vie. D'un autre côté, l'entraînement dure de quelques jours à quelques semaines, se termine par un certificat d'entraînement et prépare les stagiaires à accomplir la tâche qui est ou va être la leur.

Le rapport de la commission de l'espace établit à juste titre une distinction entre la formation professionnelle militaire et l'enseignement technique, notant que « le tronc commun [de la formation professionnelle militaire] n'insiste pas, au niveau approprié, sur l'application tactique, opérationnelle ou stratégique des systèmes spatiaux aux opérations de combat. »²⁷ Bien que le NSSI s'efforce de résoudre ce problème grâce à ses trois premiers niveaux de cours sur l'espace, ces initiatives ne répondent pas aux attentes énoncées explicitement dans la recommandation faite par la commission de l'espace de recruter du personnel orienté vers la technique pour les spécialités liées à l'espace et de les y maintenir.²⁸

Qui au sein du cadre spatial a besoin d'une formation technique ? Il est évident que les scientifiques et les ingénieurs devraient être titulaires de diplômes techniques des 1^{er} ou 2^{ème} et 3^{ème} cycles. En accord avec l'idée de l'« opérationnalisation de l'espace, la politique du commandement n'a pas exigé des opérateurs qu'ils possèdent de tels diplômes. Le raisonnement est que les procédures solidement documentées limitent de façon spectaculaire les risques d'erreurs qui pourraient mettre des vies en danger ou mettre hors de combat des moyens uniques en leur genre et très coûteux. En outre, l'intégration des opérations spatiales à l'environnement de combat interarmées demande une capacité à communiquer les besoins et les contributions au combat dans une langue que le commandement et les opérateurs peuvent comprendre et apprécier. Les approches et les terminologies techniques propres à l'ingénierie ne paraissaient pas spécialement utiles pour « intégrer l'espace au combat ».

Cette attitude est-elle toutefois allée trop loin ? C'est ce qu'estima la commission de l'espace, qui insista sur l'importance d'un enseignement technique en bonne et due

forme sur lequel reposerait la compréhension de l'utilisation de nouveaux systèmes évolués, ainsi que des opérations stratégiques et tactiques qui leur sont liées et leur incorporation à la doctrine de l'armée de l'air. Par exemple, bien que les procédures et les listes de contrôle garantissent une réaction prévisible et vérifiable aux mesures prises, la nature même des opérations spatiales – plus particulièrement celles dans lesquelles interviennent des satellites et le lancement de véhicules spatiaux – empêche une vérification directe de la réaction des systèmes. La vérification exige souvent l'interprétation des données provenant de sources secondaires (p. ex., télémessure par satellite) ou tertiaires (p. ex., combinaisons d'indications). Les opérations non programmées créent souvent un besoin de mesures ingénieuses et perspicaces.

Il convient également de noter, par exemple, que les pilotes acquièrent un degré élevé d'expérience pratique directe avec leurs aéronefs respectifs. Ils apprennent à « sentir » l'appareil, détectant intuitivement des changements subtils de performances. Les opérateurs doivent découvrir d'autres approches pour compenser ce manque d'expérience pratique. Depuis la guerre du Golfe, une approche prévoit l'utilisation de contractuels présentant de solides qualifications dans le domaine de l'enseignement technique. Une décennie d'expérience, ainsi que les conclusions du rapport de la commission de l'espace, témoignent de l'inadaptation de cette approche. Le fait que les contractuels aient de l'expérience, par exemple, n'implique pas nécessairement qu'ils sont perspicaces en matière opérationnelle. Aucune mission de l'armée de l'air autre que les opérations spatiales ne fait intervenir une telle proportion de contractuels spécialistes des systèmes d'armes. En fait, proposer une telle approche pour les opérations aériennes (p. ex., recrutement de pilotes contractuels) serait considéré comme injustifiable.

Dans la mesure où l'AETC est principalement responsable de la formation professionnelle du personnel de l'armée de l'air, on serait en droit d'attendre que le commandement s'engage vigoureusement dans les efforts que mène l'AFSPC pour mettre en application

les prescriptions de la commission de l'espace quant aux investissements à réaliser en matière d'entraînement et d'enseignement. En réponse aux suggestions de la commission, l'AETC rebaptisa la formation de 1^{er} ou 2^{ème} cycle aux missiles et à l'espace cours *Space 100* (Introduction à l'espace), en apportant quelques ajustements mineurs au didacticiel, et continuera à l'offrir. Toutefois, aucun autre changement important n'a été apporté aux relations entre l'AETC et l'AFSPC en matière de formation à l'espace.

Recommandations

Bien que l'AFSPC fasse actuellement des progrès significatifs en matière de développement de carrière et d'entraînement, il a besoin de renforcer ses efforts dans le domaine de l'enseignement. C'est pour l'aider à atteindre cet objectif que le présent article offre les recommandations suivantes :

L'AFSPC devrait établir une liaison permanente avec l'AETC – plus précisément avec l'AFIT – pour s'attaquer aux inquiétudes émises par la commission de l'espace quant à l'enseignement dispensé au cadre spatial.

L'AFIT, qui est le principal établissement de l'armée de l'air chargé d'« offrir des programmes de formation professionnelle continue, de recherche et de conseil, ainsi que d'enseignement de 3^{ème} cycle pour maintenir l'armée de l'air et le ministère de la défense à la pointe de la technologie et de la gestion », gère également les officiers inscrits dans les universités, centres de recherche, hôpitaux et établissements industriels civils dans le cadre de ses programmes de collaboration avec le secteur civil.²⁹ L'AFSPC devrait rattacher des représentants au SPOB et au JSAG, pour que ses besoins soient pris en considération lors des phases initiales de planification de l'enseignement. Les représentants de l'AFSPC bénéficieront alors d'un aperçu direct sur tous les programmes d'études et autres relatifs à l'espace et seront en mesure de les influencer.

L'AFSPC devrait instituer une approche graduelle visant à exiger la possession de diplômes de 1^{er} ou 2^{ème} cycle axés sur la technique pour être admis dans la spécialité 13S d'ici 2010.

La commission de l'espace recommanda explicitement que les « critères d'accès à la spécialité devraient mettre l'accent sur un personnel à spécialisation technique, qu'il s'agisse de lieutenants nouvellement promus ou d'un personnel venu de spécialités connexes. Des programmes d'études approfondies liées à l'espace dans les domaines de la science, de l'ingénierie, des applications, de la théorie et de la doctrine devraient être élaborés et imposés à l'ensemble du personnel militaire et administratif concerné. »³⁰ L'AFSPC devrait augmenter progressivement la proportion totale du personnel possédant des diplômes techniques de 1^{er} ou 2^{ème} cycle recrutés dans la spécialité opérations spatiales d'ici à 2010, après quoi il serait exigé du personnel souhaitant être admis dans cette spécialité de posséder un diplôme technique de 1^{er} ou 2^{ème} cycle dans l'une quelconque des disciplines d'ingénierie, en physique, chimie, mathématiques, informatique ou opérations spatiales.

A court terme, le cadre spatial devrait avoir la possibilité de recevoir une formation supérieure dès que possible. Un élargissement du programme d'enseignement développemental de niveau intermédiaire de l'AFIT à l'intention du cadre spatial offre un moyen idéal d'aborder le problème du manque d'officiers en milieu de carrière ayant reçu une formation technique. En outre, le fait d'étendre cette politique au personnel civil de la communauté spatiale modèlerait efficacement cet effectif. Si les 71 pourcent environ de fonctionnaires qui seront admis à faire valoir leurs droits à la retraite normale ou anticipée d'ici 2010 quittaient effectivement les rangs des actifs, leur départ se traduirait par une ponction considérable sur nos ressources civiles.³¹ Nous avons maintenant la chance de créer la parfaite combinaison de formation et d'aptitudes qui nous permettra d'aligner les effectifs militaires et civils sur les priorités stratégiques de l'armée de l'air.

L'armée de l'air devrait activement établir des programmes d'études débouchant sur des diplômes de 3^{ème} cycle en opérations spatiales et en spatologie offerts dans des établissements aussi bien militaires que civils.

Dans la mesure où une proportion significative du personnel de l'armée de l'air obtient des diplômes de 3^{ème} cycle dans des établissements civils, l'Arme devrait faire pression sur ces établissements et influencer ainsi leurs programmes d'études pour qu'ils contribuent au développement du cadre spatial. Sous les auspices du SEC, *North Dakota University*, *Colorado University* à Colorado Springs, *George Washington University* et *Johns Hopkins University* ont déjà manifesté un intérêt pour une collaboration avec l'armée de l'air visant à élaborer leurs programmes d'études respectifs. En outre, des groupes représentant l'AFSPC, le *US Northern Command*, le *US Strategic Command*, le *National Reconnaissance Office* et d'autres organismes qui sont parties prenantes dans le développement du cadre spatial devraient participer à la formulation des programmes d'études à l'AFIT et à la NPS, ainsi que joindre leurs efforts à ceux des établissements civils qui souhaitent collaborer avec l'armée de l'air. L'objectif dans ce domaine est d'assurer la formation du cadre spatial militaire en établissant et en maintenant des programmes crédibles et directement applicables que les établissements civils comprennent et acceptent d'accréditer, qui complètent et appuient les programmes de l'AFIT et de la NPS.

L'armée de l'air devrait réaffirmer le rôle directeur de l'AFIT et de la NPS dans l'enseignement de 3^{ème} cycle destiné aux professionnels de l'espace.

Le SEC offre un potentiel énorme comme source affiliée d'enseignement de l'espace mais il ne devrait pas remplacer l'AFIT ni la NPS. Ces deux établissements offrent des programmes d'enseignement et de recherche orientés vers la défense, ainsi qu'un accès direct aux sujets traitant de la défense dans l'espace, y compris à des informations et à des recherches classifiées, sans équivalent dans les établissements civils. Des officiers de toutes les spécialités, avec les diplômes et l'expérience

opérationnelle les plus variés, convergent sur l'AFIT et la NPS. Nous perdriions une immense synergie entre les stagiaires professionnels de l'air et de l'espace en isolant un groupe dans un établissement distinct. Enfin, séparer géographiquement l'enseignement de 3^{ème} cycle de l'espace (p. ex., en implantant le SEC à la base aérienne Peterson, dans le Colorado, comme le préconise le général Lord) renforcerait la perception erronée des opérations spatiales comme une activité guerrière distincte plutôt que comme un élément d'une campagne interarmées plus vaste.

Le cadre spatial devrait accueillir des officiers professionnels du renseignement et de la logistique.

Les recommandations qui précèdent traitent de la formation des professionnels de l'espace. La définition actuellement en usage de l'appartenance à ce cadre omet des collaborateurs clés à la mission d'opérations spatiales. Peter Teets, ancien sous-secrétaire d'état à l'armée de l'air, observe que la « force spatiale représente un avantage asymétrique décisif pour le gouvernement américain et, en particulier, pour les organisations militaires et de renseignement. »³² L'espace et le renseignement sont mêlés d'une façon tellement inextricable que leur séparation constituerait une grave erreur. Tout changement apporté à la politique ou à l'enseignement au sein de l'AFSPC devrait prendre le renseignement en considération. Les développements récents nés des conclusions de la commission d'enquête sur les événements du 11 septembre pourraient affecter directement l'AFSPC et le cadre spatial, dans la mesure où 80 pourcent du budget du renseignement sont attribués au ministère de la défense.³³ Nous devons rester attentif à l'effet potentiellement considérable qu'une réforme du renseignement pourrait avoir sur les opérations spatiales et leur secteur d'acquisition de renseignement. En outre, dans la mesure où il est facile de négliger les considérations logistiques pendant l'élaboration et l'intégration de nouvelles doctrines, nous devons examiner ces problèmes à l'avance au lieu de les résoudre avec du recul.

Conclusion

Dans une lettre adressée au ministre de la défense Charles Wilson en 1955, le président Eisenhower insista sur l'importance de la science et de la technologie pour la sécurité du pays : « Dans la mesure où le progrès scientifique exerce une influence croissante sur le caractère et la conduite de la guerre et où le bien le plus précieux de l'Amérique est la vie de ses citoyens, nous devrions baser notre sécurité sur des formations militaires qui utilisent au maximum la science et la technologie

pour minimiser leurs effectifs. »³⁴ Quarante-six ans plus tard, la commission de l'espace développa cette pensée, concluant que la sécurité de notre pays repose d'une façon non négligeable sur notre capacité à assurer la formation technique d'un cadre spatial capable d'opérer efficacement dans un environnement de nouveaux systèmes spatiaux extrêmement complexes et évolués. Nous devons amplifier notre engagement à nous saisir de la « position dominante » que représente l'espace via une formation très poussée des nos professionnels de l'espace. □

Notes

1. *Report of the Commission to Assess United States National Security Space Management and Organization: Executive Summary* (Rapport de la commission d'évaluation de la gestion et de l'organisation de l'espace dans le contexte de la sécurité nationale des Etats-Unis : résumé analytique), Washington, DC: The Commission, 11 janvier 2001, 18, 47, http://www.fas.org/spp/military/commission/executive_summary.pdf.

2. Lieutenant colonel J. Kevin McLaughlin, "Military Space Culture" (La culture spatiale militaire), préparé pour la commission d'évaluation de la gestion et de l'organisation de l'espace dans le contexte de la sécurité nationale des Etats-Unis, 2001, 19, <http://www.fas.org/spp/eprint/article02.html>.

3. Colonel Cal Hutto, "Space Professional Update" (Mise à jour sur les professionnels de l'espace), 15 juillet 2004, 10, https://midway.peterson.af.mil/spacepro/Documents/STW%20Website_files/frame.htm#slide0176.htm.

4. Chambre des Représentants, *Statement of General Lance W. Lord, Commander, Air Force Space Command, before the House Armed Services Committee Strategic Forces Subcommittee, United States House of Representatives* (Déclaration du général Lance W. Lord, chef de l'Air Force Space Command, devant la sous-commission des forces stratégiques de la commission des forces armées de la Chambre des représentants des Etats-Unis), 108^{ème} Congrès, 2^{ème} session, 22 juillet 2004, <http://www.peterson.af.mil/hqafspc/Library/speeches/Speeches.asp?YearList=2004&SpeechChoice=71>.

5. Benjamin S. Lambeth, *The Transformation of American Air Power* (La transformation de la puissance aérienne américaine), Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000, 233.

6. McLaughlin, "Military Space Culture" (La culture spatiale militaire), 10.

7. *The U.S. Air Force in Space: 1945 to the 21st Century* (L'armée de l'air des Etats-Unis dans l'espace : de 1945 au 21^{ème} siècle), sous la direction de R. Cargill Hall et Jacob Neufeld, Washington, DC: USAF History and Museums Program, 1998, 174.

8. *Beyond Horizons: A Half Century of Air Force Space Leadership* (Au-delà des horizons : un demi-siècle de domination de l'armée de l'air des Etats-Unis dans l'espace), sous la direction de David N. Spires, Peterson AFB, Colorado: *Air Force Space Command* en association avec *Air University Press*, 1998, 26.

9. *Ibid.*, 268.

10. *Report of the Commission* (Rapport de la commission), 43.

11. William Scott, "Molding Space Warriors" (Modéliser des guerriers de l'espace), *Aviation Week and Space Technology* 7, n° 60 (2004) : 60.

12. *Air Force Institute of Technology Graduate School of Engineering and Management: Academic Year 1982-1984 Catalog* (Ecole supérieure d'ingénierie et de gestion de l'institut de technologie de l'armée de l'air : catalogue des cours pour les années universitaires 1982-1984), Wright-Patterson AFB, Ohio : AFIT, 1982, 46.

13. *Air Force Institute of Technology Graduate School of Engineering and Management: Academic Year 1987-1989 Catalog* (Ecole supérieure d'ingénierie et de gestion de l'institut de technologie de l'armée de l'air : catalogue des cours pour les années universitaires 1987-1989), Wright-Patterson AFB, Ohio : AFIT, 1987, 62-63.

14. Commandant LeWonnice Belcher, "Aerospace Officer Development Moves into High Gear with Vigilant Programs" (Le développement des officiers aérospatiaux passe à la vitesse supérieure grâce aux programmes Vigilant), *Air Force Space Command News Service*, 17 mars 2000 ; et *Air Force Institute of Technology Graduate School of Engineering and Management: Academic Year 2003-2004 Catalog* (Ecole

supérieure d'ingénierie et de gestion de l'institut de technologie de l'armée de l'air : catalogue des cours pour l'année universitaire 2003–2004), Wright-Patterson AFB, Ohio : AFIT, 2003, 29.

15. *Air Force Institute of Technology Graduate School of Engineering and Management: Academic Year 2003–2004 Catalog* (École supérieure d'ingénierie et de gestion de l'institut de technologie de l'armée de l'air : catalogue des cours pour l'année universitaire 2003–2004), 42.

16. Général John Jumper, “*Total Force Development*” (Développement total des forces), *Chief's Sight Picture*, 6 novembre 2002, 1.

17. Chambre des Représentants, *Statement of Dr. Robert A. Calico, Jr., PhD, Director of Academic Affairs, Dean of Graduate School of Engineering and Management, Air Force Institute of Technology, before the House Armed Services Committee Strategic Forces Subcommittee, United States House of Representatives* (Déclaration du docteur Robert A. Calico, Jr., directeur des affaires universitaires et doyen de l'école supérieure d'ingénierie et de gestion de l'institut de technologie de l'armée de l'air, devant la sous-commission des forces stratégiques de la commission des forces armées de la Chambre des Représentants des Etats-Unis), 108^{ème} Congrès, 2^{ème} session, 22 juillet 2004, <http://www.house.gov/hasc/openingstatementsandpressreleases/108thcongress/04-07-22Calico.pdf>.

18. *Air Force Institute of Technology Graduate School of Engineering and Management: Academic Year 2003–2004 Catalog* (École supérieure d'ingénierie et de gestion de l'institut de technologie de l'armée de l'air : catalogue des cours pour l'année universitaire 2003–2004), 1–2.

19. Diapositives d'information, *Joint Space Academic Group*, 27 février 2004, 3, 25.

20. Note de service de l'ancien ministre de la défense Donald H. Rumsfeld aux secrétaires des différentes Armes, 18 octobre 2001.

21. *Ibid.*

22. Protocole d'accord entre les secrétariats de la marine et de l'armée de l'air, 4 décembre 2002.

23. Général Lance Lord, *Space Professional Strategy* (Une stratégie de professionnels de l'espace), 16 avril 2003, 8–9, <https://midway.peterson.af.mil/spacepro/Documents/Strategy.pdf>.

24. Lon Rains, “*USAF Space Command Creates Education Consortium*” (Le commandement spatial de l'armée de l'air crée un consortium d'enseignement), *Space News*, 7 octobre 2004, http://www.space.com/spacenews/educate_100704.html.

25. Hutto, “*Space Professional Update*” (Mise à jour sur les professionnels de l'espace), 20.

26. Document doctrinal de l'armée de l'air (*Air Force Doctrine Document – AFDD*) 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et développement de force), 18 février 2004, 74, 76.

27. *Report of the Commission* (Rapport de la commission), 47.

28. *Ibid.*, 45.

29. *Air Force Institute of Technology*, <http://www.afit.edu>.

30. *Report of the Commission* (Rapport de la commission), 45.

31. *Acquisition 2005 Task Force Final Report: Shaping the Civilian Acquisition Workforce of the Future* (Rapport définitif du groupe d'études 2005 sur les acquisitions : façonner le personnel civil d'acquisition de l'avenir, Washington, DC : cabinet du ministre de la défense, octobre 2000, 2.

32. Monsieur Peter B. Teets, “*Espace et sécurité nationale au vingt-et-unième siècle*”, *Air and Space Power Journal en français* vol. II, no. 3 (automne 2006) : 4.

33. “*Impact of 9-11 Commission Recommendation to Have a Cabinet Level Intel Czar*” (L'impact de la recommandation de la commission d'enquête sur les événements du 11 septembre de créer un Monsieur Renseignement à l'échelon du gouvernement), *Fox News Special Report with Brit Hume*, Fox News Network, 3 août 2004.

34. Hall et Neufeld, *U.S. Air Force in Space* (L'armée de l'air dans l'espace), 54.

Commandement et communautés de pratique

PAR LE LIEUTENANT COLONEL CHRISTOPHER DANIELS, USAF,
LE COMMANDANT DON GROVE, USAF ET
LE COMMANDANT ED MUNDT (RE), USAF

Résumé de l'éditeur : Apprendre les uns des autres, cet adage millénaire, a été saisi et perfectionné par des entreprises internationales sous des noms tels que communautés d'apprentissage, groupes de famille, groupes thématiques, groupe de pairs ou club tech. L'armée de terre, pionnière dans ce domaine, l'appela « CompanyCommand » et l'armée de l'air « Commanders Connection ». Toutes ces organisations ont pour objectif d'établir des communautés qui permettent aux collègues d'apprendre les uns des autres, des réseaux sociaux pour l'amélioration organisationnelle et la « socialisation » de la diffusion des informations. Aujourd'hui ce concept est devenu la norme au sein des secteurs public et privé.



Le débat fait rage au sein des classes d'enseignement militaire professionnel de l'armée de l'air : « Naît-on leaders ou le devient-on ? ». Du point de

vue de ceux qui sont sous commandement, la réponse la plus fréquente pourrait être « quelle importance ? ». L'important pour ces personnes n'est pas de savoir si le leadership est un état

naturel ou s'il s'acquière par le biais de l'éducation. Il s'agit plutôt de savoir comment l'organisation s'assure que les personnes qui prennent des postes de pouvoir sont préparées à assumer leurs responsabilités de leadership. Pour les leaders nouvellement affectés, la formation au poste de travail pourrait être la partie la moins appréciée du cursus de formation. Malheureusement, c'est aujourd'hui la norme au sein des secteurs public et privé. Les managers civils, qu'ils soient promus au sein de l'organisation ou bien recrutés par celle-ci, doivent passer par des périodes de formation pour assumer leurs nouvelles responsabilités. Cela entraîne inévitablement un certain nombre d'épreuves et d'erreurs qui peuvent être difficiles à la fois pour les managers et leurs subordonnés. En dépit d'excellents programmes de formations, les nouveaux commandants de l'armée de l'air vont suivre une courbe d'apprentissage similaire sur la façon d'assumer le commandement de leurs unités. Quelle que soit son expérience ou sa formation, chaque nouveau commandant va se retrouver face à des problèmes imprévus concernant le personnel, la guerre opérationnelle, et les problèmes financiers.

Au sein de l'industrie et du militaire, les leaders ont une nouvelle approche, non conventionnelle, de l'investigation, de l'innovation et de la résolution de problèmes. Ils créent ou rejoignent des forums professionnels. Il s'agit de groupes de leaders connectés au moyen d'un réseau social, dont le but est « de mener une réflexion sur les questions courantes, d'explorer des idées et d'agir en tant que tribune d'expression »¹. Grâce à l'interaction des groupes, les membres peuvent rapidement assimiler des informations et créer une base de connaissances sur laquelle ils peuvent baser leur pratique de l'art du leadership. Les avantages du groupe par rapport à un membre seul, se situent au niveau du regroupement et de la possibilité de traiter plus rapidement des quantités d'informations plus importantes. L'avantage pour chacun des membres est de pouvoir profiter de la sagesse collective du groupe. Cet article traite de ce nouvel outil professionnel, appelé communauté de pratique (*Community Of Practice* – COP). Il abordera la théorie qui se cache derrière le concept et expliquera de

quelle façon ce concept est actuellement utilisé pour aider les leaders militaires. Cet article examinera tout particulièrement les efforts faits par l'armée afin d'améliorer sa communauté de commandants de compagnie, en vue d'activer l'efficacité au combat. Il expliquera les nouvelles initiatives mises en place par l'armée de l'air afin d'améliorer l'art et la manière de commander un escadron. Enfin, il conclura en offrant une vision futuriste du leadership militaire au sein d'une communauté d'expertise globale.

Connaissances et communautés de pratique

Les organisations ont des ressources. Elles ont du personnel, des locaux et du capital – ressources qui peuvent être quantifiées et inventoriées dans les documents décrivant leur organisation. La connaissance est une autre de ces ressources, beaucoup plus difficile à quantifier et à inventorier. Cependant, sans la connaissance, toutes les autres composantes d'une organisation n'ont pour ainsi dire aucune valeur. Toute la question est de savoir comment les leaders peuvent accumuler, exploiter et étendre cette ressource capitale, dans un objectif d'évolution personnelle et d'évolution de leurs organisations. Afin de répondre à cette question, il faut tout d'abord comprendre de quelle nature est la connaissance au sein d'une organisation.

Au sein de chaque organisation réside une connaissance à la fois implicite et explicite. Les leaders et les membres d'une organisation peuvent facilement accéder à sa connaissance explicite. Cette connaissance inclut les informations organisationnelles publiées et classées, telles que les instructions opérationnelles, les manuels techniques et les autres directives émanant de la direction. Elle peut également inclure les informations sur le personnel, les données logistiques, les rapports de missions, et d'autres données historiques. On peut penser que la connaissance explicite d'une organisation est une accumulation des connaissances de l'organisation amassée uniquement

au moyen de sa documentation. Mais bien d'autres choses doivent être prises en compte.

Une grande partie de la connaissance d'une organisation n'est pas documentée. Elle réside dans les esprits de ses leaders et de ses membres, passés et présents. Cette connaissance implicite se combine avec une connaissance explicite de l'organisation afin d'obtenir des résultats. Par exemple, deux unités militaires avec le même personnel, le même équipement et des missions identiques, sont confrontées à des inspections de l'état de préparation opérationnelle. Elles ont toutes les deux les mêmes ordres techniques et les mêmes règlements. Elles ont toutes les deux accès aux mêmes manuels, réseaux logistiques, formations, et opportunités éducatives. Et pourtant, une des unités ressort de son inspection avec d'excellents résultats alors que l'autre connaît de sérieux problèmes. La connaissance explicite était la même mais le niveau de la connaissance implicite des deux organisations comportait indubitablement des différences majeures. Il serait possible de dire que l'unité qui a échoué a simplement été victime d'un mauvais leadership mais dans ce cas le contre argument serait simplement que le leader de cette unité ne possédait pas les connaissances suffisantes pour être un bon leader. Finalement, le débat tourne toujours autour de la connaissance.

Un des défis de l'aspirant leader est d'exploiter la connaissance implicite déjà existante au sein de son organisation et d'élargir cette dernière pour le bénéfice de tous. Brian Lehaney, professeur en gestion de la connaissance et des informations à *Coventry University*, recommande la création « d'une liaison entre les liens sociaux et professionnels des praticiens officiant dans des zones qui les empêchent de partager leur expérience et leur compréhension ». ² Au sein d'une organisation, la création d'une telle liaison est relativement simple. Généralement, les membres aiment la proximité physique, ils partagent les intérêts et les expériences qu'ils ont en commun et sont concentrés sur des objectifs opérationnels similaires. Cependant, pour le leader le défi est relativement plus complexe. Les ressources dont il a besoin en matière de leadership peuvent ne pas exister au sein de l'organisation.

Au contraire, il y a une forte probabilité pour que les membres organisationnels se tournent vers le leader pour bénéficier de sa sagesse, de sa connaissance et de ses conseils. Alors, vers qui se tourne ce leader ? Le leader doit se tourner vers une communauté plus large afin d'exploiter la richesse de la connaissance implicitement présente au-delà des limites de son organisation. Mais, comment cela est-il possible ?

La réponse pourrait résider dans le modèle de formation COP. Dans leur excellent travail sur le sujet, *Cultivating Communities of Practice*, Etienne Wenger, Richard McDermott et William Snyder donnent la définition suivante des COP : « Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, une série de problèmes ou une passion pour un sujet, et qui approfondissent leur connaissance et leur expérience dans ce domaine en interagissant en direct. » ³

Au moyen des COP, les membres qui ont des intérêts, des responsabilités et des préoccupations similaires, peuvent facilement communiquer et échanger des informations, ce dans un intérêt commun, même s'ils ne font pas partie de la même organisation ou s'ils n'opèrent pas dans la même zone géographique. Les membres partagent la même passion pour l'excellence et un véritable désir altruiste de nourrir la profession et d'aider leurs collègues à réussir. Au fil du temps, la communauté développera un « organe de connaissances, de pratiques, et d'approches communes. » ⁴

La COP a pour objectifs de minimiser les efforts de recherches redondants, d'améliorer la collaboration et l'échange d'idées, et d'aider les leaders à prendre des décisions justes et opportunes. Le « porche virtuel » fournit un mécanisme qui permet aux individus de se tenir informés des développements d'une discipline partagée. Il aide également à une meilleure communication de haut en bas, en fournissant des méthodes multiples et plus directes de diffusion des informations et des idées. Plutôt que d'être un handicap à l'individualité, cette base en constante réactualisation, dès l'instant où elle est accessible,

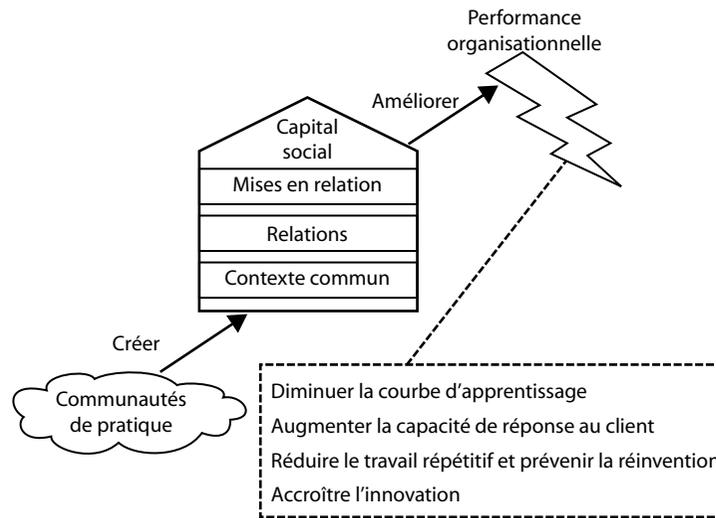


Figure 1. Liens des COP avec la performance organisationnelle à travers le capital social. Adapté de « *Communities of Practice and Organizational Performance* » de E.L. Lesser et J. Storck, IBM Systems Journal 40, n°4 (2001) : 833

permet aux leaders de « focaliser leurs énergies créatives sur des sujets plus pointus. »⁵ La clé est la « socialisation » de la diffusion des informations. Il s'agit de la manifestation d'un truisme accepté de longue date : « La perception et la gestion des réseaux sociaux font intrinsèquement partie du rôle du leadership. »⁶ Gérés efficacement, ces réseaux sociaux peuvent aboutir à des améliorations organisationnelles concrètes.

Dans le monde des affaires, les leaders ont profité de cette dynamique de groupe pendant des années sous les noms de communautés répandues (*distributed communities*) et cercles de gestion des connaissances (*knowledge management groups*). Il y a des exemples de COP durables au sein de nombreuses organisations. Elles sont connues sous le nom de communautés d'apprentissage (*learning communities*) chez Hewlett Packard, groupes de famille (*family groups*) chez Xerox, groupes thématiques (*thematic groups*) à la Banque Mondiale, groupes de pairs (*peer groups*) à la British Petroleum, et clubs tech (*tech clubs*) chez Chrysler. Au sein de l'industrie, les objec-

tifs établis de ces communautés sont de « permettre aux collègues d'apprendre les uns des autres grâce au partage de sujets, d'idées, de retour d'expériences, de problèmes et de solutions associées, de résultats de recherches ou de tout autre thème pour lequel ils ont un intérêt mutuel et de générer pour les affaires des bénéfices tangibles, mesurables et à valeur ajoutée. »⁷ Comme le montre la figure 1, ce contexte commun est la base de la relation entre les leaders de même sensibilité, ce qui permet d'améliorer le capital social afin d'accélérer la courbe d'apprentissage, d'éviter de faire plusieurs fois le même travail et d'améliorer la performance organisationnelle.

IBM Global Services a commencé à utiliser les COP en 1995 en établissant un programme de *knowledge management* (gestion des connaissances). L'expérience de l'entreprise a abouti à des COP globales dynamiques qui ont permis au capital intellectuel d'être accessible à tous les praticiens qui étaient connectés au domaine, de créer des relations et d'obtenir des résultats commerciaux tangibles (Tableau 1). Ces managers ont découvert des avantages pratiques à faciliter

Tableau 1. Avantages de la COP

Avantage	Mises en relation	Relations	Contexte commun
Diminuer la courbe d'apprentissage	Trouver des experts	Guider et préparer les nouveaux employés	Comprendre les règles de l'entreprise
Réduire le travail répétitif et prévenir la réinvention	Trouver des points communs et les individus qui les ont développés.	Etablir une réputation positive	Comprendre la nature situationnelle de la connaissance
Accroître l'innovation	Renforcer les liens faibles qui permettent d'exposer de nouvelles idées	Construire un environnement sain permettant d'échanger et de tester de nouvelles idées.	Comprendre quels sont les problèmes d'intérêt commun.

Adapté de "Communities of Practice and Organizational Performance" de E.L. Lesser et J. Storck, *IBM Systems Journal* 40, n°4 (2001) : 839

les réseaux sociaux afin de diffuser la connaissance au sein d'une organisation mondiale.

IBM, ainsi que d'autres entreprises ont découvert un nouvel outil permettant de faire progresser la gestion des connaissances pour les leaders et les praticiens. Ils ont découvert que ces groupes d'auto-soutien étaient « maintenus par un intérêt commun pour l'organe de la connaissance et mus par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des idées, des modèles, des outils et des bonnes pratiques. »⁸ Il restait à savoir si ce genre de communauté virtuelle avait des répercussions dans le domaine militaire.

La première communauté de l'armée des Etats-Unis : *CompanyCommand*

Nate Allen et Tony Burgess, commandants de l'armée de terre des Etats-Unis, sont devenus amis lorsqu'ils étaient cadets à West Point, puis ils sont tous les deux devenus commandants de compagnies. Le commandement est souvent décrit comme étant le meilleur emploi possible. Cependant, les défis quotidiens auxquels doit faire face un commandant en périodes de paix et de guerre

sont accablants – Allen et Burgess ont tous les deux connu cette pression. Lorsqu'ils étaient capitaines, ils étaient voisins et passaient de nombreuses nuits assis sur le porche d'entrée d'Allen à échanger sur leurs expériences. Ils ont rapidement réalisé que leurs conversations avaient un impact positif sur leurs unités et ils avaient le sentiment que cet échange d'expériences pourrait être utile à d'autres. En conséquence, en 1999, le duo a écrit un livre sur le commandement « *Taking the Gideon* » qui a largement circulé sur Internet.

Le livre a eu un énorme succès et a suscité de vives discussions parmi les autres commandants de compagnies. Cette réaction inattendue a motivé la création d'un endroit où d'autres pourraient participer à la conversation. En conséquence, au printemps 2000, Allen et Burgess, avec l'aide de leurs camarades de promotion de West Point, ont financé et lancé *CompanyCommand.com* qui après deux années remarquables est devenue *CompanyCommand.army.mil* (*CompanyCommand*). Ils étaient certains qu'un site conçu pour des confrères commandants de compagnies fournirait la cyber-plateforme nécessaire à une discussion professionnelle claire, ininterrompue dans un environnement changeant, à travers une collaboration non-attributive.

Ce qui a commencé par des conversations informelles entre Allen et Burgess sur un porche d'entrée s'est transformé en un outil inestimable un porche d'entrée virtuel pour les commandants de compagnies de l'armée. Ces conversations informelles que les commandants avaient afin d'apprendre et d'améliorer leur expérience du leadership ont été mises sur le site et ont été transformées en réseaux de discussions organisés. *CompanyCommand* compte désormais plus de 10 000 utilisateurs enregistrés. Leur expertise collective déjoue les obstacles et permet de trouver des solutions à une myriade de problèmes militaires. Avant l'opération *Iraqi Freedom*, *CompanyCommand* était un chat-room puis sa popularité a grandi, en conséquence, l'armée a décidé de soutenir officiellement le projet et de lui donner une place dans l'arène officielle de la formation.

En 2002, West Point a ajouté *CompanyCommand* à ses serveurs et a commencé à payer les coûts de fonctionnement. L'armée de terre a également envoyé les fondateurs en 3^{ème} cycle et ils sont devenus professeurs à West Point où l'exploitation de leur site est une activité à part entière de leur travail. *CompanyCommand* développe des compétences en leadership et circule parmi les pépites de connaissance afin de maintenir une armée forte au niveau opérationnel et de vaincre tout adversaire qui souhaiterait la menacer. Le général Gordon Sullivan, 32^{ème} chef du personnel de l'armée des Etats-Unis, pense que *CompanyCommand* transforme l'armée en « élevant le niveau collectif ».⁹

Comment cela est-il arrivé ? Cela peut être lié à la génération. Les officiers juniors actuels, nés à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, sont particulièrement autonomes et ont une grande confiance dans leurs capacités. De plus, ils ont grandi et ont participé à des missions de maintien de la paix pendant la période post-guerre froide telles que celles menées au Kosovo, en Bosnie, en Somalie et à Haïti où l'impact du niveau tactique de leurs décisions a souvent eu des effets au niveau stratégique. L'armée a capitalisé sur cette combinaison de facteurs et *CompanyCommand* est devenue vitale pour que les officiers juniors apprennent à accepter et à considérer les énormes responsabilités qui

reposent sur leurs épaules par les temps qui courent. Cela a très bien fonctionné pour l'armée. Les tâches d'exécution décentralisées telles que la direction du support aérien rapproché au cours des opérations *Enduring Freedom* et *Iraqi Freedom* ont démontré que les commandants de compagnies devaient avoir la capacité de prendre des décisions stratégiques au niveau opérationnel, toujours avec la même conviction et le même à-propos.

Les officiers juniors ont également grandi en utilisant Internet et en optimisant le partage des informations par le biais de l'électronique. La communauté étant basée sur le Web, les commandants qui ont des connexions Internet ont accès depuis les lieux les plus reculés du monde et peuvent parler quotidiennement, et en temps réel, à d'autres commandants. Dans la guerre contre le terrorisme, ces officiers s'apprennent les uns les autres à s'adapter à ce genre de bataille et l'armée les encourage à le faire. C'est un exemple de la façon dont l'armée s'est transformée pour combattre un nouveau type d'ennemi – agile, novateur et en constante adaptation.

Afin de réussir ces défis, les commandants sont avides des retours d'expériences des autres et de l'assistance fournie en temps réel, par leurs pairs. L'ancien modèle n'est désormais plus suffisant. Par exemple, l'armée des Etats-Unis a connu l'une des premières expériences post-guerre froide d'opérations de maintien de la paix en 1993 au cours de l'opération *Restore Hope* en Somalie. Après la première rotation, environ 18 mois ont passé avant que le papier blanc sur les opérations de maintien de la paix soit publié et diffusé. Si *CompanyCommand* avait fonctionné à cette époque, elle aurait donné la possibilité pour ceux qui étaient à la pointe des opérations de partager leur expérience en temps réel. Heureusement, les leaders seniors de l'armée reconnaissent ce besoin et encouragent leurs jeunes commandants à participer à la communauté des commandants de compagnies.

L'accès à *CompanyCommand* est strictement limité aux commandants autorisés afin d'instaurer la confiance et de faire en sorte que

le partage d'informations se face en toute liberté. Le site est divisé en 12 zones :

- leadership
- combat
- formation
- forme
- protection de la force
- maintenance
- ravitaillement
- les soldats et les familles
- lecture professionnelle
- points de ralliement
- journal de bord du commandant
- unité d'action

Chacune de ces zones est composée de réseaux de discussions traitant de sujets tels que les attaques au mortier, les problèmes de discipline, la façon d'affronter sa peur ou bien encore la façon de motiver et de conseiller les soldats. Les commandants se conseillent les uns les autres sur la façon d'enfoncer les portes et de protéger leurs compagnies. Les discussions sont ouvertes et honnêtes. La puissance de la relation et le facteur de confiance ne peuvent pas être considérés comme acquis – la participation en dépend.

CompanyCommand offre également la connexion aux pairs qui tentent de gravir la même pente avec les unités prêtes au combat. Leurs histoires préparent les autres mentalement à ce qu'ils vont devoir affronter lorsque leur tour viendra. L'histoire d'un commandant de compagnie qui visitait quotidiennement un site jumeau confidentiel afin de rechercher les tactiques des insurgés en Iraq est un exemple probant des bénéfices de cette préparation. Il a consulté un réseau de discussions expliquant comment les insurgés piégeaient des affiches de propagande sur les murs afin de faire exploser des engins explosifs improvisés (*Improvised Explosive Devices* – IED). Le réseau expliquait que lorsque les soldats américains patrouillaient dans une zone, ils arrachaient

ces affiches. Les insurgés le savaient et ont pris cela comme une opportunité de mutiler et de tuer les soldats en piégeant les affiches avec des IED. Lorsque l'unité de ce commandant de compagnie fût en patrouille, l'un de ses soldats s'approchât d'une affiche afin de l'arracher, il fût stoppé net par le commandant de compagnie. Après de plus amples investigations, l'intuition du commandant s'est avérée bonne – l'affiche était piégée. Heureusement, il avait acquis cette connaissance qui a sauvé la vie d'un jeune soldat.¹⁰ Cette histoire, ainsi que de nombreuses autres, démontre que le fait de faciliter les échanges d'informations en temps réel par le biais d'un cadre de leaders passionnés, membres du forum *CompanyCommand*, et de partager des expériences communes peut faire la différence – et même sauver des vies ! Les commandants de compagnies ont découvert que l'incroyable arrive lorsque les leaders d'une profession se mettent en relation, partagent leurs connaissances et encouragent tout un chacun à progresser.

CompanyCommand, qui a commencé comme un mouvement de base, est désormais considérée comme un modèle approprié pour que l'ensemble des commandants opérationnels de l'armée des Etats-Unis puissent se développer professionnellement – un nouveau forum crucial et actuel qui permet à ceux qui en ont le plus besoin de profiter de l'expérience des autres, comme le démontre la figure 2. L'apprentissage dépend de l'expérience et la composante la plus récente à avoir adopté cette stratégie est l'armée de l'air des Etats-Unis.

Les communautés de pratique au sein de l'armée de l'air

En septembre 2005, l'ancien commandant du *Air Command and Staff College* – ACSC de l'armée de l'air, le général de brigade Randal D. Fullhart, a initialisé la mise en place d'une COP pour les commandants d'escadrons de l'armée de l'air. Il a mandaté une équipe de 15 étudiants de l'ASCS pour concevoir, mettre en oeuvre et diriger *Commanders Connection* (<https://sqcc.maxwell.af.mil>), une COP dont le but est de promouvoir le partage des

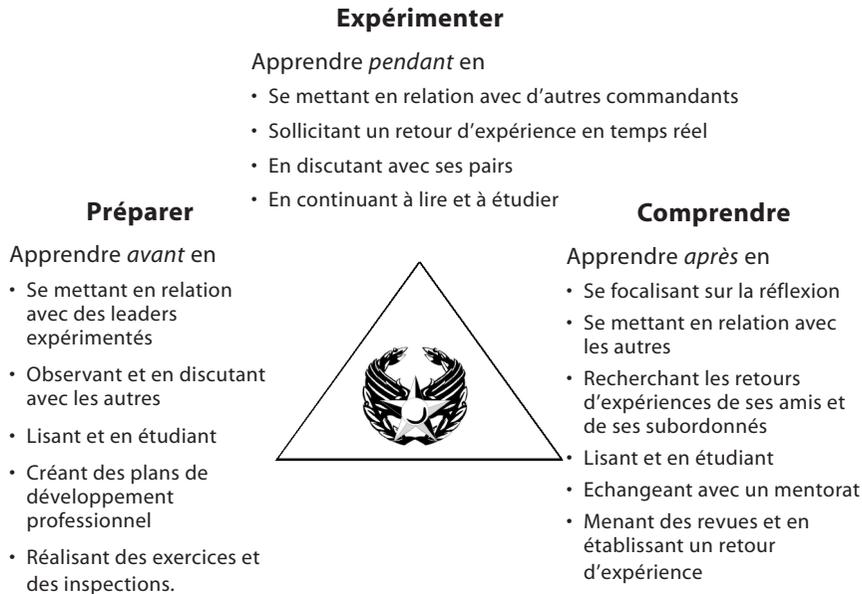


Figure 2. Processus d'apprentissage au sein d'une communauté. Adapté de "Company Command : Unleashing the Power of the Army Profession" de Nate Allen et Tony Burgess. West Point, New York: Center for the Advancement of Leader Development and Organizational Learning (Centre pour la Promotion du Développement du Leader et de l'Apprentissage Organisationnel), 2005, 16.

aptitudes, des faiblesses, des expériences et des bonnes pratiques des commandants d'escadrons de l'ensemble de l'armée de l'air. Les 15 membres de l'équipe de développement avaient tous une expérience du commandement et représentaient un large panel de spécialisations, y compris dans les opérations, les contrats, le recrutement, le personnel et la maintenance. Ils ont mené à bien le projet en seulement huit mois et ont dévoilé leur COP à l'armée de l'air en mai 2006. La réussite du *CompanyCommand.com* est devenue la référence de l'armée de l'air du fait de l'accent mis sur le commandement militaire. Le groupe a également étudié de nombreuses autres COP afin de tirer un apprentissage de leurs succès et de leurs défauts. Grâce à ce point de référence, l'équipe de développement a créé une COP conçue pour être un succès.

La vision publiée de *Commanders Connection* est de faire progresser la *pratique du commandement* en mettant en relation les commandants d'escadrons de la force aérienne par le biais

d'une *communauté de praticiens efficaces*, développant ainsi un environnement chargé de promouvoir et de partager la connaissance et la *formation tout au long de la vie*. Pour résumer, l'objectif est de faciliter la collaboration au sein de l'ensemble de la communauté des commandants d'escadrons de l'armée de l'air afin d'activer la courbe d'apprentissage et de mener à bien les défis quotidiens. En faisant cela, la COP développe et organise les outils, les idées et les approches nécessaires aux membres fournit un forum propice à la résolution de problèmes grâce à des solutions et à des idées très innovantes et aide les membres à gérer le stress et les défis spécifiques liés au commandement d'un escadron et ce de façon académique et non-attributive. Les membres sont principalement des commandants d'escadrons (anciens, actuels et nommés), avec toutefois une exception pour les commandants de détachements et d'escadrilles d'élites.

De plus, la COP est un bon moyen pour partager les bonnes pratiques et les politiques

de commandement. Elle englobe toutes les spécialités du métier à travers la collaboration et l'échange d'idées, et en tant que dépositaire des informations, elle aide à minimiser les efforts de recherche redondants. Grâce à des méthodes multiples et plus directes utilisées pour diffuser les informations et les idées, la COP des commandants d'escadrons permet aux individus de se tenir informés des développements au sein d'une discipline partagée. La combinaison d'informations statiques et dynamiques peut aider les commandants à gagner du temps et à prendre des décisions appropriées et opportunes.

En cohérence avec le concept de la COP, le domaine, la communauté et la mise en pratique de la COP *Commanders Connection* de l'armée de l'air sont bien définis. Au sein du *domaine*, on retrouve les anciens et les actuels commandants d'escadrons ainsi que les commandants d'escadrons d'élites ou bien leurs équivalents au sein des unités tactiques. La communauté *Commanders Connection* est basée sur un système Internet de gestion des connaissances développé par Tomoye, une entreprise spécialisée dans les COP, leader dans le domaine des solutions logicielles pour la collaboration intra-entreprise (www.tomoye.com). La mise en pratique ou taxonomie des connaissances consiste en sept catégories ou forums de contenus généraux :

- les aviateurs et les familles
- les inspections
- la mission
- les ressources
- les conseils de commandement
- l'éducation et la formation
- les autres programmes

Les sept forums sont ensuite composés de sujets spécifiques constitués d'informations statiques partagées et de discussions dynamiques entre membres ou bien alors d'un mélange des deux.

Une des clés du succès de *Commanders Connection* est un leadership fort et un support,

présents à tous les niveaux. Chez les commandants supérieurs, le commandant de l'ASCS fait office de *champion* du programme. Il donne les « conseils, les fonds, la visibilité et la légitimité. »¹¹ Le *manager* de la communauté, la division d'apprentissage à distance de l'ASCS, a la responsabilité du fonctionnement global de la communauté, y compris du budget, de la surveillance du programme et de la liaison avec le champion de la communauté. Les *leaders* de la communauté forment un groupe d'élite composé d'anciens commandants servant à l'ASCS qui se chargent, jour après jour, du leadership des discussions, du contenu, de l'adhésion, du marketing et de la gestion du site Internet de la communauté. Ils constituent également le groupe central au sein duquel les *leaders de forums* sont sélectionnés. Ils sont également responsables de sept forums individuels. Des membres viennent de la communauté entière afin de diriger des thèmes spécifiques dans ces forums. Les *leaders de thèmes* sont soit volontaires, soit recrutés par des leaders de forums en fonction de leur connaissance sur le sujet et de leur engagement. Le leadership d'une communauté n'est pas une condition obligatoire pour adhérer et participer.¹²

Commanders Connection n'est pas une COP pionnière au sein de l'armée de l'air. Aujourd'hui, on peut trouver une COP sur à peu près tous les thèmes imaginables. Le répertoire des COP de l'armée de l'air est sur le portail de l'armée de l'air (www.my.af.mil) où il existe quelques 3 000 COP. Les COP sont classées en 20 thèmes à grande portée, allant des opérations aux ventes militaires étrangères, en passant par le test et l'évaluation de la sécurité. Les indicateurs clés du portail de l'armée de l'air indiquent que 25 pourcent d'entre elles sont prospères. Si l'on se base sur les 3000 communautés, le taux de consultation des COP (Figure 3) a augmenté de 44 pourcent au cours de l'année calendaire 2005 pour atteindre environ 2.3 millions de consultations par mois alors que les échanges de mails entre les participants (Figure 4) ont augmenté d'environ 35 pourcent pour atteindre une moyenne de 220 000 échanges par mois. Pendant ce temps, le nombre de documents téléchargés en vue d'être utilisés

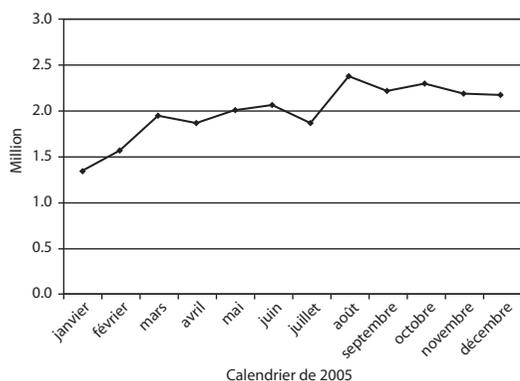


Figure 3. Nombre de consultations de COP. Dressé à partir de la page Web de l'armée de l'air : Knowledge Now "Metric Entry", <https://wwwd.my.af.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

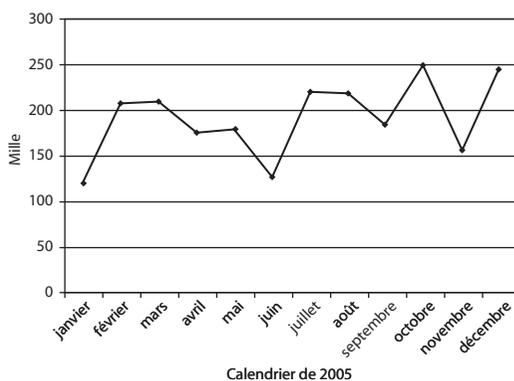


Figure 4. Nombre de mails envoyés parmi les participants aux COP. Dressé à partir de la page Web de l'armée de l'air : Knowledge Now "Metric Entry", <https://wwwd.my.af.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

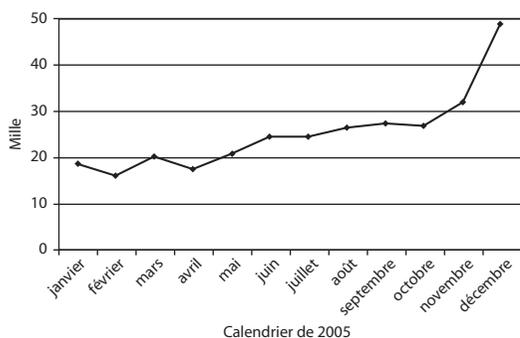


Figure 5. Nombre de documents téléchargés. Dressé à partir de la page Web de l'armée de l'air : Knowledge Now "Metric Entry", <https://wwwd.my.af.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

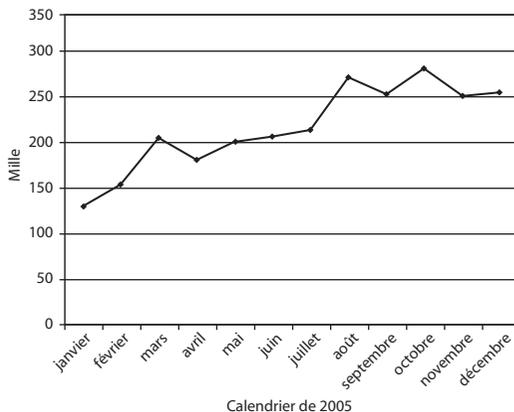


Figure 6. Nombre de documents consultés. Dressé à partir de la page Web de l'armée de l'air : Knowledge Now "Metric Entry", <https://wwwd.my.af.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

(Figure 5) a augmenté de 80 pourcent pour atteindre 48 000 téléchargements par mois et le nombre de documents consultés par les membres de la COP (Figure 6) atteint un maximum d'environ 281 000 documents en un mois. Bien que cela ne soit pas une photographie instantanée, il apparaît clairement

par le biais des tendances positives données par ces indicateurs que la participation aux COP est en constante augmentation. Donc, qu'en est-il des 75 pourcent de COP qui ne fonctionnent pas ?¹³

Il semble qu'il y ait des principes clés qui déterminent de quelle façon bien faire fonc-

tionner une communauté et il est vital de concevoir la communauté autour de ces principes dès le départ. Selon Wenger, McDermott et Snyder, sept principes sont nécessaires pour insuffler « le souffle de vie » et l'opportunité de croissance :

1. *Concevoir pour évoluer.* Concevoir pour évoluer est quelque chose d'assez évident. Bien qu'il soit important d'avoir des objectifs directs afin de démarrer une communauté, l'état final dépend de la façon dont les membres l'utilisent. La conception de la communauté doit permettre cet inévitable processus d'évolution.
2. *Permettre une perspective extérieure.* Un autre de ces principes est de permettre une perspective extérieure afin de générer de la croissance. Il peut s'agir de membres de la communauté évaluant d'autres COP en vue de glaner des informations et de donner à d'autres la possibilité d'entrer dans leur propre COP.
3. *Autoriser différents niveaux de participation.* Il est également impératif d'autoriser différents niveaux de participation. Dans une COP, les intérêts individuels vont varier autant de fois qu'il y a d'individus. Il peut s'agir d'une aide active au moyen d'envois de messages et de documents ou de simplement se connecter en tant qu'observateur. La COP doit s'adapter et s'accommoder à cette variété.
4. *Développer à la fois l'activité publique et privée de la communauté.* Le développement à la fois de l'activité publique et de l'activité privée de la communauté est basé sur les relations. Comme l'ont démontré Wenger, McDermott et Snyder « la clé de la conception des espaces de communautés est d'orchestrer à la fois des espaces publics et privés, qui utilisent la force des relations individuelles afin d'enrichir les événements publics et d'utiliser les événements pour renforcer les relations individuelles ». ¹⁴ Dans un rassemblement de masse, il est important d'encourager la construction de relations qui améliore-

ront l'efficacité à la fois au niveau communautaire et privé.

5. *Se focaliser sur la valeur.* Etant donné que la participation à la communauté est basée sur le volontariat, il est important de se focaliser sur la valeur. Les membres ne continueront à participer que s'ils y trouvent un bénéfice personnel. Bien qu'il soit généralement assez motivant de tracer les bénéfices d'une COP, une méthode simple consiste à ouvrir une discussion en cours et à rechercher des exemples démontrant de quelle façon la COP a aidé ses membres. Cela aidera les membres actuels et potentiels à identifier le véritable intérêt de la communauté.
6. *Combiner à la fois la familiarité et le dynamisme.* Au sein d'une communauté, il est également important de combiner la familiarité et le dynamisme. Lorsqu'une communauté s'enferme dans des événements et des thèmes routiniers, elle construit des relations et instaure la confiance et le confort, ce qui favorise les discussions franches. Le danger est de générer une communauté stagnante ou fermée. Afin d'éviter ces pièges, les leaders doivent y apporter du dynamisme, en invitant un orateur controversé par exemple, ou en organisant des réunions avec des membres qui ne se seraient probablement pas rencontrés dans d'autres circonstances et en introduisant des idées et des produits, nouveaux et novateurs, provenant d'une source extérieure afin de susciter la créativité et de diversifier les thèmes de réflexion et de conversation. Même si la familiarité est importante pour la santé d'une communauté, le dynamisme l'est tout autant s'il est occasionnel et bien pensé. La clé est de maintenir un juste équilibre entre les deux.
7. *Donner un rythme à la communauté.* L'équilibre est également important pour la santé de la COP. Pour donner un rythme à la communauté, il faut des activités régulières telles que des

réunions, des conférences, des activités Internet, des déjeuners, etc. Cela inclut également des projets et des événements spéciaux. Le défi est de trouver le juste équilibre entre trop ou trop peu d'activités régulières et trop de changements ou trop peu de variété.¹⁵

Les concepteurs de *Commanders Connection*, déterminés à créer une communauté prospère, ont intégré ces caractéristiques à leur conception. Il reste tout de même quelques défis à relever par le groupe naissant. Le premier et le plus important est de convaincre les commandants d'escadrons, surchargés de travail, qu'il est bénéfique qu'ils s'impliquent et que cela leur permettra, par la suite, de faire des économies de temps et d'énergie à long terme. Le fait de se concentrer sur les discussions dynamiques plutôt que sur les informations statiques permettra de créer une vraie communauté et pas seulement un site Internet de plus. De même, les leaders de communautés reconnaissent que les contenus statiques et dynamiques doivent tous les deux rester pertinents et que les commandants doivent contribuer aux deux de façon régulière. Afin de créer ce dynamisme, le nombre important d'observateurs initialement estimé doit rapidement se transformer en un nombre important de participants. Finalement, puisque les managers de la communauté font partis du corps enseignant de l'ACSC et ne sont, à l'heure actuelle, pas commandants, il va être vital que le leadership quotidien demeure un mouvement de base mené par les anciens commandants des étudiants de l'année en cours. En retour, ces leaders de communautés doivent rester concentrés sur la façon d'améliorer *Commanders Connection* et pas uniquement sur leur rang à l'ACSC.

A cette fin, ils devront focaliser leur attention sur l'évaluation de *Commanders Connection* afin qu'elle soit viable. Leur évaluation doit d'abord prendre en compte les signes d'autonomie. Il s'agit de la preuve que la communauté ne reste pas active uniquement grâce aux efforts des leaders de la communauté mais grâce à l'ensemble des participants. Ils doivent ensuite développer des indicateurs

afin de mesurer la « santé » de la communauté et d'identifier les changements nécessaires. Ils doivent également déceler les signes démontrant que la communauté est sur le point de bifurquer sur d'autres communautés telles que celles sur des zones fonctionnelles spécifiques comme la maintenance, les munitions, l'établissement des contrats et les opérations. Encourager les relations autour du site Internet va également être vital, tout comme le sera le maintien d'un équilibre approprié entre la familiarité et le dynamisme. Cet effort permettra d'assurer que *Commanders Connection* se construit à partir des bases solides établies à sa naissance et évolue pour devenir une communauté mature faisant progresser les pratiques de commandement.

Ces exemples de gestion des connaissances et d'utilisation des COP démontrent que le conseil et la collaboration sont des aspects durables d'une affaire efficace et du leadership militaire. Nos styles de vie effrénés actuels rendent les communautés légitimes et la technologie les rend possibles.

Donc où allons-nous désormais?

Comme cela a été évoqué précédemment, du fait de la nature unique et pleine de défis de leur mission, les commandants de l'armée de l'air peuvent bénéficier à la fois du mentorat et de la collaboration de leurs pairs. Il appartient aux commandants de soutenir la COP, à la fois en la défendant et en y apportant leur contribution. De plus, de nombreux autres groupes ont des spécialités uniques et exigeantes qui peuvent bénéficier d'une communauté prospère et engagée, au sein de laquelle tous les membres contribuent régulièrement à la base de connaissances et à l'accès aux informations appropriées dont ils ont besoin au quotidien. Les centres professionnels d'excellence (formation d'éducation militaire professionnelle, écoles techniques, institut de technologie de l'armée de l'air, etc.) doivent évaluer la valeur de ces COP à leur population. De plus, au fur et à mesure que l'armée de l'air accroît son rôle expéditionnaire, le modèle de l'armée, entièrement focalisé sur la guerre et les pratiques de combats, est plus important et approprié.

L'armée de l'air continue à se distinguer de nombreuses façons comme étant une organisation de classe mondiale. Le mentorat formel et informel qui se transmet de façon traditionnelle et technique d'une génération de leader à l'autre est un élément important pour le maintien de l'excellence organisationnelle. Tout au long de leur carrière, les soldats apprennent les uns des autres et ajoutent des idées et des pratiques à leurs propres styles de leadership. Jusqu'à aujourd'hui, les groupes sociaux d'apprentissage se sont vus limités en nombre et en taille du fait des contraintes technologiques et pratiques. Cependant, les communautés en ligne peuvent désormais relier instantanément chaque membre d'un groupe important et fournir un accès en temps réel au répertoire collectif d'informations, de connaissances et d'expériences. En agrandissant l'équipe de « mentors pairs »,

les commandants de l'armée de l'air peuvent avoir accès à chaque membre de la communauté, rechercher des compétences ou des expériences spécifiques et soumettre des questions ou solliciter des opinions au sein d'un environnement collaboratif.

Le dernier objectif pour les leaders, à chaque niveau, et tout particulièrement pour les membres participants à des COP prospères, est de nourrir « une série d'approches communes et de partager des normes qui créées une base pour l'action, la communication, la résolution de problèmes, la performance et la responsabilité » tout en maximisant le travail de groupe, la collaboration, l'accompagnement et la synergie.¹⁶ Au travers des contacts sociaux qui utilisent la collaboration en ligne, l'armée de l'air a pris un bon départ avec *Commanders Connection*. Il ne dépend qu'aux autres communautés de suivre. □

Notes

1. W.M. Snyder, *Communities of Practice: Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21st Century* (Communautés de pratique : Associer l'apprentissage organisationnel et la perspicacité stratégique pour créer un pont au 21^{ème} siècle), article présenté à la conférence de l'académie de management, Boston, Massachusetts, août 1997.

2. Brian Lehane et al., eds., *Beyond Knowledge Management* (Au-delà des connaissances du management), Londres: Idea Group Publishing, 2004, 46.

3. Etienne Wenger, Richard McDermott et William Snyder, *Cultivating Communities of Practice* (Cultiver les communautés de pratique), Boston : Presse de l'école de commerce de Harvard, 2002, 4.

4. Ibid., 5.

5. Ibid., 11.

6. Prasad Balkundi et Martin Kilduff, *The Ties That Bind: A Social Network Approach to Leadership* (Les liens qui lient: une approche au leadership par le biais d'un réseau social), *Leadership Trimestriel* 16, n°6 (Décembre 2005): 941-61.

7. Wenger, McDermott, et Snyder, *Cultivating Communities of Practice* (Cultiver les communautés de pratique), 1.

8. Lehane et al., *Beyond Knowledge Management*, 47 (Au-delà des connaissances du management).

9. Nate Allen et Tony Burgess, *Company Command: Unleashing the Power of the Army Profession* (*Company Command* : déclencher la force de la profession de l'armée de

terre), West Point, New York : Centre pour la promotion du développement du leader et de l'apprentissage organisationnel, 2005, 200.

10. Ibid., 189.

11. Wenger, McDermott, et Snyder, *Cultivating Communities of Practice* (Cultiver les communautés de pratique), 214.

12. Il est simple de devenir un membre de *Commanders Connection* pour les commandants actuels et les commandants d'élite. Il suffit de consulter le site Internet (www.maxwell.af.mil/sqcc) et de sélectionner « Envoyez nous un mail » afin de demander un compte ou de consulter l'adresse : <https://wwwmil.maxwell.af.mil/sqcc> et de sélectionner « Demander un compte ». Après avoir soumis la petite application, quelqu'un vous répondra sous 24 à 48 heures. Si vous ne correspondez pas complètement aux critères mais que vous souhaitez rejoindre la communauté, il vous suffit de donner les raisons pour lesquelles vous souhaitez la rejoindre. Chaque situation est considérée au cas par cas.

13. Armée de l'air américaine, *Knowledge Now* (Les connaissances maintenant) dans la page web "Metric Entry", <https://www.my.af.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

14. Wenger, McDermott, et Snyder, *Cultivating Communities of Practice* (Cultiver les communautés de pratique), 59.

15. Ibid., 57-62.

16. Ibid., 38.

Les voies de l'excellence

Appliquer une vision organisationnelle équilibrée

PAR LE COMMANDANT RAYMOND M. POWELL, USAF

Résumé de l'éditeur : Pour éviter d'être sous l'influence de la tyrannie de l'urgence et négliger les projets principaux, les commandants doivent développer une vision focalisée sur l'accomplissement de la mission et qui doit refléter les priorités de votre hiérarchie. Cette approche peut insuffler une culture de l'excellence. L'auteur nous familiarise avec les quatre voies de l'excellence représentées par le modèle MOPS (Moderniser, rendre Opérationnel, Professionnaliser, Standardiser).

Félicitations ! Vous avez été sélectionné pour diriger le 1^{er} truc de maintenance, le commandement d'unité dont vous avez rêvé tout au long de votre carrière. Vous en finissez avec vos idées favorites en matière de leadership – un mélange des techniques que vous avez réunies pendant toutes vos années passées à diriger, à exécuter et à observer. Vous avez appris que vous êtes sensé fournir une philosophie à vos troupes, en conséquence, vous avez ponctué votre cérémonie de changement de commandement de nobles proverbes et d'axiomes visionnaires. Vous vous mettez immédiatement au travail, en insistant sur le slogan "mission first, people always" (la mission d'abord, les personnes toujours), et en vous empressant de mettre en avant quatre ou cinq de vos outils de métier favoris, perfectionnés au cours de vos 15 années d'expérience dans le domaine réglementaire. Vous serez impliqué mais pas dominateur, compréhensif tout en étant déterminé, stimulant sans être ringard. Plus que tout, vous allez mettre l'accent sur votre principal credo – le rôle du 1^{er} truc de maintenance est de soutenir le combattant !

C'était alors... Deux heures plus tard – après que votre secrétaire vous a attribué votre première pile de dossiers à passer en revue et à signer, et que vous en avez traité la moitié, le

premier sergent arrive pour vous rapporter qu'une de vos troupes de cadets a été consignée suite à une dispute domestique. Alors qu'il vous raconte les détails sordides, le téléphone sonne. Le commandant de l'installation vient juste de traverser l'un de vos bâtiments dont la cour n'est pas conforme avec les normes de son programme « Nettoyage de combat ». Naturellement, vous abandonnez tout le reste afin de restaurer son harmonie intérieure. Soutenir le combattant – mais d'abord ratisser les feuilles.

Vous passez le reste de la journée et la moitié de la soirée à éteindre des feux et à vous occuper des tâches administratives. A la fin de la semaine, vous avez dépensé une impressionnante et précieuse quantité de temps et d'énergie à gérer des violations de sécurité successives, et à rencontrer des conjoints aux opinions arrêtées pendant que vos loyaux sujets ont quant à eux déjà commencé à trouver des failles dans les projets principaux que vous avez présenté le premier jour. A la fin du mois, l'unité complète travaille 12 heures par jour pour préparer la visite de l'agence d'inspection réglementaire, et nombres d'objections et d'oppositions systématiques ont mis à terre la plupart de vos magnifiques projets. L'ambition est confrontée à la dure réalité.

Les règles et les embûches du terrain

Heureusement, la réalité ne doit pas forcément être aussi morne et vous n'êtes pas obligé de trouver votre agenda de leadership englouti par la tyrannie de l'urgence. Vous avez encore la possibilité de cultiver une unité très performante si vous acceptez quelques règles de terrain de base :

- Si vous n'avez encore jamais étudié l'art et la science de la gestion organisationnelle, commencez immédiatement. Les dirigeants couronnés de succès obtiennent des résultats grâce à une bonne gestion des personnes, des processus, de l'argent, du temps, des informations et des autres ressources contribuant à atteindre des objectifs organisationnels. Bien qu'il puisse être à la mode de dire « Je suis un leader, pas un gestionnaire », en réalité, vous ne pouvez pas diriger au niveau organisationnel sans appliquer de solides compétences en gestion.
- Votre capacité à présenter vos propres améliorations décisives et vos nouvelles idées éblouissantes est insignifiante comparée au potentiel de vos collaborateurs. Plutôt que de servir en tant que source de toute intelligence, créez les conditions du succès en encourageant et en canalisant une culture de l'excellence.
- Vos troupes doivent bien comprendre à la fois *comment* et *pourquoi* votre unité fait ce qu'elle fait. L'incompétence technique ou managériale est un manquement évident mais ne pas réussir à saisir l'objet fondamental de l'unité entraîne des attitudes égocentriques et une obsession pour les détails procéduriers.
- Quantités de tâches courantes auxquelles vous ne pourrez pas échapper viendront largement compléter votre commodité la plus précieuse – le temps. Vous trouverez qu'il est simple de négliger des responsabilités cruciales telles que la préparation au combat et l'établissement du planning

à long terme lorsque le problème du jour est le retard des tâches administratives, que l'égout refoule, ou que le mail du commandement général ne fonctionne pas. Une gestion efficace peut réduire la proportion que prennent ces événements sur votre programme mais elle ne peut pas les éliminer.

Une vision claire de l'unité exerce son pouvoir en cas de conflit entre les questions importantes et les questions urgentes. Elle permet à vos collaborateurs de se charger de vos priorités pendant que vous êtes pris par des réunions et que vous réglez des crises. En fait, lorsque le général James Jones, ancien commandant des corps des fusiliers-marins, a établi ses « dix principes pour les leaders des Marines », le fil conducteur de sa liste était la vision : « Avoir une vision – Développer une description solide de là où vous souhaitez aller... Prenez du temps pour articuler la vision ».¹ Malheureusement, la plupart des jeunes leaders se montrent incapables de suivre ce principe de base, parce que cela n'est pas aussi simple qu'il y paraît.

Le problème est en partie dû au fait que notre doctrine et notre formation présentent, à mauvais escient, le processus de conception de la vision comme étant un processus simple, intuitif et discret. Vous-même vous avez peut-être été amené à croire qu'une vision inspirée allait jaillir de votre esprit fertile, et qu'après l'avoir développée et diffusée, vous pourriez vous consacrer à des questions plus importantes pendant que vos troupes nouvellement éclairées allaient consciencieusement se retirer. C'est de la pure fantaisie. Appliquer une vision organisationnelle demande un engagement à long terme afin qu'elle soit bien comprise puis mener à bien.

Le long de ce chemin, votre première tentative sera simplement de *négliger* le développement ou la mise à exécution d'une vision, ce qui permettra à la tyrannie de l'urgence de la faire disparaître de votre charge de travail. Peut-être encore plus insidieux. Toutefois, vous pourriez permettre à la *divergence* de s'installer en diffusant de façon répétée une vision particulière en dépit de votre préoccu-

pation évidente pour d'autres priorités incongrues. Le premier dit, « Je n'ai pas le temps de m'occuper de la vision » alors que l'autre crie simplement « Hypocrite ! ». *La diffusion*, qui s'impose au moment où votre vision devient soit trop vague, soit trop incohérente pour être fonctionnelle, est également fautive. Elle peut paraître bien sur PowerPoint, mais elle ne se traduit pas facilement en plan d'action. Finalement, la myopie s'installe lorsque les dirigeants deviennent tellement préoccupés par leur vision trop étroite et rigide qu'ils ne peuvent plus reconnaître les réalités, les menaces ou les opportunités émanant de l'extérieur.

Donc, qu'est-ce qui caractérise une vision qui survie réellement au premier contact avec la réalité pour devenir une force permettant de guider une organisation ? Commençons par ce qui semble évident, une vision bien construite doit se focaliser sur l'accomplissement de la mission de votre unité et doit clairement refléter les priorités de votre hiérarchie. Elle doit insuffler une mentalité tournée vers l'avenir qui permet à votre unité de se diriger vers des objectifs audacieux avec confiance et agressivité. Elle doit avant tout être *réalisable* avec quatre impératifs savamment dosés, également appelés *voies de l'excellence* : moderniser, rendre opérationnel, professionnaliser, et standardiser (*Modernize, Operationalize, Professionalize, and Standardize* – MOPS).

Les voies de l'excellence : Les bases pour une vision équilibrée et applicable

Avant de développer le modèle MOPS, laissez-moi vous expliquer ce que j'entends par *voies de l'excellence* et en quoi ce cadre est primordial pour que vous puissiez mettre en application, avec succès, votre vision de l'unité. Depuis quelques années, les commandants supérieurs militaires ont tendance à formuler des objectifs en utilisant la méthode des lignes logiques d'opération, à partir de laquelle ils synchronisent quantités de tâches disparates en vue d'atteindre l'état final souhaité.² En saisissant la complexité des opé-

rations à grande échelle, les lignes logiques d'opération contraignent les subordonnés à reconnaître le spectre complet des activités nécessaires afin que la mission soit un total succès. Elles fournissent aux personnels un cadre flexible leur permettant d'élaborer des plans pour atteindre leurs objectifs. La simple mise en place de ces lignes logiques d'opération impose l'équilibre, lorsque qu'il devient trop tentant de se focaliser sur les problèmes urgents, évidents ou familiers.

Par exemple, en Iraq, la *Task Force Baghdad* (Corps expéditionnaire Bagdad) a développé cinq lignes d'opérations afin d'assurer sa stabilité et de soutenir ses efforts : opérations de combat, formation et utilisation des forces de sécurité, services essentiels, promotion du gouvernement et pluralisme économique. Cette approche reconnaît que tuer les mauvais gars, accroître les lignes d'égouts, et mettre en place des institutions gouvernementales, sont autant d'actions qui jouent un rôle indispensable dans la création d'une nation stable et démocratique. Selon les membres de ce corps expéditionnaire, le général de division Peter Chirarelli et le commandant Patrick Michaelis, négliger une de ces actions pour en favoriser une autre se serait avérée être une « approche inégale » dangereuse.³

Vous relevez essentiellement le même défi, et en adaptant ce modèle au sein d'un état stable, l'unité comme moteur, vous pouvez utiliser son approche équilibrée et pratique afin d'insuffler une *culture de l'excellence* à l'ensemble d'une population *qualifiée, motivée et dynamique*. Il ne s'agit pas tant de proférer de belles paroles mais d'exprimer continuellement les valeurs et les objectifs de l'unité afin que les troupes puissent les soutenir. Les quatre voies de l'excellence significatives, mémorables et préventives représentées par le modèle MOPS sont conçues pour être le bras exécuteur de votre vision organisationnelle (voir figure).

Moderniser : améliorer, revaloriser, développer, innover

Au cours de sa présentation du budget 2006 de la marine auprès du congrès, le secrétaire de la marine, Gordon England, a souligné

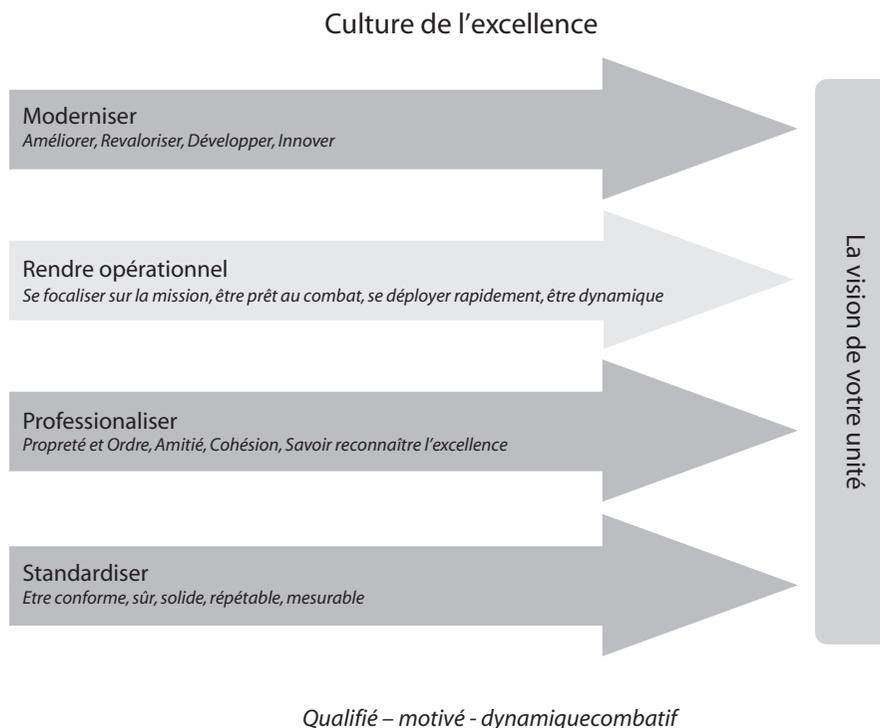


Figure. Le cadre MOPS fournit une approche équilibrée permettant de réaliser une vision organisationnelle.

l'engagement de son département pour une culture « *d'amélioration* continue, à la fois de notre efficacité et de notre efficience » (l'intonation en plus).⁴ La voie de la modernisation représente cet impératif d'obtenir de la part de chaque membre de votre unité une volonté quotidienne de « mieux faire ». Les bonnes idées ont bien plus de chance de bouillonner à partir de la base que d'être émises par un quartier général inspiré mais matérialiser ces idées peut s'avérer être extrêmement motivant, tout particulièrement au sein des organisations hiérarchiques. Les cadets croient fréquemment, à juste titre, que leurs idées ne sont pas sérieusement prises en compte. Il n'appartient qu'à vous de casser cette inertie et ce cynisme en recherchant, en défendant et en célébrant la pensée progressiste. Au sommet et à la base de la chaîne

de commandement, vous souhaitez que vos collaborateurs se fassent entendre afin d'apporter des améliorations au niveau de l'aptitude au combat, de l'efficacité des missions, de la capacité de réaction, de l'efficience et du service.

Le débriefing est l'une des techniques les plus productives utilisées pour générer des améliorations au niveau de la pratique militaire opérationnelle. Il entraîne « une discussion professionnelle au sujet d'un événement en se focalisant sur les standards de performance, ce qui permet aux soldats de découvrir ce qui s'est passé, pourquoi les choses se sont passées ainsi, comment renforcer les points forts et améliorer les points faibles ».⁵ Les aviateurs reconnaissent ce concept sous le nom de débriefing post-vol – une déconstruction critique de chaque mission permettant d'iden-

tifier et de renforcer les leçons apprises. En effectuant un suivi des principales opérations, des principaux exercices et des autres événements importants au moyen du débriefing, vous exprimez clairement à vos collaborateurs que vous souhaitez une critique honnête et constructive et que vous ne tolérez pas le confort de l'inertie.

Le fait que vos exigences commencent à s'étendre bien au-delà de votre budget du fait des propositions incessantes, émanant de vos collaborateurs, sur la façon dont ils souhaitent *améliorer* ou *accroître* leurs aptitudes actuelles, est une autre preuve qui démontre que vous avez mis en place une culture modernisatrice. Bien sûr, je ne suggère pas de dépenser sans réfléchir. En fait, bien que cela puisse paraître contraire à l'intuition, le gaspillage à plus de risque d'intervenir suite à votre inefficacité à identifier les opportunités et les besoins. Après tout, si vous avez les moyens de mener à bien toute votre liste, vous n'avez pas besoin de prioriser. De plus, comme le souligne le colonel de l'armée de l'air James Kolling, « ne pas financer » quelque chose qui a toujours été considéré comme un doit-payer... afin d'investir dans une nouvelle idée ou une nouvelle initiative, est un puissant indicateur sur la place qu'occupe l'innovation et sur la volonté de la soutenir ». ⁶

Il s'agit d'un point important car le fait de développer une culture militaire *novatrice* semble aller à l'inverse de la prédisposition militaire à la normalisation. En fait, une tension naturelle existe entre les deux – les normes sont impératives mais pas immuables. L'opinion la plus conventionnelle demande juste à être réécrite par une organisation très modernisatrice. Repoussez ces limites en encourageant vos troupes à changer la façon dont les choses ont toujours été faites. Défiez les sages aînés afin de susciter de nouvelles solutions créatives émanant de leurs plus jeunes troupes. Lorsque leurs idées vous paraissent irréalisables, dites leur, « Je suis sûr que nous pouvons y arriver en l'état actuel des choses mais j'aime votre façon de penser. Que proposez-vous ? »

Rendre opérationnel : se focaliser sur la mission, être prêt au combat, se déployer rapidement, être fermement avisé

Il peut paraître évident de dire que vos collaborateurs doivent *se focaliser sur leur mission* – c'est-à-dire, connaître l'objet global de votre unité et saisir l'impact de l'échec de la mission. Mais cela peut s'avérer être terriblement insaisissable du fait d'une autre tension naturelle : l'intégrité procédurière par opposition à la flexibilité. Il est évident que vous avez besoin de vos check-lists et de vos règles de peur que chaque action de routine ne devienne une improvisation, mais le fait d'atténuer votre allégeance à ces outils peut assurément affecter votre côté opérationnel. Si vous interdisez à vos clients l'utilisation de capacités essentielles au titre de règlements obsolètes ou trop rigides, vous avez fait le travail de l'ennemi à sa place.

Les règles formelles et les procédures sont généralement à la traîne par rapport à l'état de l'art, elles sont donc continuellement contestées du fait de changements de missions et d'avancées technologiques. Les Etats-Unis ont récemment pu se rendre compte de cette dynamique aux informations du soir puisque nos législateurs ont débattu sur la nécessité d'adapter aux nouveaux dangers du vingt-et-unième siècle les mécanismes utilisés pour les renseignements et pour la protection des libertés civiles. Puisque l'environnement de la sécurité et la technologie ont changé de façon drastique ces dernières années, les procédures qui semblaient alors cohérentes paraissent désormais archaïques. Dans le même sens, vos troupes ont besoin de savoir qu'il y a un temps pour lire le livre et un temps pour le réinterpréter, l'éditer ou même le réécrire.

Les dirigeants militaires doivent encore mentionner un autre point de tension, celui impliquant l'équilibre entre les tâches courantes auxquelles vous ne pouvez pas échapper et la nécessité de rester *prêt au combat* et de pouvoir *se déployer rapidement* afin d'être en mesure d'apporter un support au cours des manœuvres et des opérations en situation réelle. Il ne s'agit pas de dire peut-être ou à condition que – vous devez être capable de mener à la fois les tâches quotidiennes et les

missions du contingent avec le même professionnalisme. Malheureusement, la nature des tâches à accomplir au sein de la caserne entraînera, de par le fait, vos collaborateurs à se focaliser sur les incessantes exigences en temps de paix pendant que la disponibilité de l'unité décline. Affiner la partie opérationnelle est une des responsabilités de leadership les plus basiques. Il s'agit de maintenir des check-lists à jour, de fournir des équipements utilisables, de répéter et de réviser les procédures d'urgence, et de faire en sorte que les troupes soient prêtes à partir dans un délai minimal.

Une telle disponibilité implique que les troupes démontrent systématiquement leur dynamisme. Il s'agit d'un des états d'esprit opérationnels les plus difficiles à mettre en application au sein d'une garnison. Le général John Jumper, ancien chef du personnel au sein de l'armée de l'air, a déploré publiquement une « mentalité d'assisté » omniprésente, derrière laquelle de nombreux membres du personnel se cachent. Ils attendent d'être appelés au lieu d'identifier et de résoudre de façon proactive les problèmes les plus importants du combattant.⁷ Une telle passivité est l'ennemi de l'efficacité opérationnelle. Enseignez à vos troupes à être dynamiques en sortant de derrière leur bureau et en identifiant les problèmes sous-jacents avant qu'ils ne se transforment en crises.

Professionnaliser : propreté et ordre, amitié, cohésion, savoir reconnaître l'excellence

La piste de la professionnalisation commence par une simple devise : « le désordre est synonyme de désastre ». Vous pouvez être tenté de considérer qu'un lieu de travail en désordre reflète le « travail réel », mais cela est généralement plus symptomatique d'une attitude négligente. Encouragez une philosophie de rangement au sein de votre organisation en appliquant des principes de propreté et d'ordre pour les équipements et les facilités. Le général Bill Creech, commandant légendaire du commandement tactique aérien de 1978 à 1984, a lancé ses campagnes « *Look* » à une époque où il pensait qu'il n'y avait plus de quoi d'être fier des unités de com-

mandement, des collaborateurs et de l'éthique du travail. Même si, à cette époque, de nombreux collaborateurs s'usaient à frotter, Creech, en insistant sur des normes exigeantes en matière d'apparence professionnelle, a finalement gagné une grande admiration en tant qu'architecte clé ayant permis à l'armée de l'air d'accéder à la classe mondiale qu'elle occupe aujourd'hui.⁸

Bien sûr, un réel professionnalisme est bien plus profond que les apparences extérieures. Vos troupes doivent être *amicales* – toujours accessibles, courtoises, serviables, et cultivées. Tous les membres doivent également reconnaître l'importance de *la cohésion* de l'unité, que se soient des fournisseurs, des partenaires, ou bien des membres de la communauté ou de la famille. Un tel engagement de cohésion n'est pas seulement vital pour mener à bien une mission, mais il permet également d'éviter que les problèmes courants ne s'enveniment et ne deviennent des calamités monopolisant votre temps et votre énergie. Si vous êtes constamment mêlé aux querelles puérides de vos subordonnés, ou bien si vous avez un rôle de médiateur pour des problèmes imprévus, cela peut être le signe que vos collaborateurs n'ont pas intégré cet état d'esprit.

Lorsque votre unité commence à atteindre ses objectifs, soutenez le dynamisme au moyen d'une politique de *reconnaissance de l'excellence*. Saisissez chaque opportunité afin d'éduquer et de former vos collaborateurs. Récompensez et célébrez le succès, motivez les personnes en les encourageant et favorisez les opportunités d'avancement. Construisez un solide programme de reconnaissance afin de faire passer le message suivant : vos collaborateurs représentent l'élite, non pas parce qu'ils ont été sélectionnés en tant que telle mais parce qu'ils ont choisi d'être l'élite. D'autre part, lorsque vous récompensez de façon distinguée vos collaborateurs les plus performants, communiquez sur le fait qu'ils n'ont pas besoin d'être carriéristes. Ils peuvent ainsi se focaliser sur leur mission et leurs troupes car ils savent que vous vous êtes engagé à vous occuper d'eux.

Standardiser : être conforme, sûr, solide, répétable, mesurable

Depuis le jour où nous sommes entrés au service de l'armée, nous avons appris à considérer certaines choses comme étant basiques : *se conformer* aux règles qui régissent les procédures critiques, s'assurer que la *sécurité* des troupes demeure d'une importance primordiale et *sécuriser* les matériels de valeur ainsi que les informations confidentielles afin qu'ils ne puissent pas être perdus ou compromis. En effet, vous irez à la perte de vos dirigeants si vous ne réussissez pas à vous occuper des « *musts* » tels que : l'administration, la comptabilité méticuleuse des ressources financières et des équipements, la formation technique et opérationnelle, et des douzaines d'autres spécifiques à votre spécialité ou à votre unité.

Malheureusement, ces habitudes se perdent au fur et à mesure que le temps érode la mémoire, ce qui peut arriver lorsque la discipline procédurière s'affaiblit. Chacune de ces fonctions basiques peut potentiellement devenir un éléphant dans le magasin de porcelaine de votre unité puisque que vous constatez que la top priorité d'hier a été supplantée aujourd'hui parce que votre unité doit gérer une infraction majeure à la sécurité, une violation répétée de la sécurité ou un retard de paperasserie chronique. Vous ne pourrez les garder en perspective qu'à la condition de connaître, de suivre et d'appliquer de façon systématique les ordonnances de conformité de base.

Les problèmes chroniques reflètent de mauvais processus sous-jacents, donc assurez-vous que les procédures récurrentes de votre unité sont *répétables* et *mesurables*. Votre engagement en matière de réactivité, de flexibilité et d'innovation n'empêche pas votre compagnie d'avoir besoin de gagner en efficacité, de réduire les erreurs courantes, de simplifier la formation. Vous constaterez que la gestion de base offre un système économe permettant d'automatiser, de lister et d'évaluer les processus répétables par rapport à des normes réalistes – un verrou indispensable pour lutter contre le genre de chaos qui peut affaiblir le plus attentionné des dirigeants.

Notez que les jeunes leaders font une des erreurs de gestion les plus élémentaires en traitant des erreurs multiples et liées comme étant autant de problèmes individuels au lieu de les considérer comme une faiblesse du système. Identifiez ces défauts en encourageant chaque centre de travail à définir des indicateurs précis et significatifs afin d'analyser la tendance et les déficiences de leur processus les plus critiques. Sélectionnez les plus importants d'entre eux, intégrez-les au tableau de bord prospectif que vous utilisez afin de mesurer la performance de l'unité.⁹ Ne vous reposez pas sur des indicateurs trompeurs qui montrent constamment une performance exceptionnelle. A la place, redéfinissez constamment votre tableau de bord afin d'assurer sa capacité à aller au cœur de vos priorités.

Moderniser, rendre opérationnel, professionnaliser et standardiser en action

Alors que les lignes logistiques d'un modèle d'opération ne paraissent généralement pas très utiles en dessous du niveau de la brigade, le cadre des voies de l'excellence décrit ci-dessus apparaît être tout particulièrement utile au niveau de la compagnie – pour des niveaux de leadership à grade équivalents.¹⁰ Ce cadre offre un point de départ pratique pour les nouveaux dirigeants qui ont besoin d'un moyen prêt à l'emploi pour concentrer les efforts de l'unité. Les orientations du modèle MOPS sont elles-mêmes assez générales et personnalisables en fonction de l'unité et des types de missions. Le plus important est peut-être que leur simplicité permet aux jeunes dirigeants de se les approprier et de les appliquer facilement.

Le modèle MOPS est un modèle tout particulièrement puissant lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs, il incite les subordonnés à définir leurs objectifs au moyen d'un modèle équilibré et préventif. Ayant moi-même participé à des exercices de définition d'objectifs tout au long de ma carrière, j'ai pu observer une importante

différence dans la qualité et la quantité du travail généré par les personnes lorsqu'elles ont une idée claire sur ce que veut leur dirigeant, par opposition à celles qui reçoivent une vague demande du genre – « envoyez-moi vos objectifs ». Donnez une vision à vos collaborateurs et dites-leur que vous voulez voir comment ils prévoient de moderniser, de rendre opérationnel, de professionnaliser et de standardiser au cours des 18 prochains mois. (Même les sous-titres de chaque ligne directrice généreront une gamme complète d'idées). Vous serez surpris du résultat !

Cependant, après avoir défini vos objectifs initiaux vous devez suivre et encourager activement les progrès de vos collaborateurs pour éviter que leurs bonnes intentions n'ouvrent la voie à la médiocrité. Exigez qu'ils définissent une date butoir et des jalons intermédiaires pour chacun des objectifs. Ne définissez pas des objectifs à trop long terme qui incitent les tergiversations mais n'hésitez pas à renégocier les jalons afin de ne pas décourager la définition d'un objectif ambitieux. Conservez une liste vivante de ces objectifs, révisiez-la et mettez-la à jour continuellement afin de maintenir son intégrité.

Quoi que vous fassiez, assurez-vous de célébrer chaque succès. Les grands travailleurs

deviennent cyniques au sujet des améliorations issues de la boîte à idées car ils pensent que leurs idées seront étouffées ou bradées par un leadership défensif ou préoccupé. Cependant, avec le modèle MOPS, les idées ne sont pas optionnelles – elles sont fondamentales car ce modèle suppose que quels que soient les succès passés ou actuels, une culture de l'excellence ne perdure pas toujours. Le modèle MOPS, mis en place consciencieusement et encouragé, peut transformer un filet d'idées en un torrent.

En dirigeant la 1^{ère} escadre de chasse, le colonel de l'armée de l'air Steve Goldfein a défini la raison d'être d'un commandant de la façon suivante : « Au final, les commandants ne font que deux choses – fournir la vision et définir l'environnement. »¹¹ Ces tâches ne sont pas simples, ni individuelles. Se sont des charges durables qui requièrent votre plus grande dévotion et une mise en œuvre consciencieuse. La construction de la vision vous appartient, mais dans un cadre équilibré et applicable, les voies de l'excellence MOPS peuvent vous aider à définir l'environnement propice à une culture de l'excellence – compétence, motivation et combativité. □

Notes

1. Général James L. Jones, "Ten Principles for Marine Leaders" (Dix principes pour les leaders des Marines), *Marines : The Few. The Proud.* (Les Marines : Une poignée. Les indomptables.) <http://www.usmc.mil/marinelink/mcn2000.nsf/10principles>.

2. Manuel de terrain de l'armée (FM) 22-100, *Army Leadership* (Le leadership de l'armée de terre), juin 2001, par. 5-37.

3. Général de division Peter W. Chiarelli et commandant Patrick R. Michaelis, "Winning the Peace: The Requirement For Full-Spectrum Operations" (Gagner la paix : les impératifs pour toute la gamme des opérations), *Military Review*, juillet-août 2005, 15-17, https://calldbp.leavenworth.army.mil/eng_mr/2006050113510487/03chiarelli.pdf#xml=/scripts/cqcgi.exe/@ss_prod.env?CQ_SESSION_KEY=WNVWNTUQGZUP&CQ_QH=125612&CQ_QDC=5&CQ_PDF_HIGH_LIGHT=YES&CQ_CUR_DOCUMENT=4.

4. Chambre des représentants, déclaration de l'honorable Gordon R. England, secrétaire de la marine, devant

le comité des forces armées de la chambre des représentants, 109^{ème} Congrès, 1^{ère} session, 17 février 2005.

5. Circulaire 25-20 sur la formation au sein de l'armée, *A leader's Guide to After-Action Reviews* (Un guide du leader pour les revues post-action), 30 septembre 1993, 1.

6. Colonel de l'armée de l'air américaine James G. Kolling, entretien par courriel, 13 février 2006.

7. Nicole Gaudiano, "Old Warrior, New Ideas: For outgoing Chief of Staff, Transformation Blends Tradition with Innovation" (Vieux guerriers, nouvelles idées : Pour le chef d'état-major sortant, la transformation mélange la tradition et l'innovation), *Air Force Times*, 30 mai 2005, <http://esc.hanscom.af.mil/esc-pa/the%20integrator/2005/May/05262005/05262005-12.htm>.

8. Voir le lieutenant colonel C. Slife, *Creech Blue: Gen Bill Creech and the reformation of the Tactical Air Forces, 1978-1984* (*Creech Blue* : le general Bill Creech et la reformation de *Tactical Air Forces*, 1979-1984), Maxwell AFB, Alabama:

Air University Press, octobre 2004, <http://www.maxwell.af.mil/au/aul/aupress/Books/Creech/Creech.pdf>.

9. Pour de plus amples information sur le concept général de la méthode de tableau de bord, avec utilisation d'indicateurs, voir Robert S. Kaplan et David P. Norton, "*The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*" (La fiche de score équilibré : les mesures qui commandent les résultats), *Harvard Business Review*, janvier-février 1992, 70-79, [http://web2.tmu.edu.tw/library/news/%5B Harvard %20Business%20Review%20-%20January-February %201992%5D%20-%20Kaplan%20&%20Norton%20-%20 The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That %20Drive%20Pe.pdf](http://web2.tmu.edu.tw/library/news/%5B%20Harvard%20Business%20Review%20-%20January-February%201992%5D%20-%20Kaplan%20&%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Pe.pdf).

10. FM-Intérim de l'Armée, 5-0.1 "*The Operation Process*" (Le processus opérationnel), jet final, septembre 2005, par. B-42.

11. Colonel David L. Goldfein, *Sharing Success – Owning Failure: Preparing to Command in the Twenty-first Century Air Force* (Partager le succès – Revendiquer l'échec : se préparer au commandement dans l'armée de l'air du 21^{ème} siècle), Maxwell AFB, Alabama: *Air University Press*, octobre 2001, 23, <http://www.maxwell.af.mil/au/aul/aupress/Books/Goldfein/Goldfein.pdf>. L'auteur cite son frère.



Une rubrique qui comporte de courts articles qui traitent succinctement des questions importantes, passibles de poursuites. En peu de pages, ces articles énoncent l'origine d'un problème, discutent les considérations appropriées et décrivent les solutions potentielles. Ils sont souvent lus par les états-majors de commandement, les hauts fonctionnaires américains et par la communauté nationale en charge de la sécurité des Etats-Unis pour leurs synthèses des problèmes complexes et aident les décideurs à sélectionner des politiques de rechange et à prendre des décisions appropriées.

Perfectionnez votre culture organisationnelle : obtenez de bons résultats !

PAR LE LIEUTENANT COLONEL STEVEN MINKIN

La transformation est omniprésente, les organisations perfectionnent les opérations de travail, réécrivent la définition des objectifs et de la vision, et cherchent de quelles façons maintenir une frontière au sein d'une économie mondiale de plus en plus compétitive. Après avoir lu et avoir assisté à des présentations sur ce thème, j'ai remarqué que la plupart d'entre elles ne mentionnent pas l'élément clé qui peut construire ou détruire la totalité du processus de transformation : la culture organisationnelle.

Les organisations, tout comme les personnes, ont une personnalité. En 1991, dans son article sur les cultures d'entreprises, Brink disait que « le fonctionnement des organisations bureaucratiques est basé sur des règles, des règlements et des procédures plutôt que sur l'initiative et la pensée créative ». D'un autre côté, la transformation a besoin des organisations pour « devenir moins hiérarchique, moins orientée processus, moins cloisonnée, et moins intériorisée ; et plus basée sur le partenariat, plus orientée sur les résultats, plus intégrée, et plus extériorisée. » (Walker, 2005).

Cela n'est pas une nouvelle révolutionnaire, en conséquence la question est toujours la même : la culture du gouvernement peut-elle soutenir la transformation ? A première vue, les idéologies organisationnelles de l'entreprise et du gouvernement ont des programmes divergents, alors comment faire pour rassembler et opérer une transformation dans les bureaucraties gouvernementales ?

La réponse réside dans la redéfinition de la culture organisationnelle. En associant un puissant leadership, l'adhésion des partisans, et de la persévérance, vous pouvez changer une culture organisationnelle. Tout ce qui concerne une entreprise est enraciné dans sa culture. Depuis les méthodes de travail jusqu'au traitement des documents, la culture est un facteur d'influence. La culture organisationnelle peut être une force positive qui rassemble les employés et leur permet d'avoir l'impression de former une équipe, mais le risque est d'avoir une culture inefficace. Lorsque la culture commence à entraver l'innovation, à étouffer la créativité et à ébranler l'efficacité du leadership, elle devient un

obstacle à la transformation et peut entraîner la mort de l'organisation. Au sein des organisations où la culture est un obstacle à la transformation, l'organisation persévère dans la voie de la médiocrité et se demande pourquoi elle ne peut pas recruter ou bien pourquoi elle ne peut pas retenir les leaders efficaces. Elle utilise, par exemple, le terme « crise de leadership » pour définir les risques qu'elle court et pour blâmer la société pour ses problèmes, alors qu'en réalité sa propre culture est à l'origine de ces risques.

Il est simple de s'appesantir sur les potentiels obstacles à la transformation, mais ce sont de réponses dont nous avons besoin. John Maxwell (1998) disait que dans le leadership, tout va et vient. Le futur succès de la transformation gouvernementale repose entre les mains des leaders. Chacun d'entre nous est un leader, votre façon de diriger dépend de votre façon d'agir et de parler. Que vous ayez ou non une autorité formelle, les deux ont une influence sur les personnes qui vous entourent. Nos rôles de leaders nous donnent la capacité de changer la culture et de faciliter la transformation.

Edgar Schein (comme cité par Kouzes, 2003), affirmait qu'au sein d'organisations mûres, les leaders doivent identifier à la fois les éléments culturels qui sont adaptés, et ceux qui sont problématiques pour le futur. Au-delà de l'identification, les leaders doivent savoir comment changer ses éléments culturels problématiques. Voici quelques moyens sûrs que vous pouvez utiliser pour changer la culture au sein de votre organisation, afin de faciliter le processus de transformation :

1. Ce à quoi vous prêtez attention vos collaborateurs y prêteront attention. Si vous souhaitez que votre organisation soit transformationnelle, mais que vous passez tout votre temps à discuter du statu quo, vous envoyez des messages contradictoires. Concentrez vos efforts et votre communication sur la transformation, et vos collaborateurs suivront.
2. Les leaders doivent lier la vision et la stratégie organisationnelles au proces-

sus de transformation. Les organisations utilisent des ressources afin de poursuivre leur vision et leur stratégie. Si le processus de transformation n'est pas présent, vous ne changerez pas la culture afin de vous y conformer.

3. Convertissez les détracteurs. Impliquez les opposants systématiques en les faisant participer à des événements dont la réussite est certaine, ce qui démontrera que le processus de transformation fonctionne. Lorsque leur opinion changera, ils participeront au changement de culture.
4. Soyez patient. Le changement culturel prend du temps. Imaginez la culture comme étant un gros rocher descendant une colline. Il faut du temps et de l'énergie pour pouvoir l'arrêter. Vendre la transformation à vos employés demande une vigilance constante et un important travail de votre part. Cela pourra permettre au rocher de l'ancienne culture de s'arrêter et ainsi de démarrer un nouveau mouvement.
5. Trouvez quelles sont les personnes qui ont de l'influence, chaque organisation possède ce genre de personnes. Trouvez les personnes que les autres suivent au sein de votre organisation. Il ne s'agit pas forcément des employés qui occupent un rang élevé, ou qui ont un statut important, mais de ceux qui ont le plus d'influence. John Maxwell (1998) qualifie ces employés comme étant les E.F. Hutton de votre organisation. Lorsqu'ils parlent, on les écoute. Impliquez-les et leurs paroles aideront à changer la culture.
6. Exercez la loi de l'évolution au moyen de la soustraction. Au sein de certaines organisations, vous pouvez avoir besoin de laisser les personnes partir, afin que vous vous puissiez évoluer. Ces personnels qui ne sont pas prêts pour le changement ou la transformation, sont également ceux qui résistent au change-

ment culturel. Ils peuvent représenter le barrage à détruire afin de laisser le pouvoir de la transformation se répandre au sein de votre organisation.

7. Avant toutes choses, soyez toujours positif ; en tant que leader vous êtes le thermostat de votre organisation. Si vous êtes fatigué ou contrarié, vos collaborateurs le seront également.

La transformation peut fonctionner au sein de votre bureau, mais elle demande un changement culturel et un puissant leadership. J'espère que ces étapes vous aideront à diriger votre organisation vers de nouveaux sommets de performance en changeant la culture et en la reconstruisant pour l'avenir. Prenez le temps de redéfinir votre culture organisationnelle et vous obtiendrez des résultats. □

Références :

T.L. Brink (1991). *Corporate cultures: A color coding metaphor* (Cultures d'entreprise : Une métaphore avec codage couleur). *Business Horizons*, septembre-octobre. Extrait du 8 novembre 2006, de la Base de Données EBSCOHost.

J. Kouzes (2003). *Business leadership (Leadership d'affaires)*. San Francisco, Californie : Jossey-Bass.

J. Maxwell (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership* (Les 21 lois irréfutables du leadership). Nashville, Tennessee. Thomas Nelson.

D. Walker (2005). *The public strategies group 2005: Reinventing government symposium* (Le groupe pour les stratégies publiques, 2005 : Symposium sur la réinvention du gouvernement). Extrait du 10 janvier 2007, <http://www.gao.gov/cghome/pubstrat20050131/pubstrat20050131.pdf>.



Inculquer la « conduite exemplaire »

PAR LE DR. JAMES H. TONER*

Les officiers supérieurs de ma classe d'éthique au *Air War College* (Ecole de guerre de l'armée de l'air) me lancèrent un regard teinté d'étonnement. Je venais de les informer qu'aux termes de la loi, ils se devaient d'être « de bons modèles de vertu », « de faire preuve de vigilance en surveillant la conduite de toutes les personnes placées sous leur commandement » et « d'empêcher et d'éliminer toute pratique dissolue et immorale ». Je leur demandais alors : « Vous semblez préoccupés. Quel est le problème ? » Ce à quoi ils répondirent « Qu'entend-on par *toute pratique dissolue et immorale* ? » « Bien », leur dis-je, « le cours est terminé pour aujourd'hui ».

Tous les commandants et autres titulaires d'une autorité dans la force aérienne sont tenus :

- (1) de constituer un bon modèle de vertu, d'honneur, de patriotisme et de subordination ;
- (2) de se montrer vigilants dans la surveillance de la conduite de toutes les personnes placées sous leur commandement ;
- (3) d'empêcher et d'éliminer toute pratique dissolue et immorale et de corriger, conformément aux lois et règlements de la force aérienne, toute personne exerçant une telle pratique ; et
- (4) de prendre toutes les mesures nécessaires et appropriées, aux termes des lois, règlements et usages de la force aérienne, pour la promotion et le maintien de la morale, de l'intégrité physique et du bien-être général des officiers et soldats placés sous leur commandement ou leur responsabilité.

Requirement of Exemplary Conduct (Charte de bonne conduite), 10 *US Code*, sec. 8583 [armée de l'air].

*Je tiens à remercier un officier supérieur de l'armée de l'air américaine, dont j'ai intégré certains commentaires très précieux dans cet article. Bien que je le connaisse, j'ai pris le parti de taire son identité afin de le préserver contre toute association avec les arguments exprimés dans cet article. Perspicace, cet officier-relecteur a soulevé un point critique : comment doit réagir un aviateur s'il considère comme moralement erronées les *politiques* nationales au-delà des ordres donnés par ses supérieurs immédiats ? Il convient de considérer les ordres comme légaux et contraignants, sauf et jusqu'à ce que l'on sache – ou que l'on puisse supposer clairement et raisonnablement – que de tels ordres sont moralement mauvais et, dès lors, non contraignants. Doit-on dès lors encourager les nombreux aviateurs ou soldats à remettre régulièrement en cause la politique nationale, voire, disons, la stratégie théâtrale ? La réponse pratique à cette question est bien sûr non. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de leaders politiques et militaires de caractère – de telle sorte à pouvoir suivre en toute confiance les ordres *et politiques* dont nous ne comprenons peut-être pas tous les aspects (à notre niveau tactique ou opérationnel quotidien). Pour autant, nous n'échappons pas à notre responsabilité morale du refus d'obéissance à des ordres ou à des politiques nationales qui sont clairement mal intentionnées. Prenons un exemple évident : un soldat allemand conscient de l'holocauste effectué par le régime nazi pendant la deuxième guerre mondiale pouvait-il continuer à servir en son âme et conscience ? Une fois de plus, il faut répondre par la négative. Si les aviateurs savent dans leur cœur et esprit que le gouvernement nourrit des ambitions néfastes – même si leurs supérieurs immédiats sont moralement sains – ils ne peuvent continuer à servir, même de manière infime, une fin néfaste. [L'auteur est professeur en relations internationales et éthique militaire au *Department of Leadership and Ethics* du *Air War College*, Maxwell AFB, Alabama.]

Certes nous avons quitté la classe un peu tôt ce jour-là, mais je ne voulais pas m'étendre sur des considérations légales quant à la signification de ces termes. Je délèguerai volontiers cette tâche aux avocats de la force aérienne qui m'ont relaté que les discussions à ce sujet suscitent un vif débat – et plus d'un mal de tête. Signalons au passage que les statuts de l'armée, de la force navale et des Marines sont pratiquement identiques.

Les termes utilisés dans ces statuts rappellent à certains les origines de la profession d'armes. Rien d'étonnant en soi puisque le code militaire dérive de l'idéal de la chevalerie. Aujourd'hui encore, les officiers sont évidemment sensés être des « gentlemen ».

D'après le « *Conduct Unbecoming an Officer and a Gentleman* » (Conduite indigne d'un officier et gentleman), article 133 du *Uniform Code of Military Justice* (Code uniforme de la justice militaire) (*UCMJ*), « tout officier, cadet ou aspirant en service coupable de conduite indigne d'un officier et gentleman sera directement traduit devant la cour martiale ».

Plus loin, on apprend que le terme *gentleman* s'applique aux hommes et femmes confondus. On y précise également le type de délit auquel il est fait référence, en l'occurrence un comportement « à titre officiel » qui déshonore ou disgrâce l'officier ou compromet son caractère. Il peut également s'agir d'un comportement « à titre non officiel ou privé » qui déshonore ou disgrâce l'officier personnellement ou « compromet sérieusement la personne en sa qualité d'officier ».¹

Cette affirmation peut sembler vague, ce à quoi répond l'article en apportant les précisions suivantes :

« Il existe certains attributs moraux communs à l'officier idéal et au parfait gentleman, dont toute absence se traduit par des actes de malhonnêteté, d'attitude déloyale, d'indécence, de manquement aux usages, de non-respect des lois, d'injustice ou de cruauté ».

Avant de sembler faire une concession à la faiblesse humaine :

« On ne peut attendre de chacun qu'il atteigne des niveaux de moralité exagérément élevés, mais il existe une limite de tolérance basée sur les usages du service et de la nécessité militaire en deçà de laquelle le profil personnel d'un officier, cadet ou aspirant tend irrémédiablement à compromettre sérieusement l'image de la personne en tant qu'officier, cadet ou aspirant ou le caractère de la personne en tant que gentleman ».

Mais toute classe d'éthique insisterait pour obtenir des exemples, et cet article s'efforce de fournir une liste de délits flagrants :

« Effectuer intentionnellement une fausse déclaration officielle ; un manquement déshonorant au règlement d'une dette ; tricher à un examen ; ouvrir et lire une lettre destinée à un tiers sans autorisation ; tenir des propos insultants ou diffamatoires à l'égard d'un autre officier en sa présence ou face à d'autres militaires ; être en état d'ébriété ou manquer à la discipline dans un lieu public ; fréquenter en public des prostituées reconnues ; commettre ou tenter de commettre un crime impliquant la turpitude morale ; et ne pas soutenir la famille des officiers sans raison valable ».²

Préserver « l'ordre et la discipline »

L'article suivant du UCMJ – baptisé article général (134) – souligne que certaines autres actions indéfinies sont punissables, notamment « tous les troubles et négligences portant préjudice à l'ordre et à la discipline dans les forces armées, [et] toute conduite de nature à discréditer les forces armées. »³ L'article général a été qualifié de « anticonstitutionnellement vague » à maintes reprises mais a résisté à tous les assauts jusqu'à présent.

Le diplôme d'officier accroché au mur de mon bureau me rappelle que lorsque je l'ai obtenu à l'*Infantry Officer Candidate School* – OCS, le président nous a vanté « la foi et la confiance spéciales dans le patriotisme, les valeurs, la fidélité et les aptitudes », autant de facteurs que j'ai sans doute intégrés dans mon nouveau rôle. C'est pourquoi les diplômés d'officier formulent toujours l'exigence positive d'une « conduite exemplaire » et d'une condamnation de toute conduite « de nature à discréditer les forces armées ».

Il n'est pas inintéressant d'analyser et de réfléchir au fait que les hommes et femmes qui, entre autres, pilotent nos avions de combat, nos navires et nos blindés – les guerriers de notre nation – sont légalement et moralement tenus de se comporter en gentlemen. Parallèlement, le texte officiel nous énonce que « on ne peut attendre de chacun qu'il atteigne des niveaux de moralité exagérément élevés ». Mais l'exigence formulée quant à la conduite exemplaire à adopter insiste sur le fait que « tous » les commandants de la force aérienne doivent constituer un « bon exemple de vertu », et ce même si l'article 133 concède que « chacun » ne peut « exagérément » être régi par des principes. Doit-on dès lors en conclure que « Tous les commandants doivent être *légèrement* vertueux ? » Ou doit-on reformuler ces propos et les remplacer par « *Quelques* commandants doivent être *très* vertueux ? »

Les officiers qui excellent dans la planification de campagne en démontrant à juste titre une totale confiance en eux-mêmes et dans leurs capacités professionnelles militaires et leur formation grognent et protestent souvent lorsqu'ils sont confrontés à la nécessité de tenir des séances sur l'enseignement de la vertu aux troupes dont ils ont la responsabilité. Ils marmonnent systématiquement qu'ils ne sont pas des aumôniers. « Un aumônier ! Parfait ! C'est exactement la tâche d'un aumônier ! »

Ceci m'amène à prononcer une affirmation certes dure, mais sur laquelle j'ai rencontré l'assentiment de tous, même des aumôniers, après de nombreuses années d'enseignement à des militaires professionnels. La tâche principale d'un aumônier ne consiste pas à être l'éducateur moral d'un commandant, et ce pour diverses raisons, dont le fait que – aussi injuste que cela puisse-t-il paraître – de nombreuses troupes seront sourdes à l'instruction morale d'un aumônier précisément parce qu'il est aumônier. Au fil du temps, un aumônier chevronné réussira souvent à surmonter les réticences morales initiales de ces troupes quant à ses instructions morales générales, et c'est tant mieux.

Toutefois, les aumôniers ne doivent et ne peuvent pas dispenser à eux seuls toutes les instructions morales selon un certain régime d'autorité. Il incombe en effet essentiellement aux commandants d'enseigner (et d'endoctriner moralement) ainsi que d'entraîner leurs troupes, car ce sont eux les responsables de tout ce que ses troupes font ou ne font pas. Il est possible de déléguer une autorité, mais pas une responsabilité – pas même à un aumônier.

Les manquements moraux des troupes – pensez à tout scandale militaire récent – sont à l'origine des échecs en termes de leadership. La plupart du temps, de telles attitudes signifient qu'un maillon de la chaîne hiérarchique a péché dans l'enseignement de la responsabilité morale, pensant peut-être, profondément à tort, qu'un tel enseignement relève de l'aumônier ou d'une certaine église, aux parents des troupes ou encore aux professeurs de l'enseignement secondaire. C'est tout à fait exact dans l'ensemble, mais ceci ne doit pas les empêcher de montrer le bon exemple dans la parole et dans les gestes.

Il y a quelques années, le commandant d'un établissement d'enseignement militaire professionnel supérieur a été chargé de tenir une classe sur les valeurs fondamentales. Certes, les valeurs fondamentales des services ne constituent pas des solutions miracles permettant d'inculquer la maturité morale voire le raisonnement moral, mais elles constituent une piste de lancement appropriée dans cette voie. Cet officier général avait deux possibilités : utiliser les supports tout préparés qui lui avaient été confiés pour l'instruction ou faire part de son propre témoignage. Il a choisi la première solution, recourant à des expressions toutes faites et présentant des diapositives PowerPoint quelque peu ridicules, bref, perdant le temps de son auditoire. Eut-il parlé du fond du cœur, peut-être avec un raffinement moindre et peut-être – quel soulagement ! – sans diapositives couleur à l'appui, peut-être son public aurait-il réservé un accueil bien plus chaleureux à son discours.

Standards éthiques microscopiques et macroscopiques

La confusion et la déroute qu'inspirent les termes relatifs à l'enseignement de la vertu dans la force aérienne sont en soi très compréhensibles. Ne vivons-nous pas (et ne défendons-nous pas) une société démocratique érigée sur des valeurs multiples et contradictoires ? Il y a cinquante ans, la turpitude morale suscitait la compréhension générale. Quant à savoir si cette compréhension était moralement saine ou moralement souillée, tout dépend de la perspective dans laquelle s'inscrivait un tel échange. Une chose est sûre toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'obtenir un tel consensus moral à l'heure actuelle. Citons à titre d'exemple un thème incendiaire, en l'occurrence l'homosexualité, dont la majeure partie de la société condamnait le caractère immoral il y a cinquante ans. Un sujet qui fait aujourd'hui l'objet d'un houleux débat qui s'est répandu jusque dans les sphères politiques et a affecté les forces armées.

Les forces armées sont pourvues d'un schéma de base régissant la réalisation d'un jugement moral. En examinant un domaine moral ou un autre, le commandant a ainsi le droit et le devoir de se demander si telle ou telle conduite accroît ou décroît sa capacité à accomplir sa mission. Bien qu'entraîné comme officier d'infanterie dans la fin des années 1960, je ne suis pas un vétéran du Vietnam. Pour autant, je me souviens clairement du conseil que nous avons reçu à l'*Infantry OCS* de Fort Benning, Georgie, concernant le « sermon » à donner aux troupes. Les instructeurs nous ont enseigné qu'il serait le plus souvent inutile de mettre en garde les soldats partant en patrouille quant au caractère immoral de l'usage de drogues. Par contre, leur dire que l'usage de drogues en patrouille se traduirait par une inefficacité au combat susceptible de causer la mort de leurs compagnons, voilà des paroles qui faisaient mouche. Chacun trouvait ainsi un intérêt pratique dans la vigilance d'autrui.

Mon but n'est pas ici de dire que toute éducation morale efficace se doit d'être pratique et fonctionnelle, mais bien de souligner que les forces armées doivent appliquer un schéma substantiel et sérieux dans l'éducation morale : un schéma reposant sur tous les outils susceptibles de mener à l'accomplissement d'une mission. Prenons un exemple : l'adultère est-il mauvais ? Bien sûr – et il devrait être exposé clairement en tant que tel. Mais lorsque les troupes comprennent que la fraternisation (ce qui inclut l'adultère) peut détruire la cohésion d'une unité, diminuer l'efficacité au combat (particulièrement dans le contexte actuel des déploiements rapides à l'échelle internationale) et résulter dans la mort des frères d'armes, le message passe parfaitement. Un point moralement subversif fait l'objet d'une explication concise et convaincante, sans recourir à une théologie et une philosophie élaborées, car il met en danger les perspectives d'accomplissement de la mission.

Une fois encore, je ne souhaite pas réduire le raisonnement moral uniquement à ce qui fonctionne sur le plan militaire. Il s'agit au mieux d'un point de départ, que l'on peut développer et renforcer par l'expérience, la lecture au sens large, la conversation sérieuse et (sur le plan

religieux) l'enseignement de l'église. C'est pourquoi nous procédons plutôt *microscopiquement* (depuis la dérivation particulière de l'éthique émanant des demandes d'opérations militaires [demandant ce qui fonctionne sur le plan militaire]) plutôt que *macroscopiquement* (depuis l'application d'un sens éthique global à certaines circonstances militaires [demandant ce qu'il convient de faire en termes de moralité]).

Je souhaiterais pouvoir en rester là, étant donné la facilité à formuler et à défendre mon argumentation jusqu'ici. Toutefois je ne peux m'y résoudre. En effet, l'éthique microscopique à elle seule, bien que nécessaire au développement d'un sens moral sain dans l'armée, n'est pas appropriée. Reste le plan moral. Plus tôt, j'ai souligné que le critère du succès militaire constitue un outil d'enseignement moral utile pour les commandants. Mais notre considération ne peut s'arrêter sur ce point, car la préparation ou l'exécution fructueuse d'opérations de combat ne peuvent jamais constituer la considération ultime dans l'éthique militaire. Après tout, de nombreuses opérations militaires victorieuses n'ont-elles pas permis la progression de causes néfastes ?

La démarche dont je parlais ci-dessus, que j'ai qualifiée de « microscopique », constitue une approche pragmatique, non théorique et fonctionnelle de l'éthique militaire. En ce sens, elle est pourvue d'une certaine valeur, qui reste toutefois très limitée. Il s'agit à n'en pas douter d'un point de départ de l'enseignement éthique, mais très certainement pas d'une finalité en soi. Cette approche microscopique réduit l'éthique à tout facteur capable de faire progresser les fins militaires. Enracinée dans la notion erronée que la fin justifie les moyens, cette approche hisse la nécessité militaire au rang d'arbitre moral principal voire unique.

A ce stade, certains lecteurs se diront sûrement « Je le savais ! Nous revoilà plongés dans le « brouillard de la philosophie », un ensemble désespérément abstrait de noms et substantifs que les aviateurs et soldats du monde réel n'ont pas le temps d'étudier de près ». Détrompez-vous. A l'instar des commandants qui peuvent utiliser la préparation militaire ou la préparation au combat comme un moyen introductif d'enseigner l'éthique, nous pouvons toujours employer un cadre militaire de référence lorsque nous pénétrons l'univers macroscopique ou de l'éthique au sens large.

Pendant des années, la force aérienne a enseigné dans son manuel principal sur le droit international que le succès militaire, les fins militaires et la nécessité militaire ne constituent pas des critères éthiques ultimes. Supposons qu'un colonel désireux d'atteindre un objectif militaire donné dise à ses subordonnés qu'ils ont carte blanche (et sont donc libres de tuer délibérément des innocents, de détruire gratuitement la propriété et de perpétrer d'autres crimes encore) pour atteindre cet objectif. Si nous appliquons le test microscopique que nous avons déjà exposé – la moralité réside dans l'efficacité militaire – comme l'*unique* arbitre entre le bien et le mal, ce colonel fictif a parfaitement raison.

Mais nous savons qu'il en est autrement. Nous savons qu'il est un criminel de guerre. Ses subordonnés sont-ils coupables parce qu'ils ont suivi ses ordres, en pensant – même par erreur – qu'ils étaient « moraux » ? La force aérienne le stipule clairement :

« Le fait qu'un acte ait été commis conformément à des ordres militaires constitue uniquement une défense acceptable si l'accusé n'avait pas connaissance ou ne pouvait raisonnablement avoir connaissance du caractère illégal de ces ordres. Les membres des forces armées ne sont tenus d'obéir qu'à des ordres légaux. »⁴

Dans le cas de ce colonel, on peut raisonnablement attendre de ses subordonnés qu'ils connaissent l'immoralité de commettre une atrocité. Même si nous sommes sensés connaître certaines choses, il en est d'autres que nous ignorons. Selon J. Budziszewski,

« Il existe certaines vérités morales que nous connaissons tous assurément – des vérités qu’un être humain normal est incapable de *ne pas* connaître. Il s’agit de la possession universelle, un emblème d’esprit rationnel, un héritage de la famille de l’homme. Ceci ne signifie pas que nous pouvons les connaître avec une clarté parfaite infaillible... mais notre connaissance morale commune est aussi vraie que l’arithmétique et probablement tout aussi claire » (mise en italique dans l’original).⁵

La brochure de l’armée de l’air (AFP) 110-31, *International Law: The Conduct of Armed Conflict and Air Operations* (Droit international : la conduite de conflits armés et d’opérations aériennes), énonce une déclaration similaire de façon frappante en citant le *Manual for Courts-Martial* (Guide de la cour martiale) :

« Un ordre nécessitant l’exécution d’un service militaire peut être considéré comme étant légal. [Mais un] acte s’inscrivant manifestement au-delà de la portée de l’autorité ou conforme à un ordre qu’un homme dotés de capacités sensibles et de compréhension ordinaires percevrait comme illégal, ou porterait préjudice de manière gratuite à un service légal, n’est pas excusable » (mise en italique ajoutée).⁶

Bref, nous devons supposer que les ordres sont légaux et contraignants (l’obéissance aux ordres peut toujours constituer une circonstance atténuante en cas de délit), mais si nous recevons un ordre que toute personne raisonnable – toute personne « dotée de capacités sensibles et de compréhension ordinaires » – jugerait comme immoral, nous ne devons pas le suivre. Observez au passage la simplicité de cet avertissement éthique. Facile à comprendre, mais pas forcément facile à mettre en pratique.

Si j’effectue une action donnée, aidera-t-elle mon unité à se préparer pour la guerre ? Si la réponse est oui, nous pouvons supposer que cette action est morale. Mais nous *sommes tenus* d’aller plus loin dans son analyse : bien que cette action puisse faire progresser les opérations ou préparations militaires, est-elle cohérente avec notre sens moral le plus profond ? Est-elle conforme aux conclusions que des gens raisonnables et moraux tireraient à son sujet ?

Enseigner la vertu militaire

Je définis la *vertu* comme une pratique habituelle consistant à penser sagement et à agir justement. La vertu est tributaire de la perspective *macroscopique*, c’est-à-dire voir le temporaire à la lumière de l’intemporel et voir le défi et le changement à la lumière de l’éternel. Il va de soi qu’une telle approche présuppose l’existence de standards durables que nous pouvons discerner via un raisonnement objectif et selon lesquels nous pouvons juger les problèmes au quotidien. Et si toute la sphère éthique dépendait uniquement des données spatiales et temporelles ? Tout devient alors relatif, l’objectif laisse place à l’arbitraire et la vertu se transforme en vice. *Mais certains standards et autorités dépassent la géographie et la chronologie*. En tant que personnes dotées de capacités sensibles et de compréhension ordinaires, nous pouvons et devons discerner et défendre ces standards et autorités.

Il existe une disjonction ou disconnexion entre ce que la loi demande des aviateurs – la vertu – et ce que la force aérienne leur enseigne. (Du moins je ne me suis jamais entretenu avec personne à l’*Air Force Academy*, au *Air Force Reserve Officer Training Corps* – AFROTC ou en entraînement de base me confiant que la formation « inculque la vertu »). Comment donc la force

aérienne des Etats-Unis, une force armée séculaire d'un gouvernement séculaire, aborde-t-elle l'enseignement de la vertu qui, après tout, a une consonance religieuse ?

La réponse à cette question pourrait se trouver dans les textes du livret des valeurs fondamentales, qui nous enseigne que l'armée de l'air « ne fournit aucune explication quant à l'origine des valeurs [fondamentales] mais se limite à dire que chacun d'entre nous, quelles que soient ses convictions religieuses, doit reconnaître leur importance fonctionnelle et les accepter pour cette raison. L'assimilation des valeurs fondamentales est nécessaire au bon accomplissement de la mission. »⁷ Voilà qui ressemble fortement à la notion de raisonnement moral microscopique susmentionnée. Qu'en est-il de la partie macroscopique ?

D'aucuns balayent l'enseignement de la vertu macroscopique du revers de la main, arguant que les écoles publiques ou les services militaires ne *peuvent pas* vraiment enseigner la vertu. Ils sont rapidement imités par d'autres qui avancent que les écoles et services ne *devraient pas* s'essayer à l'enseignement de la vertu. Ce dernier groupe insiste sur le fait que l'enseignement des vertus constitue probablement une fonction religieuse et que, en tant que tel, il ne doit pas s'effectuer dans des institutions publiques ou militaires. Pour sa part, le premier groupe affirme que l'enseignement de la vertu est tout simplement irréalisable dans une société moderne.

Les deux ont tort. « Former une personne sur le plan logique et non moral, c'est façonner une menace pour la société », a observé le président Theodore Roosevelt. Tous (ou presque tous) les gens de bonne volonté peuvent s'accorder sur certaines valeurs – bien que *virtus* constitue un bien meilleur terme. Un exemple : des siècles durant, les éducateurs moraux ont eu pour habitude de louer les quatre vertus classiques, ou cardinales : la sagesse ; la vérité ou la justice ; la morale et le courage physique ; et la modération, la modestie et le self-contrôle. Il est possible de remonter à leurs origines à la fois bibliques (le livre de la Sagesse 8:7) et philosophiques (œuvres de Platon). Les vertus cardinales créent une harmonie entre l'éthique pratique (ce que j'ai précédemment qualifié de microscopique) et les principes globaux (ce que j'ai précédemment qualifié de macroscopique).

La question clé *semble* être la suivante : *les services militaires peuvent-ils enseigner la vertu ?* En fait, la *vraie* question est la suivante : *les services militaires ne peuvent-ils pas enseigner la vertu, puis attendre de leurs aviateurs et soldats qu'ils soient vertueux, comme le demande la loi ?* Par exemple, le personnel militaire est entraîné à l'utilisation et au nettoyage des armes ; ne devrions-nous pas le former quant au moment et l'endroit opportuns, la nécessité ou non d'utiliser de telles armes ? Souvenons-nous des enseignements clairs de l'AFP 110-31 : « les membres des forces armées sont tenus d'obéir uniquement aux ordres légaux. » Qu'est-ce qui différencie un ordre légal d'un ordre illégal ? En outre, existe-t-il un cap à partir duquel un ordre légal peut devenir illégal ?

L'armée n'a pas pour mission de faire des recrues et des officiers des avocats, philosophes ou théologiens. Mais l'un des ouvrages figurant sur la liste de lecture de la force aérienne traite-t-il essentiellement du genre de problèmes moraux à l'égard desquels nous invitons légalement nos dirigeants à faire preuve de vertu et d'honneur ? Certaines œuvres intemporelles de littérature et de philosophie ne pourraient ou ne devraient-elles pas figurer dans cette liste ? Ne pourrait-on pas y insérer des livres comme *L'étranger* d'Albert Camus, *Lord Jim* de Joseph Conrad, *Man's Search for Meaning* de Viktor Frankl, *Lord of the Flies* de William Golding, *To Kill a Mockingbird* de Harper Lee, *The Prince* de Niccolò Machiavelli, *Moral Man and Immoral Society* de Reinhold Niebuhr et *Antigone* de Sophocle, pour ne citer qu'eux ? Shakespeare à lui seul offre des analyses intemporelles de l'indécision (dans *Hamlet*), des problèmes hiérarchiques (dans *King Lear*), de l'ambition excessive (dans *Macbeth*) et de faire des choix guidés par des principes (dans *Measure for Measure*), pour ne citer qu'eux une fois encore. Il convient d'observer une fois de plus que personne n'a besoin de diplômes de haut rang en littérature, en philosophie, ou en théorie politique pour lire ce type d'ouvrages et en tirer des enseignements.

Pendant mes années passées au *Air War College*, mes cours sur le commandement, la conscience et les valeurs fondamentales m'ont amené à utiliser des lectures comme *Becket* de Jean Anouilh, A

Man for All Seasons de Robert Bolt, *The Children's Story* de James Clavell, *Starship Troopers* de Robert Heinlein, *Enemy of the People* de Henrik Ibsen, *Billy Budd* de Herman Melville et *Apology* et *Crito* de Platon. Bien que je ne me réfère pas à l'analyse éthique macroscopique de ces cours, j'essaie d'en enseigner l'état d'esprit, du moins de façon implicite. Examinez par exemple le passage ci-après de Dr. Martin Luther King Jr. dans "*Letter from Birmingham Jail*" (Lettre de la prison de Birmingham) :

« Un ordre nécessitant l'exécution d'un service militaire peut être considéré comme étant légal. [Mais un] acte s'inscrivant manifestement au-delà de la portée de l'autorité ou conforme à un ordre qu'un homme doté de capacités sensibles et de compréhension ordinaires percevrait comme illégal, ou porterait préjudice de manière gratuite à un service légal, n'est pas excusable » (mise en italique ajoutée).⁶

Aucun des travaux que j'ai mentionnés n'apparaît dans la revue de l'armée de l'air intitulée "*Make Time for Professional Reading : U.S. Air Force Chief of Staff Reading List*" (Prendre le temps d'une lecture professionnelle : liste de lecture du chef d'état-major de l'armée de l'air des États-Unis).⁹ Je ne propose pas que les instructeurs techniques de la formation de base de la force aérienne ou le personnel de l'AFROTC devienne des érudits en lettres. Je propose que les services armés développent un programme éducatif qui enseigne sérieusement les vertus requises par la loi pour tous ceux qui portent l'uniforme. (Au passage, je vous recommande vivement *The Armed Forces Officer* (L'officier des forces armées), l'un des « manuels » sur la vertu les plus agréables à lire et les plus réalistes qu'il m'ait été donné de découvrir.¹⁰ Il devrait figurer en bonne place dans toute bibliothèque de base ou de poste.) Un tel programme comprendrait un certain nombre d'éléments :

- Inclusion dans la liste de lecture de certaines œuvres de littérature intemporelles qui font réfléchir sur la responsabilité morale.
- Ouverture de la liste à certains films qui soulèvent des questions récurrentes quant à la responsabilité morale.
- Développement de séminaires et d'ateliers ainsi que de guides concis *et agréables à lire* pour les commandants et autres titulaires d'une autorité afin de les aider à formuler des requêtes (et actions similaires) qui abordent les thèmes moraux sans devenir des exercices religieux ou superficiels, ou encore des exercices de formation annuels du style « cochez une case » (accompagnés de supports tout préparés et de diapositives hautes en couleurs).

Puisqu'on omet trop souvent de le mentionner dans tous les programmes relatifs à l'instruction morale, disons-le haut et fort : *tout programme d'enseignement de la vertu dépend du commandant*. S'il considère qu'il ne s'agit que de futilités, peu importe qu'il dispose de centaines de livres, de films et de séminaires, au bout du compte son programme n'aura pas la moindre valeur. S'il est incapable de fournir un produit sérieux aux troupes et qu'il n'est pas en mesure de s'exprimer avec son cœur et son esprit sur les qualités d'un gentleman, son programme sera inutile. Le résultat d'un tel « enseignement » inepte tiendra du scandale, comme dans le cas d'Abu Ghraïb.

Les troupes américaines reçoivent la meilleure formation militaire au monde. Mais chacun d'entre nous, militaires et civils, qui enseignons à nos troupes, a trop longtemps ignoré le besoin d'inculquer la vertu, pensant à tort qu'un tel enseignement est d'ordre religieux (pas nécessairement) ou irréalisable (pas obligatoirement). A une époque où, peut-être plus que jamais auparavant, les décisions prises sur le champ de bataille par nos lieutenants, sergents, aviateurs ou encore notre personnel privé revêtent une signification internationale, nous devons non seulement leur assurer une bonne formation, mais aussi un enseignement empreint de sagesse. □

Notes

1. "Punitive Articles of the UCMJ: Article 133 – Conduct Unbecoming an Officer and Gentleman," (Articles punitifs de l'UCMJ : Article 133 – Conduite indigne d'un officier et gentleman) *About.com*, <http://usmilitary.about.com/od/punitivearticles/a/mcm133.htm>.
2. Ibid.
3. "Punitive Articles of the UCMJ: Article 134 – General Article," (Articles punitifs de l'UCMJ : Article 134 – Article général) *About.com*, <http://usmilitary.about.com/od/punitivearticles/a/134.htm>.
4. *Air Force Pamphlet* (Pamphlet de l'armée de l'air) – AFP 110-31, *International Law: The Conduct of Armed Conflict and Air Operations* (Droit international : la conduite de conflits armés et d'opérations aériennes), 19 November 1976, 15-6. *The Air Force designated* (L'armée de l'air désignée) *AFP 110-31* obsolète à partir du 20 décembre 1995.
5. J. Budziszewski, *What We Can't Not Know* (Ce que nous ne pouvons ignorer), (Dallas: Spence, 2003), 19.
6. AFP 110-31, *International Law* (Droit international), 15-6(d).
7. *United States Air Force Core Values* (Valeurs fondamentales de l'armée de l'air des Etats-Unis), Washington, DC: *Department of the Air Force*, 1 January 1997, <http://atlas.usafa.af.mil/core-value/cv-mastr.html>.
8. "Letter from Birmingham Jail" (Lettre de la prison de Birmingham) [16 April 1963], *The Martin Luther King, Jr. Papers Project at Stanford University* (Projet Martin Luther King, Jr. Papiers à l'université de Stanford), <http://www.stanford.edu/group/King/frequentdocs/birmingham.pdf>.
9. See "CSAF's Reading List" (Liste de lecture du CSAF) from "The Chief's Sight Picture," (La vision du chef) 16 april 2004, <http://www.af.mil/-csafreading/index.asp>.
10. DOD GEN-36A, *The Armed Forces Officer* (L'officier de l'armée de l'air), 1 février 1988, <http://www.usapa.army.mil/pdffiles/p600%5F2.pdf>.



Survival Kit for Leaders (Kit de survie pour les leaders) de John C. Kunich et Richard Lester. *Skyward Publishing* (<http://www.skywardpublishing.com>), 813 Michael Street, Kennett, Missouri 63857, 2003, 222 pages, \$21,95 (broché).

Les vrais leaders expérimentés et efficaces ont une check-list interne à laquelle ils se réfèrent et se fient quand ils dirigent et évaluent à la fois les dirigeants et les textes sur le leadership. Je les mets au défi de comparer les thèmes suivants dans *Survival Kit for Leaders* avec leur liste personnelle : quatre niveaux de dirigeants – stratégique, organisationnel, direct, personnel ; vingt véritables caractéristiques du leadership, y compris écoute, enthousiasme, éthique, courage, persévérance, compréhension des gens, humour, et vision ; des citations de Colin Powell, Hal Hornburg, James MacGregor Burns, Stephen Covey et *Don Quichotte* ; et des exemples de leaders remarquables comme Winston Churchill, Field Marshal Sir William Slim, Socrate et le courageux Raoul Wallenberg qui sauva des milliers de gens de l'extermination par les Nazis.

Comme le note Ken Blanchard dans la préface du livre, « le docteur Lester et le professeur Kunich ont fait carrière tous deux en tant que véritables leaders au niveau mondial et ont réussi en tant qu'enseignants » (p.7). Ils emploient bien leur compétence en présentant des débats sérieux sur le parrainage, la réaction, la direction par rapport à la gestion, les embûches légales et la gestion du temps.

Kunich et Lester ne fournissent pas seulement un contenu solide, ils utilisent en plus un format interactif qui fonctionne bien pour enseigner et apprendre. On trouve à la fin de chaque chapitre une conclusion ainsi que des sujets de débat et des idées pour encourager la rétention et la candidature. Ils ajoutent en outre en annexe des aide-mémoires utiles, des bibliographies par chapitre, des listes de lecture et une liste « de poche » en une page de techniques du leadership. Pour la prochaine édition, je recommanderais d'inclure des débats sur la formation d'équipe, la mise au point d'un consensus et les différences entre les leaderships d'aujourd'hui, d'hier et de demain. Un index serait aussi pratique.

Colonel Gail Arnott (re), USAF
Wessington Springs, South Dakota

Creech Blue: Gen Bill Creech and the Reformation of the Tactical Air Force, 1978-1984 (*Creech Blue* : le général Bill Creech et la réforme des forces aériennes tactiques, 1978-1984) par le lieutenant colonel James C. Slife. *College of Aerospace Doctrine, Research and Education* (CADRE) en collaboration avec *Air University Press* (<http://www.aupress.maxwell.af.mil>), 131 West Shumacher Avenue, Maxwell AFB, Alabama 36112, 2004, 162 pages (format broché). <http://aupress.maxwell.af.mil/Books/Creech/creech.pdf>

Le livre du lieutenant colonel James Slife sur le général Bill Creech est la combinaison d'une biographie et de l'histoire de la force aérienne, l'ensemble étant tissé pour présenter une image cohérente de ce qui a influencé les priorités du général Creech et des défis affrontés pour satisfaire à ces priorités. L'auteur raconte en détail l'apport du général au développement de la force aérienne tactique et à la transformation de l'armée de l'air élargie, le faisant avec une autorité et une précision remarquables. Cet aspect du travail mérite déjà en soi toute l'attention du lecteur. Slife distingue et illustre les signes distinctifs clés de la philosophie du management et du commandement du général Creech – des buts explicites basés sur une certaine compréhension de ce qui est important ; critères clairs ; responsabilité individuelle ; récompense du succès ; non-récompense de l'échec. Il met aussi en valeur le dévouement du général au principe que les leaders peuvent attendre des performances professionnelles à tous niveaux à la seule condition d'offrir un environnement propice et un engagement complet pour former, former, et former. Ce portrait aurait pu cependant bénéficier d'une description plus convaincante de l'intense concentration que le général mettait au service de chaque tâche. Il était indiscutablement le patron le plus exigeant pour lequel j'ai travaillé pendant mes 37 années d'armée de l'air, pourtant, il arrivait à être de manière équilibrée à la fois exigeant et d'un grand soutien.

La tendance du colonel Slife à dépeindre le général en apôtre du management décentralisé est justifiée mais incomplète. Il pensait effectivement qu'être responsable impliquait une autorité décentralisée et la responsabilité individuelle, mais il croyait également en des critères fortement centralisés et en l'éducation des leaders. En quelque

sorte, l'autorité décentralisée était si fortement basée sur une formation commune, que lorsque celle-ci avait eu le temps de prendre racine, il y avait peu de risques de faire une grande erreur en exerçant cette sorte d'autorité. Dès la seconde année de sa nomination comme commandant du *Tactical Air Command* – TAC (Commandement Aérien Tactique), nous avions des stages de formation pour commandants d'escadre, adjoints aux commandants pour l'entretien, commandants de groupe de support au combat et autres – personnellement dirigés par le général Creech et ses principaux adjoints. Ceux qui ne parvenaient pas à tirer bénéfice de cette formation ne restaient pas longtemps aux postes supérieurs.

La description donnée par le livre des principales questions de force aérienne qui ont formé la façon de penser du général et le développement de la force aérienne tactique, bien que moins fortement étayée, est toujours valable et intéressante pour les lecteurs. Il n'est pas surprenant qu'en la matière l'auteur ait eu un peu plus de difficultés à trouver des sources, qui sont souvent des souvenirs vieux de plusieurs décades, se rapportant à une période de perceptions intensément conflictuelles et de changement rapide. Plus précisément, l'approche historique de la force aérienne exagère l'importance de l'argument stratégique comparé à la tactique, quant aux conséquences sur les capacités de combat de l'armée de l'air et sa performance. On passe également plus de temps sur le mouvement de réforme de la défense (*Defense Reform Movement* – DRM) qu'il n'en mérite au vu des conséquences de son influence.

En ce qui concerne la question stratégique-tactique, les chefs supérieurs de la force aérienne des années 80 avaient décidé qu'il ne valait pas réellement la peine de s'en occuper. L'aviation de chasse avait attaqué des cibles « stratégiques » et les bombardiers avaient concentré des attaques conventionnelles sur des objectifs « tactiques » depuis des dizaines d'années, ce n'était donc pas une question d'équipement. Quant au point de vue doctrinal, il y avait des signes grandissants que sur le champ de bataille, la concentration devait se faire sur la campagne interarmées selon les priorités établies par le commandant interarmes – non sur une campagne air ou sol – tactique ou stratégique.

Concernant le DRM, j'ai été adjoint au chef d'état major-opérations du TAC, commandant du neuvième air force, commandant de la composante de l'armée de l'air pour le groupement interarmées de déploiement rapide, adjoint au chef d'état major pour les programmations et les ressources et vice-chef d'état major, pendant la période couverte

par ce livre. Bien que le DRM ait réussi à rallonger la journée de travail de personnes qui avaient mieux à faire, l'armée de l'air n'a jamais été en danger d'être dépassée par ce mouvement. Le colonel John Boyd, souvent cité comme un des chefs du DRM, fut assez souvent en contradiction avec certains points de vue. En tant que principal architecte des demandes pour le F-15, il aida à préciser les besoins en portée, armes, charge utile et capteurs de cet avion. Il transposa également les demandes d'accélération et de manœuvre sur le dessin, qui répondaient aux exigences de ses analyses novatrices en matière d'énergie et manoeuvrabilité. Il développa plus tard l'idée du brouillard-de-guerre en une thèse selon laquelle seuls des systèmes simples peuvent fonctionner sur le champ de bataille. L'armée de l'air élaborait une solide argumentation selon laquelle la complexité sur le champ de bataille provient du besoin d'intégrer un grand nombre d'entités de faible capacité plutôt que de la complexité mécanique de ces entités – une très claire leçon tirée de l'effort stratégique de la campagne d'interdiction au Vietnam. La direction de l'armée de l'air, qui resta solidement en course face au DRM, tira virtuellement son épingle du jeu dans chaque cas de figure.

Au chapitre sept, les conclusions placent à la fois les résultats et les contributions du général Creech en perspective. *Creech Blue* vaut réellement le temps et l'attention que les lecteurs doivent investir pour saisir tout son intérêt par rapport aux événements actuels et futurs.

Général Larry D. Welch, (re), USAF
Alexandria, Virginia

Wolfpack Warriors : The Story of World War II's Most Successful Fighter Outfit (Les Combattants de la

« Meute des Loups » : l'histoire de la plus performante des équipes de chasse pendant la seconde guerre mondiale) par Roger Freeman. *Casemate Publishers and Book Distributors, LLC* (<http://www.casematepublishing.com>), 2114 Darby Road, Havertown, Pennsylvania 19083, 2004, 256 pages, \$37,95 (cartonnée).

Dans les ciels de l'Europe déchirés par la guerre, le 56ème groupe de combat de l'Amérique entra presque quotidiennement en lutte contre la Luftwaffe d'Hermann Goering pour la course à la supériorité aérienne, avant l'invasion planifiée du continent par les Alliés. « la Meute des Loups de Zemke », nom sous lequel il devint célèbre, fut partie intégrante de la domination sur les pilotes de chasse de l'Allemagne nazie. Volant sur les moins

brillants Thunderbolt P-47, ces pilotes américains combattirent la Luftwaffe depuis le début de l'offensive aérienne contre l'Allemagne jusqu'au dernier jour de la guerre. Leur histoire, racontée dans – encore un autre – superbe livre de l'auteur Roger Freeman, apportera certainement beaucoup à l'étude de la campagne aérienne des Alliés sur l'Europe pendant la seconde guerre mondiale. *Wolfpack Warriors* est sans doute l'un des ouvrages les plus intéressants de cet auteur de plus de 50 livres sur la seconde guerre mondiale.

L'auteur a consulté plus de 150 vétérans pendant ses recherches pour ce livre et passé 14 ans à compiler l'histoire du 56ème groupe de combat. Pour rendre son livre plus vivant et donner au lecteur une meilleure idée de ce qu'était la vie à l'intérieur du groupe, il cite abondamment des hommes ayant appartenu à l'unité. Il ne fait pas que citer les pilotes ; il cite également les chefs d'équipage, les officiers de maintenance, le personnel de service et les commandants de l'unité. Ces récits des personnages de premier plan – plus que n'importe quel autre aspect du livre –, animent les peurs, les craintes, les victoires, et les échecs de ces hommes. Freeman donne au lecteur l'impression de se trouver dans le cockpit avec l'un des pilotes ou dans une caserne, entrain de se détendre pendant un quelconque moment passé à terre. De ce point de vue, il manque au livre des citations de pilotes allemands ayant combattu contre le 56ème, qui auraient pu le rendre encore plus intéressant.

Heureusement pour nous, *Wolfpack Warriors* est bien plus qu'un « instantané » de ce groupe de combat. Plus important, l'auteur prend le temps d'examiner l'unité depuis sa conception et son élaboration en temps de paix, pendant son déploiement outre mer, au cours de ses années de combat et pour finir, à sa dissolution après la guerre. Il passe également en revue le détail des difficultés initiales auxquelles a dû faire face l'unité avec ses Thunderbolt P-47, l'utilisation de réservoirs largables pour augmenter la portée de l'avion et les expériences angoissantes des missions d'attaque au sol. A la fin du livre, le lecteur s'identifie vraiment aux hommes de l'unité.

Je n'ai jamais aimé les récits de combat de force à force, bien qu'il soit plaisant de lire tout ce qui concerne la seconde guerre mondiale. Apprendre uniquement que le bataillon X avait engagé le bataillon Y ne m'a jamais beaucoup intéressé en soi. Mais il est fascinant de lire ce qui se rapporte aux personnalités qui sont derrière ces événements. Les hommes qui ont pris les décisions, combattu dans les batailles ou engagé d'autres pilotes ont toujours éveillé la curiosité. Dans *Wolfpack War-*

riors, le lecteur n'est pas déçu en ce domaine. Un certain nombre des plus grands noms de l'aviation américaine se détachent de cette unité. Des hommes comme Hub Zemke, Dave Schilling, Francis "Gabby" Gabreski, Walker "Bud" Mahurin, et Robert Johnson, pour n'en citer que quelques uns, auront toujours quelque chose à voir avec l'excellence au combat aérien. Gabreski et Johnson, par exemple sont en tête des As américains en Europe, avec 28 victoires aériennes chacun.

Beaucoup de lecteurs trouveront sûrement intéressantes plusieurs des activités également mises en relief dans le livre. Dans la course à la destruction de l'aviation ennemie, Freeman examine la pratique qui consiste à créditer le pilote de victoires au sol aussi bien que de victoires aériennes et les problèmes que cela souleva plus tard dans la guerre quant à la détermination de ce que l'on devait attribuer réellement aux pilotes pris individuellement. En Afrique du Nord, les Allemands n'étaient pas formidables pour identifier un avion et les Américains ne firent pas beaucoup mieux. Dans une mission en particulier, un pilote du 56ème pressé d'abattre le premier avion du groupe, rentra à la base pour s'apercevoir, après examen du film de son tir, qu'il avait accidentellement détruit un Spitfire britannique.

Dans l'ensemble, *Wolfpack Warriors* est un livre passionnant qui peut être fier de présenter 32 pages d'excellentes photographies. Lire l'histoire d'une unité, qui consacre autant de temps à examiner les hommes qui ont fait sa gloire, est formidable et le lecteur arrivera sans peine à imaginer les gens que l'on décrit. Il est dommage que le produit final ne présente pas de plans, de tableaux ou d'annexes représentant les aspects les plus importants du 56ème groupe de combat ou leur lien avec les autres unités de chasse de la 8ème force aérienne. Au cas où l'auteur réédite le livre dans quelques années, peut-être les ajoutera-t-il à sa nouvelle édition.

Si j'avais une remarque à faire à propos de ce livre, ce serait sur le titre. Le titre suivant serait plus approprié *Wolfpack Warriors: The Story of World War II's Most Successful American Fighter Outfit* (Les Combattants de la « Meute des Loups » : l'histoire de la plus performante des équipes de chasse américaines pendant la seconde guerre mondiale). Au cours de la guerre, le 56ème groupe de combat détruisit 664 avions allemands. En Afrique du Nord seulement, le groupe de combat allemand JG 27 détruisit 776 avions alliés entre avril 1941 et décembre 1942. De même, JG 26 sur le front de l'ouest détruisit quelques 2.700 avions et l'on estime que JG 52 sur le front russe détruisit pratiquement 10.000 appareils ennemis. Les six pilotes

les plus performants du JG 52 détruisirent à eux deux 1.580 appareils. D'autres unités britanniques, russes ou même japonaises pourraient aussi avoir eu plus de « victoires » que le 56ème. Bien qu'il soit possible que la Meute des Loups de Zemke ait été la meilleure unité de combat américaine, si le succès d'une unité se mesure au nombre de victoires aériennes, comme l'auteur le laisse entendre, le 56ème ne fut alors certainement pas le meilleur sur toute la durée du conflit.

Mis à part ces faits, le livre est à conseiller. Roger Freeman a fait un superbe travail en nous faisant connaître l'histoire de l'une des unités de combat américaines les plus reconnues et décorées. Le

livre est bien écrit et capte facilement l'attention du lecteur. Bien que l'incroyable livre de Donald Caldwell, *JG 26 : Top Guns of the Luftwaffe* (JG 26: les As de la Luftwaffe) soit le modèle des unités de l'aviation de combat et que *Wolfpack Warriors* n'atteigne pas ce niveau, le lecteur ne sera pas du tout déçu par le travail de Freeman. Si vous vous intéressez à la guerre aérienne en Europe et aux contributions d'une véritable « Unité d'Elite », *Wolfpack Warriors* sera parfaitement à sa place dans votre bibliothèque.

Lieutenant Colonel Robert Tate, USAFR
Maxwell AFB, Alabama



Lu pour vous

L'Afrique existe-t-elle ? A propos d'un malentendu persistant sur l'identité de Guy Rossatanga-Rignault et Flavien Enongoué. Editions Raponda-Walker, BP 7969, Libreville, Gabon. <http://www.internetgabon.net/fondationraponda>. Diffusion Presses Universitaires de France. 127 pages, juin 2006, 15,00€(broché).

Présentation de l'éditeur

Selon l'opinion consacrée, il y aurait *l'Afrique* (une et immémoriale) et *les Africains* (tous identiques). Et si d'aventure, une autre identité devait exister ou émerger en Afrique, elle ne saurait être qu'ethnique ou tribale, puisque des Etats installés dans des frontières *artificielles* ne sauraient produire d'identités propres.

Véritable procès pour l'unité africaine, cet ouvrage convoque au « tribunal de la raison » les deux théorèmes politiques se disputant âprement la légitimité scientifique de mieux dire ce qu'est réellement l'Afrique : (i) Une constellation d'ethnies pour ceux qui appellent à une nouvelle cartographie, en phase avec les territoires anthropologiques du continent. (ii) Un pays, pour ceux qui énoncent la nécessité de décliner politiquement l'Afrique au singulier. Ce qu'on nomme *L'Etat africain* est-il un artefact historique ou une fiction juridique, telle semble être l'irréfragable alternative. Les auteurs de ce livre s'engagent pourtant dans une démarche téméraire amenant à naviguer à contre-courant et à refuser cette fourche appauvrissante. Et si la vérité, comme souvent, se trouvait dans un ailleurs du juste milieu entre ces deux positions également indéfendables ?

Une stimulante réflexion pluridisciplinaire qui allie avec bonheur l'exploration factuelle du juriste et sociologue à la préoccupation conceptuelle d'inspiration philosophique.

Les auteurs vu par l'éditeur

Flavien Enongoué: Docteur en philosophie de l'Université de Poitiers et titulaire d'un DEA d'Etudes Africaines (option Sciences Politiques). Il enseigne la philosophie politique à l'Université Omar Bongo Libreville, Gabon.

Guy Rossatanga-Rignault : Docteur de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne. Il enseigne le droit public et la science politique à l'Université Omar Bongo Libreville, Gabon, depuis 1991. On lui doit entre autres deux livres, *L'Etat au Gabon. Histoire et institutions* (Raponda-Walker, 200) et *Le Droit des transports au Gabon. Les principaux textes* (Raponda-Walker, 2005).

* * * * *

L'Avion du Blanc de Jean-Claude Brouillet. Editions Raponda-Walker, BP 7969, Libreville, Gabon. <http://www.internetgabon.net/fondationraponda>. Diffusion Presses Universitaires de France. 288 pages, septembre 2005 (cartonné).

Présentation de l'éditeur

Il a seize ans, en 1941, lorsqu'il s'engage dans la Résistance. Arrêté avec Marie-Madeleine Fourcade, chef du réseau « Alliance », il s'évade, rejoint les Forces Françaises Libres en Afrique. Il veut se battre, il veut réaliser son rêve : piloter un avion. Lorsqu'il y parvient, la guerre s'achève. Il cherche une autre aventure, un autre combat. Il les trouve au Gabon, où il débarque à vingt ans, sans un sou. Il découvre un pays fabuleux : les forestiers. Un pays vierge, sans routes, où il faut aux piroguiers des jours et des jours de navigation sur les fleuves pour gagner Libreville. Alors, pour ouvrir ce pays à lui-même, il invente l'aviation gabonaise avec un vieux biplan déniché aux surplus, qu'il réussit à poser sur d'in-vraisemblables pistes taillées pour lui dans la forêt équatoriale. Un avion, puis deux, puis trois ; des petits, des plus gros, des très gros. Jusqu'à faire une compagnie, une vraie compagnie, avec de vraies lignes. Tout ça à force de volonté, de courage, de merveilleuses folies, et parce qu'il y a des hommes, des noirs et des blancs, pour lui faire confiance. Le succès, la fortune, à trente cinq ans. Et tout rejoué, pour le bonheur de parcourir les mers sur la plus belle goélette du monde, « L'Africain Queen ». Et encore une fois, pour se persuader qu'on peut faire en France ce qu'on a réussi en Afrique. Mais c'est là, à Paris, dans les bureaux et les administrations, qu'il découvre la jungle, la vraie jungle. Alors salut ! La vie est ailleurs : là-bas sous l'équateur, où le ciel est libre. Il faut lire cette histoire vraie, pleine de verve, de drôlerie et d'émotion, pour savoir ce que

peut faire un garçon de Villeneuve-sur-Lot qui n'a pas froid aux yeux. Il faut lire ce livre pour savoir qui est Jean-Claude Brouillet.

L'auteur vu par El Hadj Omar BONGO ANDIMBA

Président de la République gabonaise, Chef de l'Etat

« L'Histoire du Transport aérien au Gabon ne peut s'écrire sans TRANSGABON [qui deviendra AIR GABON] et Jean-Claude BROUILLET qui, fait de volonté, de ténacité, voire de témérité, traça dans un défi quotidien, à chaque instant surmonté, la route de l'Aviation commerciale chez nous, en cette terre équatoriale de dense forêts, parsemée de vastes savanes, d'éclatantes embellies et de troublants orages.

Elle ne peut se comprendre sans l'esprit d'amitié, de solidarité et de complicité qu'il a suscité, lui

donnant alors l'occasion d'associer à cette belle aventure des hommes et des femmes engagés dans des métiers différents, mais dont l'Aviation devint une passion commune.

Les volontés, les efforts de tous ceux-là, porteurs de ce gène du « vouloir agir ensemble », ont permis de créer, de construire et d'avancer.

Comme quoi, des vraies valeurs naissent les avancées et le progrès.

Cela était valable hier, cela le sera encore demain.

Merci de nous le redire dans « l'Avion du Blanc », évocation nostalgique pour les Anciens, témoignage enrichissant pour les jeunes générations. »



Collaborateurs



Le général de brigade Randal D. «Randy» Fullhart est adjoint au chef au *Central Security Service* (CSS) qui dépend de la *National Security Agency* (NSA) et qui se trouve à Fort George G. Meade dans le Maryland. Le CSS est une agence de soutien au combat qui dépend du ministère de la défense.

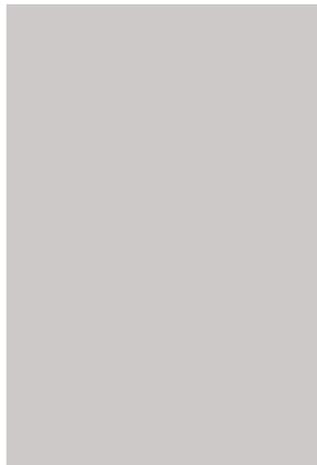
Il a servi dans des quartiers généraux de l'armée de l'air en Europe et a également acquis une expérience considérable dans le domaine interarmées lors d'un passage au commandement des transports de l'armée. Avant d'occuper son poste actuel, le général était commandant de l'Air Command and Staff College à la base aérienne de Maxwell, dans l'Alabama.



Le docteur Richard I. Lester (BA, MA, Auburn University ; études de troisième cycle, University of London ; PhD, Victoria University of Manchester, Royaume-Uni) est doyen pour les affaires universitaires du Ira C. Eaker College for Professional Development, Air University, Maxwell AFB, Alabama. Auteur de nombreux articles publiés dans des revues spécialisées nationales et internationales, le docteur Lester donne fréquemment des conférences dans les établissements militaires américains et étrangers.



Le professeur Dennis M. Drew, Colonel, USAF, retraité, (BA, Willamette University ; MS, University of Wyoming ; MA, University of Alabama). Le professeur Drew est l'un des plus publiés des auteurs de l'armée de l'air. Auteur de plusieurs ouvrages et monographies, ses articles sont parus dans les plus grandes revues spécialisées aux Etats-Unis et ailleurs. Ses talents de conférenciers sont par ailleurs très recherchés et il a dispensé son savoir à plus de 100.000 étudiants à l'Air University ainsi qu'à de nombreux publics militaires étrangers en Norvège, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Grande-Bretagne et en Autriche. En 1985 il a reçu le prix *Muir Fairchild Award* pour sa remarquable contribution à l'enseignement de l'Air University. En 2003, la Reine Beatrix des Pays-Bas l'a élevé au rang de Chevalier de l'ordre Orange-Nassau pour son travail au sein de l'armée de l'air néerlandaise.



Le professeur John Charles Kunich (BS, MS, University of Illinois-Chicago ; JD, Harvard Law School ; LL.M, George Washington University School of Law) est professeur de droit à la Appalachian School of Law, Grundy, Virginie, où il donne des cours sur le droit de propriété, l'art de plaider et les libertés publiques. Il est également professeur visiteur de droit à la faculté de droit de Charlotte en Caroline du Nord. Auteur de cinq ouvrages et de nombreux articles publiés dans des revues de droit, le professeur est diplômé de la Squadron Officer School, de l'Air Command and Staff College et de l'Air War College.



Le docteur Craig A. Foster (BA, Washington University in St. Louis ; MA, PhD, University of North Carolina) dirige l'unité « fondements du développement du leadership » au département des sciences comportementales et du leadership (*Department of Behavioral Science and Leadership - DFBL*) de l'Air Force Academy. D. Foster poursuit ses recherches sur le pouvoir et le leadership. Ses publications les plus récentes comprennent des travaux sur le feedback organisationnel et les relations amoureuses secrètes.



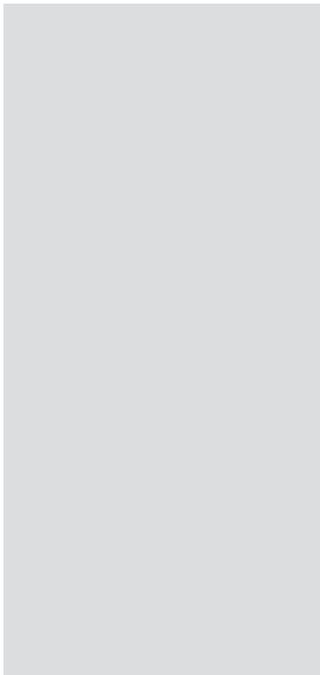
Le lieutenant colonel Steven Minkin a été nommé en 1992 via un programme ROTC à l'University of Miami. Il a été officier du budget au sein d'une escadre, officier chargé des services financiers au sein d'une escadre et analyste budgétaire au *Major Command*. Le lieutenant colonel Minkin est titulaire d'un Master en Management du Webster University et un Master de sciences militaires de l'Air University. Il poursuit aujourd'hui ses études doctorales en vue de l'obtention d'un doctorat en management du leadership organisationnel à l'University of Phoenix. Il est marié à Madame Myriam Santiago et a un fils, Daniel.



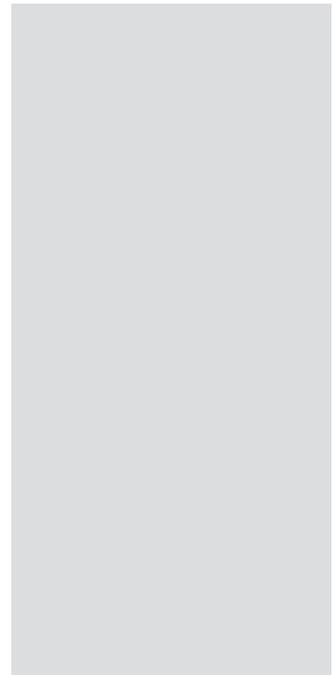
Melanie R. F. Law (BA, Indiana State University ; MA, University of Colorado-Denver) est une expert-conseil indépendante. Parmi les sujets sur lesquels Mlle Law concentre actuellement ses recherches, on peut citer les suivants : personnalité et capacité, ressemblance mentor-protégé et réussite de la relation, retour d'information sur le rendement et perfectionnement des employés, perceptions du commandement et disparités entre les sexes, ainsi que commandement charismatique et transformationnel.



Le commandant Donald B. Grove (BS, USAFA ; MAS, Embry-Riddle Aeronautical University ; MS, Air Command et du Staff College) est chef des opérations de récupération du personnel et des plans d'urgence, 13^{ème} bataillon de l'armée de l'air pour les opérations aériennes, spatiales et d'information, Hickam Air Force Base, Hawaii. Pilote d'essai sur les appareils à ailes rotatives, il totalise plus de 2200 heures de vols sur plus de 20 aéronefs à ailes fixes et rotatives, aussi bien dans l'armée de l'air américaine que dans l'armée de terre et dans la marine. Il est diplômé du Squadron Officer School et du Air Command and Staff College.



Le commandant Raymond M. Powell (BS, Wayland Baptist University ; MS, Central Michigan University) commande le 1^{er} détachement du 82^{ème} escadron de soutien aux communications au centre de soutien naval de Bahrein. Il est diplômé du US Army Command and Staff College depuis juin 2006.





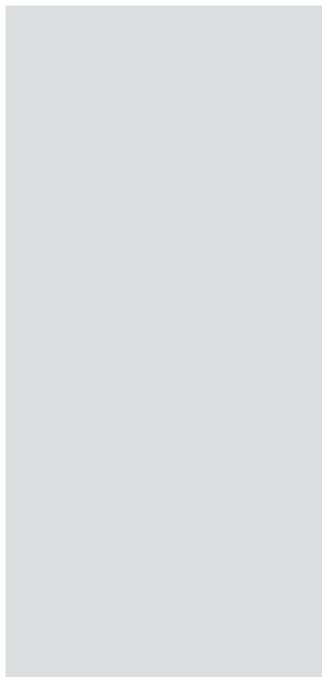
Le colonel Gary A. Packard Jr. (USFA ; MAS, Embry-Riddle Aeronautical University ; MA, Michigan State University ; PhD, University of North Carolina) est professeur titulaire et chef du département des sciences du comportement et du commandement de l'école de l'air des Etats-Unis, Colorado Springs, Colorado. Avant de devenir membre du corps enseignant, le colonel Packard commanda le 32^{ème} escadron d'entraînement en vol à Vance AFB, Oklahoma. Il a à son actif plus de 3900 heures de vol sur T-37, T-38, T-1A, TG-7A et KC-10.



Le lieutenant-colonel Raymond W. Staats (BA, Syracuse University; MS, Air Force Institute of Technology; PhD, Virginia Polytechnic Institute and State University) est le vice commandant du Community College de l'armée de l'air à la base de Maxwell dans l'Alabama. Le colonel Staats est diplômé de la Squadron Officer School, de l'Air Command and Staff College, et de l'Air War College.



Le lieutenant colonel Christopher T. Daniels (BS, Florida A&M University ; MBA, Webster University ; MS, Air Command and Staff College) est chargé du développement des forces pour l'adjoint de l'assistant du ministre (contracting) et secrétaire assistant de l'armée de l'air (acquisitions) au pentagone. Le lieutenant colonel Daniels est diplômé de la Squadron Officer School, de l'Air Command and Staff College, et du Air War College. Il a remporté le *Frances Hesselbein Air Command and Staff College Leadership Award* en 2006.



Le lieutenant colonel Derek Abeyta (USFA; MS, Air Force Institute of Technology; MBA, Webster University) est l'officier chargé des opérations pour le 3^{ème} détachement de centre d'essais et d'évaluation opérationnels du quartier général de l'armée de l'air, Kirtland AFB, Nouveau-Mexique. Le colonel Abeyta est diplômé de la Squadron Officer School et de l'Intermediate Service School.

