

Commandement au « niveau de vol 390 »*

PAR LE GENERAL ROBERT H. « DOC » FOGLESON, USAF



LA PLUPART DU temps, la seule chance que j'ai de réfléchir au calme est au « niveau de vol 390 » – quel bonheur ! Alors, entre quelques vives discussions avec un bureau quelconque du trafic aérien, voici ce que je pense à propos de la partie la plus importante de notre travail : le commandement.

Dans la vie, nous ne faisons pas beaucoup de choses par nous-mêmes. S'acquitter de tâches importantes aussi bien que d'apparement mineures, nécessite habituellement une équipe – et les équipes ont besoin de chefs. Diriger est difficile – et encore plus difficile à le faire efficacement. Un coup d'oeil en première page de n'importe quel journal montre à quel point cela est un challenge.

En principe, nous avons peu de patience face à une mauvaise direction. Les dirigeants sont les premiers à partir quand les choses tournent mal. C'est parce qu'ils sont responsables de ce qui se passe dans une organisation. Nous sommes très exigeants avec nos dirigeants.

Nous savons qu'il faut bien plus qu'un bon chef pour faire le travail, mais une équipe ne réussira pas sans un leadership compétent.

C'est un élément essentiel. Le chef doit souder un groupe d'individus divers, de formations, de niveaux de compétence et d'expérience différents. Il ou elle doit les motiver pour accomplir une tâche spécifique comme augmenter les profits de 10 pour cent, construire un gratte-ciel, mettre un homme sur la lune ou gagner un championnat.

J'ai passé les 30 dernières années de ma vie et plus dans l'Armée de l'Air des Etats-Unis pour trois raisons principales. D'abord, j'aime l'Amérique – c'est un pays formidable. Deuxièmement, j'adore voler – il n'y a rien de tel que 480 noeuds. Troisièmement, j'aime diriger des aviateurs – je considère comme un privilège de travailler avec eux.

J'ai eu récemment l'occasion de discuter le commandement avec un groupe de cadets de l'Académie de l'Armée de l'Air. Un thème récurrent de nos discussions portait sur la façon dont les chefs motivent leurs équipes pour atteindre leurs objectifs. Je leur ai dit que c'était cela l'essence du commandement : obtenir de gens ordinaires qu'ils réalisent des choses extraordinaires. Je leur ai dit qu'ils sortiraient de l'Académie avec une excellente éducation techni-

*Vol à une altitude de 11.887 mètres (39.000 pieds)

que et deviendraient pilotes, ingénieurs, experts en informatique ou équivalent mais qu'en réalité, ils seraient payés pour diriger.

Bien que j'aie eu de bonnes occasions de m'exercer au commandement pendant mes années de lycée et d'université, j'étais à peine préparé à diriger quand je suis entré dans le service actif. Mais avec le temps, j'ai commencé à mettre sur pied un ensemble de techniques qui m'ont bien servi. J'ai été aidé pendant tout ce temps par des mentors qui m'ont montré les ficelles. J'ai observé les bons et les mauvais chefs et essayé différentes approches. Voici ce que j'ai appris.

Le style de commandement

Il y a autant de façons de diriger qu'il y a de chefs. Certaines façons sont meilleures que d'autres, mais il n'y a pas d'approche unique qui convienne à tout le monde. Les bons chefs adaptent leur approche selon la situation. Est-ce que ces chefs sont parachutés dans leurs groupes, ou est-ce qu'ils ont gravi les échelons dans leurs rangs ? Est-ce que le groupe a déjà fait ses preuves, ou est-ce qu'il a des problèmes à résoudre ? Quels sont les niveaux de qualification et de compétence de ses membres ? S'agit-il d'un petit ou d'un grand groupe ? Son organisation est-elle importante ou inexistante ? Vient-il juste d'être formé ou existe-t-il déjà des relations entre les membres ? Est-ce qu'il y a un facteur temps critique ? Toutes ces considérations et d'autres encore vont déterminer le style d'un leader. En fin de compte, cela dépendra du leader même, de l'équipe et de la mission.

Le leader

Ce qui est valable pour un leader ne l'est forcément pas pour un autre. Tous les bons chefs ne sont pas pareils. Ils sont de tous genres et de tous calibres, avec des capacités et des forces variables. Le résultat est que chaque style de commandement est unique à l'individu. Il dépend beaucoup de la personnalité. Nous évoluons naturellement vers une approche qui correspond à nos dispositions. Faire autrement serait fâcheux et artificiel. L'expérience et la compé-

tence d'un (ou d'une) leader auront aussi une influence sur le choix de son style.

L'équipe

Le commandement porte sur les gens. Les chefs qui réussissent bâtissent et maintiennent de véritables relations avec les membres de leurs équipes. Ils savent ce qui fait marcher leurs équipes, individuellement et collectivement. Ils comprennent ce qui les motive. Ils trouvent le délicat équilibre entre pousser et retenir leurs gens. Ils maîtrisent les complexités et les dynamismes de leurs équipes. La taille et la composition du groupe vont influencer la façon dont les chefs interagissent avec leurs équipes. Plus grand est le groupe, plus difficile il est de procéder de manière concrète et rapprochée. Les bons chefs s'adaptent tout aussi bien à leur propre personnalité qu'à la personnalité de leurs équipes.

La mission

Si les missions de l'équipe changent, le chef devra adapter son style en conséquence. La mission est importante – c'est le point de départ. Les chefs ne peuvent mener leurs gens à s'acquitter d'une mission que si ils la connaissent. Les bons leaders commencent avec la mission et partent de là. Ils préparent leurs équipes pour mettre à portée de main les demandes spécifiques d'une tâche. A certains moments, la mission va dicter une approche non interventionniste, tranquille pour faciliter la créativité et l'innovation. A d'autres, elle demandera une supervision proche et une direction précise pour obtenir une action immédiate. Au bout du compte, il s'agit de trouver le bon style qui engendre le succès. Deux questions vont inévitablement se présenter aux chefs et qui vont façonner leur style.

Un bon chef doit-il se faire aimer ?

Nous aimons travailler pour certains chefs – et pas pour d'autres. Certains ont une disposition naturelle et savent mettre leurs gens à l'aise. D'autres élèvent la voix et sont brusques, directs et moins indulgents. Au cours de ma carrière, j'ai été exposé aux deux styles. Les chefs

ne doivent pas forcément être aimés pour être efficaces, mais c'est mieux pour tout le monde – y compris pour eux-mêmes – si ils le sont. Parfois, ils ne bénéficieront pas de ce luxe d'être aimés – et c'est compréhensible.

Quoiqu'il en soit, ce que les chefs doivent obtenir absolument, c'est le respect. Leurs gens doivent respecter à la fois leurs aptitudes techniques et de commandement ou ils ne les suivront pas – en particulier dans des missions où il y a danger de mort ou pour sauver des vies.

Dans quelle mesure le leader doit-il consulter ?

Les chefs mènent leurs équipes par consensus, par directive ou par une combinaison des deux. Un chef qui opère par consensus consulte avec des membres de son organisation et leur demande d'exprimer complètement leur opinion. Au moment de la décision, les contentieux sont résolus et tout le monde est d'accord pour exécuter. Bien que cette approche soit la plus traditionnelle, c'est celle qui a le moins de chance de produire des résultats marquants. Elle suit la loi de la moyenne.

A l'opposé sont les chefs qui donnent des directives. Ils déterminent avec un minimum de consultation ce qu'ils veulent obtenir et puis en ordonnent l'exécution. Ces chefs n'incluent pas les membres de l'organisation dans la prise de décision. Tout se passe rapidement parce qu'ils court-circuitent le temps passé en processus de délibération. Quelquefois audacieuse, cette approche a toutes les chances de laisser passer de bonnes idées et de s'aliéner les membres de l'équipe, ainsi beaucoup des décisions ne seront pas réalisées.

La combinaison optimale se situe quelque part entre le commandement consensuel et le commandement directif – un (ou une) dirigeant(e) qui estimerait les avis de son équipe sans être handicapé par l'indécision. Un tel chef examine la tâche, cherche des solutions et décide en temps voulu. Cette combinaison préserve la possibilité d'une réaction rapide et permet tout de même une saine discussion. L'approche à mi-chemin est généralement la meilleure.

Il n'existe pas de méthode tranchée parce qu'à différentes situations correspondent dif-

férentes approches. Ce type de direction d'après la situation est une façon ingénieuse de travailler. Il est logique que les dirigeants adaptent leur approche avec divers degrés de consultation, de pouvoir et de contrôle, selon le groupe qu'ils dirigent et la tâche qu'ils ont en main.

Caractéristiques communes

Bien que les façons de commander varient en fonction de la situation, tous les bons dirigeants ont en commun certaines caractéristiques. Ces traits sont les conditions *sine qua non* d'une direction fructueuse.

Les bons leaders détestent échouer parce qu'ils sont profondément impliqués dans la tâche qu'ils ont devant eux. Ils refusent d'accepter l'échec. Ce désir de succès est mené par une immense fierté, qui est la base d'un commandement réussi. Plus spécifiquement, tous les bons leaders partagent sept qualités : *préparation*, *respect*, *intégrité*, *discipline*, et *enthousiasme*, et en plus une morale et du courage (PRIDE plus deux) [« PRIDE » veut aussi dire fierté, amour propre en anglais. Note de l'éditeur]

Préparation

Les bons chefs font leurs recherches préliminaires. Ils posent les fondations du succès en apprenant les aspects techniques de leurs métiers. Les chefs doivent avoir les compétences techniques correspondant au travail de leur équipe. Ils ne doivent pas nécessairement être des experts, mais ont besoin d'un certain niveau de compétence pour rester crédibles. Le capitaine d'une équipe de basket doit savoir jouer au basket. De la même façon, le commandant d'un escadron de combat doit être un pilote crédible. Un (ou une) bon chef est prêt en ayant, au préalable, acquis une bonne connaissance de ses coéquipiers – leurs challenges et leurs opportunités. Quelles sont leurs responsabilités et qui sont leurs équipiers ? Quelle est la place de l'équipe dans l'ensemble du théâtre d'opérations ? Enfin, les bons chefs passent du temps à apprendre

le comportement humain parce que ces compétences sont cruciales pour diriger.

Respect

Les bons leaders se respectent eux-mêmes tout en respectant leurs équipes et leurs adversaires. Ils ne sont jamais arrogants ni vantards, ils ont les pieds sur terre et se comportent avec autorité. Ils sont aussi exigeants avec eux-mêmes qu'avec leurs équipes. Tout en étant exigeants, ils ne sont jamais avilissants. Ils comprennent ce que chaque membre de l'équipe apporte au combat. Ils valorisent leur apport et créent une atmosphère dans laquelle tous se sentent bienvenus et à l'aise.

Intégrité

Il n'y a pas de demi-mesure quand il s'agit d'intégrité – c'est une question fondamentale. Les chefs ne peuvent pas réussir si leurs gens ne leur font pas confiance. S'ils enfreignent aux règles et disent ce qui les arrange, cela peut marcher à court terme mais s'avèrera en fin de compte nuisible. Les bons chefs se battent pour protéger leur intégrité. Une fois qu'ils l'ont perdue, ils ne peuvent jamais la retrouver.

Discipline

Un commandement efficace requiert à la fois une discipline personnelle et professionnelle. Les gens qui suivent les leaders doivent admirer la façon dont ils se conduisent dans leur vie personnelle.

Les bons chefs font ce que l'on attend de personnes responsables : rester en forme, équilibrer leurs comptes et s'occuper de leurs relations. Ils doivent suivre les règles qu'ils établissent. S'ils ne veulent pas les respecter, alors le reste de l'équipe ne le fera pas non plus. Nous appelons cela avoir une bonne éthique de travail. Mais les bons chefs savent également quand ils ont besoin d'une pause. Ils ne sont pas bons pour leurs équipes s'ils sont malades, à bout ou distraits.

Enthousiasme

Les groupes adoptent les attitudes de leurs chefs. Si le chef est excité par une mission, ainsi le sera le reste du groupe. L'enthousiasme est contagieux. Aucun chef valable n'est ennuyeux. Le commandement requiert de la passion et du feu. Les gens ont besoin de croire en ce qu'ils font et ils doivent le faire avec zèle. Les bons chefs doivent convaincre leurs équipes que ce qu'elles font est important. Ils le font avec énergie et passion. Si les chefs ne sont pas passionnés par le commandement, alors ils feraient sans doute mieux de trouver autre chose à faire.

Moralité

Il peut paraître simple d'avoir un bon sens moral, mais cela ne l'est pas. Les leaders doivent pouvoir déterminer ce qui est bien et ce qui est mal. Il n'y a pas de compromis possible. Parfois il faut savoir imposer son opinion et en subir les conséquences.

Courage

Finalement, rien de ce qui précède n'a d'importance si les chefs n'ont pas le courage d'appuyer sur la gâchette. Ils doivent vouloir se déclarer et exécuter. Le courage est la moins estimée de nos valeurs essentielles et pourtant elle est la plus cruciale. Toutes les valeurs dont nous discutons habituellement – foi, espérance, charité, etc. ne signifient pas grand'chose si nous n'avons pas le courage d'exécuter.

Commandement stratégique

La façon dont les leaders prennent le commandement ou prennent en charge une organisation est importante. Ils doivent avoir une stratégie et penser au résultat final avant de commencer. Si les chefs prennent le temps d'établir un plan d'action avant de commencer leur travail, ils ne se contenteront pas simplement de réagir aux événements au fur et à mesure qu'ils se produisent mais vont orienter le succès de leurs organisations.

Vision

Les leaders doivent tout d'abord avoir une compréhension claire – où ils veulent mener leurs organisations. Cette vision sera le point de départ de tout ce qu'ils espèrent accomplir. C'est le premier point et le plus essentiel. Sans cela, ils vont permettre aux autres d'établir leurs priorités et finiront par laisser les effets immédiats de la tâche conditionner son importance plutôt que l'importance de la tâche ne détermine ses effets immédiats. Ils devraient se référer périodiquement à cette vision pour s'assurer que leurs organisations conservent le cap choisi. A propos, chacun dans l'organisation doit comprendre ce qu'est cette vision. Les chefs doivent simplifier, éviter un niveau de détail portant à confusion.

Mission

En conséquence, les chefs doivent développer les moyens de parvenir aux buts envisagés. C'est cela leur mission – j'ai déjà mentionné son importance. La mission est la chair de la vision. C'est la raison d'être de tout leader. Par la mission, les chefs donnent de la consistance à ce qu'ils veulent accomplir ou à ce qu'on leur a demandé à accomplir. Toute organisation doit avoir une mission clairement définie. Sans cela, les chefs vont eux-mêmes se trouver sans boussole. Tous les membres d'une équipe doivent être capable d'expliquer pourquoi ils sont là – et ce qu'ils ont à faire. C'est ce que la mission apporte aux leaders.

Objectifs

A ce moment là, les chefs doivent ajouter une étape au processus en établissant des objectifs spécifiques – des mesures propres à jauger s'ils sont près ou non de remplir leur mission. Les leaders ne connaîtront pas tous leurs objectifs dès le début, mais ce n'est pas un problème. Ils doivent maintenir une certaine souplesse quand ils formulent leurs objectifs. Les objectifs des leaders vont s'étoffer et changer au fur et à mesure, lorsqu'ils reçoivent les réactions de leurs équipes. Les bons chefs doivent aussi être sûrs de ne pas fixer des objectifs qui ne correspondent pas à leur mission.

Commandement tactique

Bien qu'essentiel, le commandement stratégique n'est pas tout. Un commandement tactique réel est nécessaire pour assurer l'efficacité de la mission jour après jour. Un vrai leader doit faciliter une bonne communication dans les deux sens, créer une atmosphère qui favorise le succès, équiper ses gens, et les responsabiliser à haut niveau.

Communication

Etablir et maintenir de bonnes communications est difficile mais indispensable au succès. Les chefs doivent être capables de transmettre ce qu'ils ont dans la tête à ceux qui les suivent ; ceux-ci doivent comprendre et savoir bien clairement ce que l'on attend d'eux. Les chefs doivent s'assurer que le gars au bas de l'organigramme a bien compris. Bien entendu, les dirigeants en première ligne et les chefs d'équipe doivent connaître les attentes – mais cela ne suffit pas. Les chefs doivent créer une routine qui permette aux instructions de se répandre à travers leur organisation. Ils ne peuvent pas s'arrêter au niveau juste au-dessous d'eux. Cela prend du temps et de l'énergie. Les chefs doivent faire attention à ne pas se laisser noyer dans les détails au risque d'oublier de diffuser leur message à l'organisation. Il faut que leurs gens sachent qu'ils pensent à eux et les membres de l'équipe doivent savoir que leurs chefs ne sont pas seulement là pour eux-mêmes.

Ecouter

C'est une voie à double sens. Après avoir envoyé leurs messages, les chefs doivent écouter les réponses. Ils doivent régulièrement parler à leurs gens et savoir ce qui se passe dans l'organisation. Les bons chefs s'assoient avec leurs gens dans les cantines, passent du temps avec eux là où ils travaillent et qu'ils sortent de leurs bureaux. Tout le monde sera extrêmement honnête pourvu qu'on en donne l'occasion. Les dirigeants doivent aussi être humains dans l'établissement de leurs règles et programmes. Ils seront ainsi de meilleurs chefs et leur organisation en tirera profit. Il est important d'éviter d'accuser ou d'être sur la défensive quand

les gens répondent honnêtement. Quand les chefs s'assoient avec les membres de leur équipe, ils doivent rappeler leur importance dans le succès de l'équipe. Une précaution à prendre – de vrais leaders ne doivent pas laisser de telles rencontres tourner en sessions de rouspétances contre les chefs directs. Ils doivent soutenir l'équipe dirigeante.

Atmosphère

Le chef est responsable du climat de l'organisation. Un groupe ne fonctionnera pas et réussira encore moins si les membres de l'équipe ont peur, ne se sentent pas à l'aise ou sont maltraités. Il n'y a pas de place pour l'intolérance sur le lieu de travail – ni nulle part ailleurs. Les leaders doivent sans cesse parler à leurs gens d'égalité des chances, d'équité, de harcèlement sexuel ou autre comportement répréhensif. Ils ne faut pas présumer que tout le monde va respecter la règle – ils doivent constamment la rappeler à l'équipe. Ceci est spécialement important pour une équipe à fort roulement. Plutôt que prendre les valeurs pour établies, les bons chefs doivent les instiller dans leurs gens.

Personnel

Les chefs devraient accroître les responsabilités des gens en évaluant leur capacité et non leur personnalité. Ce n'est pas une réaction naturelle parce que nous préférons généralement travailler avec des personnes qui nous ressemblent – c'est plus confortable. Mais les leaders doivent élargir leur champ et inclure d'autres voix et d'autres idées. Le fait que les gens soient différents n'implique pas qu'ils ne soient pas aussi bons. Plutôt que faire un concours de personnalité, les bons chefs devraient classer leurs personnels selon leur capacité et leur potentiel. Quand les gens n'y arrivent pas, le chef peut être obligé de se montrer inflexible et de les changer de place. C'est la chose la plus difficile que nous ayons à faire en tant que chefs. C'est un acte très émotionnel qui change la vie et heurte les sentiments. Mais les dirigeants doivent avoir le courage de prendre ces dures décisions. Passer du temps à engager du personnel est aussi impor-

tant. Le faire bien entraîne la bonne marche de presque tout le reste. Les leaders qui font le mauvais choix travaillent doublement pour résoudre leurs problèmes. Au lieu de garder des poids morts, ils doivent s'en séparer si nécessaire.

Etre exigeant

Les leaders suscitent la réussite de leurs organisations en établissant de hauts critères de performance. Agir ainsi stimule les gens à un rendement qu'ils étaient loin de soupçonner. Naturellement, nous voulons bien faire. Dans la plupart des cas, si nous mettons la barre assez haute, l'équipe ne se contentera pas de l'atteindre mais la dépassera. Etre militaire est un métier violent qui réclame l'excellence. Comme nous ne pouvons pas accepter une grande marge d'erreur, nous avons besoin de professionnels dévoués qui comprennent que la moindre erreur risque de coûter la vie à des gens. C'est pour cela que les chefs doivent être certains d'avoir des gens de qualité. Ceci étant, ils ne doivent pas attendre de tous les membres de l'équipe qu'ils atteignent le même niveau qu'eux – tout le monde ne peut pas être numéro un. Mais les chefs doivent établir de hauts critères de performance quoiqu'il en soit et ne pas s'en excuser. Les chefs qui sont satisfaits de ce qui est acceptable se rendront compte qu'il en va de même pour leurs équipes.

Equiper

Les gens ont besoin d'outils et de moyens pour réussir. La première question qu'un chef devrait poser quand cela ne se passe pas bien est si oui ou non l'équipe est correctement équipée et entraînée pour accomplir la tâche. L'échec n'est pas toujours un problème – il se peut que l'équipe ne dispose tout simplement pas du savoir-faire ou des moyens nécessaires pour réussir. Parfois cela signifie se battre pour un budget approprié ou un temps d'entraînement supplémentaire, mais les chefs doivent faire ce qu'il faut pour mener à bonne fin leur mission. Ils encouragent également le progrès personnel et laissent le temps nécessaire à leurs gens pour s'améliorer – meilleurs

ils sont individuellement, meilleur sera l'équipe collectivement.

Demander des comptes

Les chefs doivent définir une activité et demander des comptes – cela fait partie du travail. C'est difficile pour de nouveaux chefs, mais il faut le faire. Si l'on a ordonné à un membre de l'équipe de faire quelque chose, le chef doit suivre et voir que cela a été fait. Sinon, l'équipe ne prendra pas son chef au sérieux. Le suivi est extrêmement important. Si les membres de l'équipe ne font pas les choses correctement, on doit le leur dire – et ce n'est pas toujours facile à faire pour des chefs débutants. Ils ne doivent pas laisser leurs gens trop longtemps dans le noir parce que ce n'est bon ni pour eux, ni pour l'organisation. Demander des comptes signifie plus que contrôler les comportements négatifs. Les chefs doivent aussi dire à leurs gens quand ils font bien les choses. C'est facile à faire mais nous ne le faisons sans doute pas suffisamment. Un des plus grands motivateurs est de taper sur le dos des gens en les félicitant pour leur travail bien fait. La reconnaissance les incitera à faire encore mieux. Les leaders devraient prendre soin de le faire en public car cela motivera aussi leurs collègues.

Gérer l'adversité

Tous les leaders rencontrent l'adversité – c'est inévitable. Ils vont faire des erreurs. Ils vont aussi mentir à leurs gens (inconsciemment).

Quand cela arrive, les bons chefs réunissent les membres de leur équipe et rectifient le tir. Ils admettent s'être trompés et s'excusent. Ce n'est pas un signe de faiblesse.

La capacité à mener n'est pas un trait génétique ou une capacité accidentelle. Les gens ne sont pas nés leaders. Bien au contraire, le bon leadership est le résultat d'un apprentissage planifié, d'un entraînement délibéré et – de temps en temps – d'une expérience pénible. Il faut admettre que tout le monde ne peut pas être un bon leader. Certains individus seront toujours des seconds à cause de leur personnalité ou de leur dispositions naturelles. Ceci étant, il y a des gens qui ont le potentiel voulu pour diriger et n'y parviennent jamais. Beaucoup n'en ont jamais l'opportunité ; d'autres n'en prennent jamais le risque. Mais pour ceux qui veulent s'engager dans cette voie, le commandement offre l'opportunité de réaliser de grandes choses. C'est gratifiant à la fois personnellement et professionnellement.

Diriger a une importance cruciale – les institutions se font et se défont selon la qualité de leurs chefs. Comme je l'ai exprimé ici, c'est une entreprise complexe. Il n'est pas nécessaire d'être un génie – il faut être tout simplement plus intelligent ! La stratégie et les tactiques du leadership demandent un effort intense. Mais quand les leaders y arrivent, il n'y a pas de travail plus satisfaisant. C'est incroyablement amusant. Et si cela ne l'était pas, je ne l'aurais pas fait six fois ! □

« Les leaders expérimentent... Tous les leaders remettent en question les processus établis. Ce sont des pionniers – des gens prêts à affronter l'inconnu. Ils recherchent les occasions d'innover, de grandir et de s'améliorer. »

«The Leadership Challenge», de James M. Kouzes et Barry Z. Posner