



Leadership : Force principale des armées

Depuis des millénaires, le leadership fascine tout le monde, des philosophes aux chefs d'entreprises et aux généraux d'armée. Il existe plusieurs écoles de pensée, et aucun consensus sur une définition unique n'a été établi. Voici comment John Kotter de la Business School de Harvard University le définissait dans sa comparaison entre gestion et leadership : « *La gestion est avant tout un processus dont la fonction est de produire des résultats constants dans une dimension importante. Le leadership, à l'opposé, est un processus dont la fonction est de changer les choses. Il suppose habituellement la création d'une vision pour l'avenir et l'élaboration d'une stratégie pour mettre cette vision en application. Il suppose de faire part de cette orientation à toutes les parties en cause, de sorte qu'elles la comprennent et y croient. Il procure également un environnement qui inspirera et motivera les gens à surmonter les obstacles qui pourraient survenir en cours de route. De cette façon, le leadership produit un changement. Un leadership efficace produit des changements utiles et adaptables pour les organisations.* »

Dans les forces armées, le commandement englobe la même vaste gamme de fonctions que la gestion : planification, résolution de problèmes et prise de décisions, organisation, communication d'information, orientation et direction, affectation et gestion de ressources, développement, coordination, surveillance, contrôle, etc. Les gestionnaires civils ont beaucoup de responsabilités et de pouvoirs comparables à ceux des commandants militaires.

Dans les deux cas, le leadership est en grande partie un processus d'influence centré sur les relations humaines ; c'est la capacité que doivent avoir les responsables à tous les niveaux de générer, de mobiliser et de canaliser l'énergie des autres dans une direction donnée, afin que volontairement, ces derniers s'engagent dans la poursuite des objectifs communs à atteindre. Le leadership implique des qualifications incontestables, une expérience avérée et des compétences à toute épreuve. Le leader est une personne qui remet en question les vieilles habitudes et les idées dépassées, les processus établis, rejette le status quo, se lève et proclame une vision. Par son courage, il entraîne les autres à innover, à grandir, à s'améliorer et à changer. L'histoire de l'humanité nous révèle l'existence de leaders exceptionnels qui, grâce à cette forte influence qu'ils avaient sur leurs peuples, ont su les amener à accomplir de grandes choses aussi bien dans le sens du bien que, malheureusement parfois, celui du mal.

Ce qui, par contre, différencie nettement le commandement militaire de la gestion civile, ce sont les pouvoirs incomparables des commandants militaires : assurer la défense et la sécurité d'un pays et de ses habitants, employer une force dévastatrice et meurtrière sur une vaste échelle, obliger des subordonnés à s'exposer au danger et rendre la justice selon un code militaire qui leur confère d'importants pouvoirs de punition. En conséquence, la force militaire est une dimension unique du leadership, elle repose sur l'une des valeurs civiques fondamentales d'une démocratie : la primauté du droit.

La relation entre la force militaire et la primauté du droit est particulière dans les démocraties. En régime de primauté du droit, c'est grâce à la loi que s'établit un ordre social. Les lois ne forment pas seulement le cadre structurel nécessaire à la gouvernance d'une société ; elles expriment et codifient les valeurs centrales de cette dernière. La primauté du droit signifie que la conduite de tous les membres de la société est contrôlée d'une façon qui ne laisse aucune place à l'arbitraire ni à l'exercice indu d'un pouvoir discrétionnaire, et que les représentants du gouvernement, ainsi que les membres de la force militaire, doivent agir conformément à l'autorité légitime et non de façon arbitraire. La primauté du droit détermine la relation entre la force militaire et les autorités civiles, régit la relation entre les leaders et leurs subordonnés et est, pour les leaders de tous les niveaux, un élément essentiel du processus décisionnel. Aucune société ne peut affirmer être régie par la primauté du droit si la relation entre ses autorités civiles et sa force militaire n'est pas conforme aux principes de cette dernière et si ces principes ne sont pas mis en application au sein de la force armée.

Il est clair que les forces armées au sein d'une démocratie constituent un organisme d'un caractère unique, car celui-ci regroupe le plus important pouvoir de destruction aux mains d'un groupe relativement restreint de

représentants du gouvernement qui n'ont pas été élus. Inévitablement, ce statut particulier engendre un grand nombre de lois de toutes sortes. Il importe donc que les leaders militaires de tous les niveaux comprennent bien le cadre juridique dans lequel évolue l'armée. Tout d'abord, les forces militaires sont soumises à l'autorité civile, c'est-à-dire au gouvernement dûment élu. Cette relation est définie par une constitution. En démocratie, les décisions du gouvernement sont prises conformément aux lois et en vertu de ces dernières, et la force militaire constitue un des nombreux moyens mis à la disposition du gouvernement pour réaliser ses objectifs. Une telle obligation a d'importantes conséquences pour les leaders des forces militaires. Le leader tire son pouvoir officiel, ou « pouvoir légitime », d'un gouvernement librement élu par le peuple. Le pouvoir accordé aux leaders militaires est un pouvoir extraordinaire qui leur est conféré afin qu'ils puissent faire progresser les objectifs de l'État en conformité avec la loi. Quels que soient les différends, une fois les directives légitimes du gouvernement reconnues, il revient au leader de s'assurer que ces directives sont mises en application, peu importe s'il est d'accord ou non avec la décision prise ou la directive transmise. En tant que composantes de la société, les forces armées doivent adopter les valeurs et les croyances fondamentales que défend un pays démocratique et civilisé et les leaders militaires doivent se montrer à la hauteur des idéaux de la profession des armes.

Les valeurs doivent être une part vivante de la culture des forces armées. Cela signifie que les leaders doivent personifier l'engagement envers les valeurs institutionnelles, insérer ces valeurs dans les politiques et les pratiques et les renforcer par leurs actions. L'intégrité des leaders est indispensable à l'instauration et au maintien d'une culture basée sur des valeurs et d'un climat reflétant les valeurs de l'organisation. Essentiellement, exercer un leadership militaire efficace, c'est exprimer, préserver et perpétuer les valeurs institutionnelles et le patrimoine d'une société. Ainsi, les leaders ne font pas qu'influencer des gens mais font apparaître des caractéristiques collectives et institutionnelles et les façonnent. Le code de discipline militaire même doit également instiller aux membres des forces armées le sens du devoir, de l'intégrité et de la cohésion. Ce code est donc essentiel au respect de la norme de conduite élevée à laquelle on s'attend de la part de tels professionnels.

L'élément absolument essentiel dans le contexte militaire est un leadership efficace : cela doit devenir la raison d'être de tous les officiers et sous-officiers. Le leadership et le commandement vont de pair. Un commandant ne peut exercer son autorité que sur ses subordonnés dans la chaîne de commandement, par l'intermédiaire des structures et procédés de contrôle, tandis qu'un leader peut influencer ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs dans une hiérarchie militaire. Le leadership n'est pas enfermé dans les limites de pouvoirs officiels. Quiconque a la capacité et la volonté peut influencer ses pairs et même ses supérieurs, peu importe sa place dans la chaîne de commandement.

De même, si à l'époque de la Guerre froide on considérait qu'un leader avait uniquement besoin du pouvoir de commander et de compétences techniques, cela ne suffit plus aujourd'hui. Les forces militaires ont besoin d'un nouveau type de professionnel et de leader, qui combine les qualités d'un guerrier technicien et celles d'un soldat diplomate. Les forces militaires ont besoin de leaders qui possèdent une vaste éducation, qui comprennent le monde interconnecté et mouvant dans lequel nous vivons et qui soient passés maîtres dans l'art de la résolution des conflits au sens le plus large du terme : de la guerre traditionnelle ou asymétrique aux interventions humanitaires et projets de reconstruction de nations. Le nouvel environnement opérationnel obligera les leaders à délaissier l'exercice d'un pouvoir formel à l'intérieur d'une hiérarchie rigide au profit de communications informelles en réseau et d'une décentralisation du pouvoir décisionnel.

Le leadership militaire n'a jamais été quelque chose de facile, mais dans les contextes stratégique, militaire, social et intérieur actuels, il évolue dans des environnements complexes, où les exigences sont nombreuses et les conditions souvent extrêmes, variables et imprévisibles. En recourant à des technologies de pointe et à un personnel vaste et diversifié, les conséquences d'erreurs sont potentiellement catastrophiques. Sur la scène opérationnelle, des réalités d'habitude distinctes et séparées comme le maintien de la paix et la guerre, s'entremêlent et sont devenues des activités qui, souvent, prennent des dimensions politiques et humanitaires et ont pour objectif la reconstruction de nations. Par conséquent, qu'ils soient engagés dans des opérations combinées, inter-armées ou interinstitutions, les leaders militaires doivent rechercher l'interopérabilité sur les plans de la culture, de la technique et de la doctrine. Ils doivent faire preuve d'ouverture devant la nouveauté et la différence et être capables d'influencer les autres en prenant appui sur des principes et de solides qualités interpersonnelles.

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