

Ce que je crois

PAR LE GENERAL HAL HORNBERG (RE), USAF



CET ARTICLE CONTIENT ce que je crois être important concernant les Aviateurs dirigeants. Il transmet ce que je pense que vous, en tant que commandants de l'Armée de l'Air, devez savoir. C'est *ce que je crois*. Ce message comporte beaucoup d'instructions et de suggestions ; prenez-en autant que vous le pouvez et donnez autant que vous prenez. Quand nous sélectionnons nos gens pour le commandement, nous ne les

envoyons pas à l'hôpital pour une injection d'intelligence supplémentaire. Il n'y a pas d'infusion de connaissance instantanée. Nous avons fait ainsi dans le passé – ou en tout cas on pensait le faire. Nous nommions quelqu'un commandant en pensant que tout le savoir résident y était installé. Quand les commandants faisaient des erreurs, nous demandions, « comment cela a-t-il pu se produire ? » Comment expliquons-nous ce qui est arrivé ? Nous n'avons

pas formé nos commandants, mais nous sommes entrain de changer cela.

Winston Churchill a dit un jour, « Si vous devez marquer un point important, n'essayez pas d'être subtils ou intelligents. Frappez un grand coup ». Cet article met en relief plusieurs points. J'en aborde certains rapidement ; d'autres en longueur. Vous vous rendrez compte que je mets l'accent – ma priorité numéro un – sur *l'importance de nos gens*. Les Aviateurs sont le carburant qui fait marcher l'Armée de l'Air – et non notre technologie, nos avions ou notre équipement. Sans eux, nous pourrions aussi bien supprimer tous nos matériels coûteux et les transformer en lames de rasoirs. Vous avez certainement lu toutes ces dernières années la littérature de l'Armée de l'Air qui articule notre désir d'atteindre certains résultats spécifiques. Mais sans nos gens, il n'y a pas de résultats. Alors, de quelle sorte de leaders avons nous besoin ?

Types de leaders

Le centre de conférence du quartier général de ACC - *Air Combat Command* (Commandement de combat aérien) porte le nom du général Bill Creech. Quand j'étais commandant et lieutenant colonel, j'avais l'habitude de descendre à la salle de conférence et de grimper sur le stand de l'audiovisuel. Il faisait à peu près 371 degrés là-dedans, mais cela valait la peine de supporter la chaleur parce que j'étais témoin privilégié des cours du général Creech sur le commandement. Il disait, « le premier devoir d'un chef est de former d'autres leaders » et rien d'autre.

D'après moi, il y a trois sortes de leaders : les gens qui améliorent les choses, les gens qui gâchent les choses et les « intérimaires » qui ne font ni l'un, ni l'autre. C'est à vous de trouver votre style de commandement. Le commandement implique le mouvement et la décision. En fait, l'« intérimaire » qui la plupart du temps maintient le status quo, échoue parce que notre mission et l'environnement sont en flux constant. Maintenez vos unités concentrées sur le progrès ou elles vont inévitablement commencer à se relâcher. Quand vous partirez, les gens diront soit : « Bon sang, le commandant va me manquer » ou « Dieu soit loué, il ou elle

est parti ». Cela dépend de vous. Je voudrais vous aider à devenir le type d'Aviateur qui élève les organisations au niveau supérieur.

Former des Aviateurs

Les américains ont beaucoup d'estime pour leur armée. Selon un sondage de Gallup, notre armée est l'organisme auquel on accorde le plus de confiance en Amérique. C'est une bonne nouvelle, mais une telle confiance n'est pas aveugle. Nous devons la gagner tous les jours. L'important est que le peuple américain croie en ce que nous faisons. Quand nous faisons notre travail, notre métier et notre art, nous avons la responsabilité de nous acharner à les faire le mieux possible. Nous devons être de bons intendants de nos actifs et ressources.

Quand je devins commandant de l'ACC en novembre 2001, l'ordre de mission nous demandait d'« organiser, entraîner, équiper, et maintenir des forces prêtes à combattre pour un déploiement et un emploi rapides, assurant ainsi que les forces de défense stratégique aérienne sont prêtes à affronter les challenges de la souveraineté aérienne en temps de paix et la défense aérienne en temps de guerre ». Pour moi comme pour le reste du commandement de l'ACC, cet ordre était trop lourd et laborieux. J'ai senti le besoin de clarifier ce sur quoi je demandais à mes commandants de se concentrer. Il semblait que si nous nous contentions de prendre soin de nos gens, si nous étions prêts à partir, et si – une fois arrivés à destination – nous étions prêts à combattre, nos commandants avaient tout ce qu'il fallait pour accomplir la mission. Alors, j'ai simplifié l'ordre de mission en « former et approvisionner nos Aviateurs, être prêts à se déployer, et être prêts à combattre. » C'est tout ce que j'ai demandé. Quoique simples, ces trois impératifs les occupaient à plein-temps, un travail de 24 heures par jour.

Notre vision ultime de la situation exige la production d'une puissance de combat écrasante mais graduable. Cela définit l'intérêt de l'ACC. C'est à nos Aviateurs qu'il revient de faire cela – qu'ils soient pilotes, chargés d'en-

trétien, opérateurs de l'information, ou cette myriade d'Aviateurs de soutien qui permettent notre mission et y contribuent. Ceci devrait être notre pierre de touche. A chaque fois que nous prenons une décision, nous devrions nous demander comment nos actions contribuent à produire la puissance de combat aérien ou spatial et à former les Aviateurs qui la rendent possible.

L'exigence principale est la puissance de combat écrasante. Mais la puissance n'est qu'une idée maîtresse. Sans une direction, la puissance est futile. Par conséquent, le commandement et le contrôle sont nos éléments capacitifs qui dirigent la puissance de combat au bon endroit, au bon moment. Les autres, y compris le quartier général et moi-même, sont le support. Notre travail est de permettre au théâtre de fournir la puissance de combat plus le commandement et le contrôle. Si vous êtes dans le théâtre, nous travaillons pour vous.

Dans l'ACC, nous avons l'habitude de dire, « les gens d'abord – la mission toujours ». Peu important votre spécialité technique ou votre rang dans l'Armée de l'Air, nous sommes tous des Aviateurs. Parce que nous sommes des Aviateurs, nous sommes mieux entraînés et équipés pour agir dans les domaines de l'air. Ceci semble évident, mais nous met à part. *Quand la Force aérienne est entre les mains de gens capables et compétents, tout va bien. Si elle se trouve entre les mains d'amateurs, cela peut être désastreux.* Si vous pilotez ou entretenez des avions, si vous cuisinez, coulez du béton ou soignez nos malades, vous êtes le support de notre mission numéro un – les sorties en vol. Vous êtes tous à votre place dans cette mission et vous êtes tous à votre place dans notre famille de l'Armée de l'Air.

Quant je suis revenu de ma première mission dans *Operation Desert Storm*, nous descendions à la base aérienne de Al Kharj en Arabie Saoudite, et je pensais, « comment sommes-nous arrivés là ? » Quand tous les avions furent rentrés, je me demandais « comment cela est-il possible ? » C'était possible parce que nous avions un bon avion. J'étais entraîné. L'officier des systèmes d'armes était entraîné. L'équipage de chargement avait fait son travail. Le chef d'équipage avait fait son travail. Les Aviateurs des carburants avaient fait leur travail. Nous avions bien dormi

la veille parce que les ingénieurs avaient fait leur travail. L'électricité marchait, le chauffage était allumé et la tente était chaude (important si l'on considère que nous étions en janvier). Avant de voler, nous avions eu un bon repas parce que les Aviateurs de service avaient fait leur travail. Nous avions confiance en notre mission parce qu'au fond de nous, nous savions que nos familles allaient bien, parce que les Aviateurs au pays faisaient leur travail. Nous étions mandatés avec les procurations nécessaires parce que les gens du bureau juridique avaient fait leur travail. Avant de monter l'échelle, le prêtre était là pour bénir tout le monde. Les Aviateurs avaient fait leur travail. C'est pour cela que la mission avait réussi.

Challenges

En tant que leaders, vous façonnez le talent de nos Aviateurs pour fournir des différentes capacités à notre Armée de l'Air et à notre nation. Beaucoup de défis se dressent chaque jour devant nous : rétention, diversité et perceptions, pour en nommer seulement quelques-uns.

Rétention

Nous n'avons pas de problème de rétention pour le moment, mais je pense que nous devons toujours être sur nos gardes. La rétention augmente, mais est-ce parce que vous et moi sommes là, entraînés de combattre bec et ongles pour garder nos gens expérimentés ou seulement pour des raisons et circonstances extérieures qui conduisent nos Aviateurs à rester avec nous ? La rétention est une question de qualité de vie, qui n'a rien à voir avec la beauté de votre salle de conférence ou le côté cosmique de votre téléphone cellulaire. Cela ne concerne même pas les augmentations de salaires, qui peuvent mettre un peu de beurre dans vos épinards mais ne changent pas fondamentalement la qualité de vie. Quand vous vous réveillez le matin, regardez-vous dans la glace et dites, « Je suis fier de servir dans l'Armée de l'Air des Etats-Unis » – *c'est cela la qualité de vie.* Si cela disparaît – que les fibres et l'ADN de nos Aviateurs changent et qu'ils décident de quitter la base, acceptant un salaire au rabais pour faire des vidanges et ga-

gner leur vie plutôt que travailler sur notre ligne de vol – alors, nous avons un problème majeur.

Comment pouvez-vous savoir ce que vos Aviateurs pensent ? Le mieux est d'aller vous balader parmi eux, mais un autre moyen est de faire des sondages (tableau 1). La première raison pour laquelle les gens engagés quittent notre service est la disponibilité d'emplois civils – un facteur que nous ne contrôlons pas. Cependant, puisque le commandement influence huit des dix raisons, c'est le meilleur outil pour améliorer la rétention. Depuis 2000, la satisfaction avec les carrières actuelles, la compatibilité avec le travail de l'épouse et le tempo maison-base sont passés dans le top 10. Par contre, les salaires et avantages, les opportunités de promotion et le nombre de responsabilités additionnelles en sont sortis. Quoiqu'il en soit, *retenir nos gens est essentiel pour l'avenir.*

Tableau 1. Dix raisons principales pour lesquelles les gens quittent l'Armée de l'Air

Rang	Raison	Influence des chefs
1	Disponibilité d'emplois civils	
2	Satisfaction dans les carrières actuelles	✓
3	Appréciation de l'effort	✓
4	Satisfaction générale/travail	✓
5	Commandement au niveau de l'unité	✓
6	Choix dans l'affectation au travail	✓
7	Compatibilité avec le travail de l'épouse	✓
8	Base actuelle d'affectation	✓
9	Avoir son mot à dire dans l'affectation à une base	✓
10	Tempo maison — base	✓

Source : « Carrières de l'USAF et nouvelle enquête de direction » (Randolph AFB, Texas : Centre du Personnel de l'Armée de l'Air, 2003), <http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/sreports.htm> [rapport en instance]

En 2000, l'Armée de l'Air commença à se battre pour recruter. On aurait dû se battre pour retenir nos Aviateurs. Notre service fit une tentative pour atténuer un manque d'expérience par une hausse du recrutement. Quand je suis arrivé au Commandement de AETC – *Air Education and Training Command* (Education et entraînement de l'air) en 2000, nous avions un objectif de recrutement d'à peu près 34.000. Puis cela monta à 37.000. Où vont donc ces 37.000 quand ils nous quittent ? Nous avons maintenant un petit répit dans notre recrutement parce que nous réduisons les effectifs au niveau des forces requises, mais le challenge de la rétention ne perdra jamais de son importance. Pourquoi avons nous tant de niveaux trois dans nos organisations ? Parce que nous ne nous sommes pas suffisamment battus pour conserver les niveaux cinq et niveaux sept. Cela demande 15 ans pour remplacer le Sergent Technique Smith si elle s'en va après 15 ans (point 15). Remplacer un NCO – *Noncommissioned Officer* (Sous-officier) expérimenté par un Aviateur relativement nouveau n'est tout simplement pas la même chose. Un jour, alors que je m'adressais à un escadron, un sergent technique me demanda, « Pourquoi avons-nous autant de niveaux trois quand en réalité j'ai besoin de niveaux cinq et sept ? » Je lui répondis « Qu'est-ce que vous avez fait pour retenir vos niveaux cinq et sept ? » Un autre sergent me dit qu'il n'était pas bien de promouvoir 65 pourcent de nos Aviateurs supérieurs comme sergents d'état major parce qu'ils n'étaient pas préparés à cette responsabilité. De nouveau, je dis « Sergent, que faites-vous pour retenir plus de sergents d'état major ? » Il répondit, « Hein ? Ce n'est pas mon travail ». Diable, comment cela ne l'est pas ! Nous ne pouvons pas sortir et recruter une personne qualifiée pour rentrer au point 15. Nous devons former et entraîner correctement des Aviateurs. Quand ils quittent l'Armée de l'Air, Microsoft peut les engager. Quand des experts en logiciel quittent Microsoft, je n'en veux pas à moins qu'ils soient passés par l'entraînement, soient devenus des Aviateurs et aient un peu d'expérience de notre travail. *C'est le travail de chacun de nos Aviateurs de retenir nos gens qualifiés.*

Se charger de retenir nos Aviateurs est une gageure. La rétention de soldats est en aug-

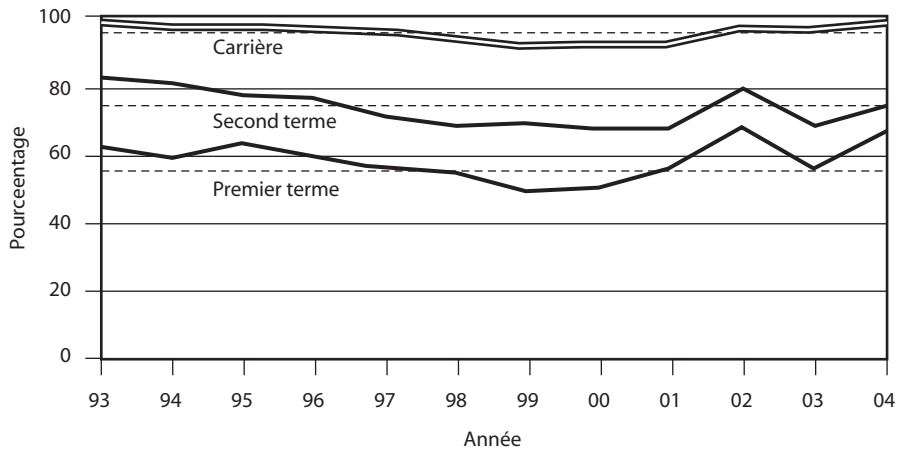


Figure 1. Rétention de soldats (du centre du Personnel de l'Armée de l'Air, <http://www.afpc.randolph.af.mil/afpcsecure/default.asp>). [Nécessite un accès sécurisé AFPC]

mentation (fig 1.). Vous faites la différence. Sortez du bureau et parlez à vos Aviateurs. Rien ne remplace la pratique de l'approche en tête-à-tête. Assurez-vous que chaque niveau de commandement conseille ses gens pour qu'ils aient envie d'atteindre le niveau supérieur. Les Aviateurs devraient vouloir devenir des NCOs, les commandants de vols des commandants d'escadron et ainsi de suite. Si les sergents d'état major et les sergents ne parlent pas aux Aviateurs de devenir NCOs, ni ne leur transmettent les enseignements de l'« école des coups durs », ils ne font pas leur travail. Nous devons tous travailler à retenir et *nous retenons un Aviateur à la fois.*

Bien que les officiers s'en aillent pour des raisons légèrement différentes, en tant que commandants, vous pouvez encore influencer huit des top dix (tableau 2) ; vous ne pouvez pas rester inactifs et attendre que tout se passe bien. Vous devez vous impliquer. La tendance de la rétention des officiers est également en hausse (fig. 2). Notez la similitude des officiers de quatre domaines de carrière pour rester en service actif pendant 11 ans de service.

Que signifie tout cela ? *Nous devons retenir notre expérience et pas seulement nos nombres.*

Je suis persuadé que de bons leaders qui conseillent et s'occupent de leurs aviateurs ont

Tableau 2. Dix raisons principales pour lesquelles les officiers quittent l'Armée de l'Air

Rang	Raison	Influence des chefs
1	Disponibilité d'emplois civils	
2	Compatibilité avec le travail de l'épouse	
3	Nombre de changements de stations permanentes	✓
4	Nombre de responsabilités supplémentaires	✓
5	Choix d'affectation au travail	✓
6	Mot à dire sur la base d'affectation	✓
7	Tempo maison-base	✓
8	Satisfaction générale dans le travail	✓
9	Tempo de déplacement (nombre/durée de missions temporaires)	✓
10	Satisfaction dans le domaine de carrière actuel	✓

Source : « Carrières de la Force aérienne et nouvelle enquête de direction » (Randolph AFB, TX: Centre du Personnel de l'Armée de l'Air, 2003), <http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/sreports.htm> [rapport en instance]

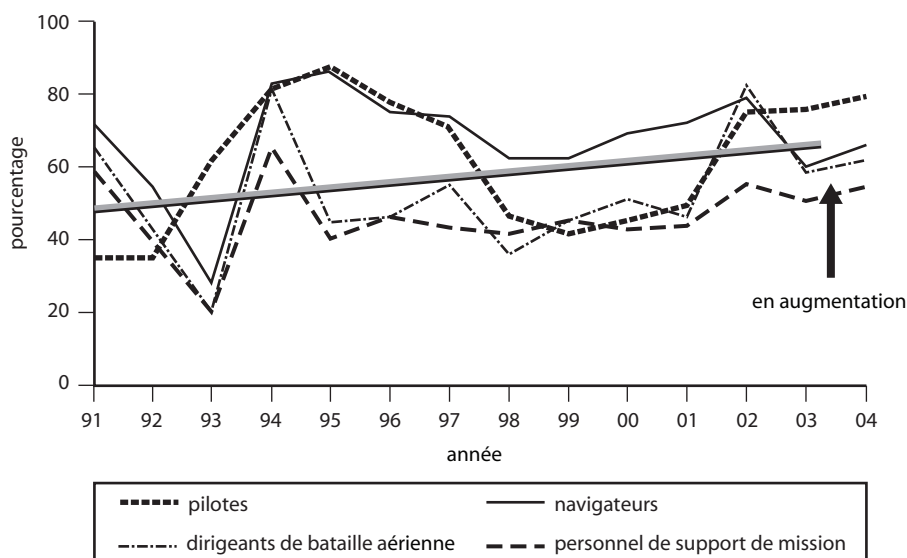


Figure 2. Rétention des officiers . (du Centre du Personnel de l'Armée de l'Air - <http://www.afpc.Randolph.af.mil/afpcsecure/default.asp>), [nécessite un accès AFPC sécurisé]

un effet spectaculaire sur la rétention. La rétention se résume à des Aviateurs qui rentrent à la maison le soir, se sentent bien d'être ce qu'ils sont et de leurs contributions positives, sachant également qu'ils sont des membres importants et appréciés d'une organisation.

Diversité

Nous devons aussi nous occuper de la diversité et des perceptions qui l'entourent. Nous venons d'endroits différents, avons des parents différents, des expériences différentes d'éducation et de vie. Quand vous arrivez dans l'Armée de l'Air, vous apportez des idées neuves et des approches inédites. C'est cela la diversité. *Plutôt que de la craindre, nous devons accepter la diversité comme une force.* Le fait que le corps des officiers de l'Armée de l'Air est en majorité composé de blancs, hommes, ne reflète ni la démographie de notre force engagée, ni la société en général. C'est important parce que nous dirigeons dans ce contexte. La diversité oblige à assimiler chacun de nos Aviateurs dans une même équipe.

Quand je commandais AETC, un jeune Aviateur afro-américain me demanda : « Monsieur, où sont les exemples noirs qui jouent un rôle important ? » Ma première pensée fut pour un grand de l'AETC – le général Lloyd W. “Fig” Newton, auquel je venais de succéder. D'autres me sont venus à l'esprit et parmi eux le commandant adjoint, le général de corps d'armée aérienne John D. Hopper Jr. et mon camarade du Vietnam, le général de division aérienne Danny James. Plus je réfléchissais, plus je me trouvais à court de noms. Je commençais à penser au sens profond de cette question, et appellai Darren McDew, un lieutenant colonel afro-américain que j'avais rencontré à un déjeuner d'officiers affectés à une association du Secrétariat à la Défense. Je lui posais la même question. Il me répondit immédiatement, « la prochaine fois que quelqu'un vous demande où sont les exemples afro-américains haut-placés, vous dites, vous en avez un sous les yeux ».

Certains d'entre vous craignent la diversité parce que vous pensez que l'on parle de race ou de sexe – et c'est vrai jusqu'à un certain

point. Nous sommes tous des Aviateurs, et nous devons sortir de notre zone de confort. Les hommes blancs doivent être là pour les asiatiques, les afro-américains, les hispano-américains, hommes et femmes. De façon similaire, les femmes hispano-américaines doivent être là pour les hommes asiatiques, les femmes afro-américaines pour les hispano-américains, les hommes afro-américains pour les hommes et les femmes blancs, et ainsi de suite. Ma femme, Cynthia, et moi avons deux fils dans l'armée, qui ont besoin de différents modèles. Ils ont tous deux besoin de modèles d'Aviateurs. *Nous devons être des modèles pour les gens qui ne nous ressemblent pas. La diversité signifie l'égalité des chances – et non l'égalité des résultats.* À la fin de la journée, c'est la performance qui compte – et non pas les privilèges.

Vous rencontrerez des Aviateurs de toutes les races et des deux sexes. Ils portent le même uniforme que vous – il est marqué dessus *Armée de l'Air des Etat-Unis*. Pensez à la diversité et à sa force. Parlez-en ; ne la fuyez pas. Je peux en parler maintenant plus librement parce que je l'ai étudiée. J'ai parlé à des gens, je la vis et j'y crois. Je suis passionné par ce sujet et vous devriez l'être aussi. Ne l'évitez pas – c'est trop important.

Perceptions

Les leaders de l'Armée de l'Air d'aujourd'hui doivent s'intéresser aux cultures populaires. En tant que commandants, vous devez être capables d'apprécier les valeurs, les influences et les inquiétudes des jeunes gens que vous dirigez. Il est important de connaître et d'examiner les perceptions. Souvenez-vous que *la perception est une réalité pour ceux qui y croient*. Comment pouvez-vous savoir ce qui se dit dans la rue ou les questions brûlantes du moment ? La meilleure façon est de se promener et d'écouter vos gens. Ce n'est pas mal non plus de lire le *Air Force Times*. L'important est de garder le contact et d'être au courant des problèmes. Ensuite, vous devez connaître les faits qui se cachent derrière les problèmes ; autrement vous serez étouffés par les anecdotes. C'est seulement en vous basant sur les faits que vous pourrez répondre aux problèmes lors

des forums. Les « convocations des commandants » sont aussi une parfaite occasion.

Les « convocations du commandant » ne sont pas des événements optionnels dans l'ACC – nous les utilisons régulièrement. Elles sont pour vous le moyen le plus visible et le plus efficace de communiquer avec votre unité et d'établir la crédibilité du commandement. Vous devez faire passer le mot en touchant autant de personnes que vous le pouvez. Il est important d'être en face de vos gens, de vous montrer et de leur donner des réponses. Soit dit en passant, les « convocations du commandant » ne sont pas chose facile. Elles demandent une préparation. Vous devez rechercher quels sont les problèmes. De temps en temps, vous n'aurez pas de réponse. Quand cela arrivera, vous devez être suffisamment forts pour dire, « Je ne connais pas la réponse à cette question. Merci de l'avoir posée. J'y reviendrai plus tard. » Par contre, quand vous avez la réponse, assurez vous de faire passer le message à tout le monde.

Vous devez aussi être au courant de deux autres sujets psychologiques. Je me souviens d'un cours de psychologie portant sur la direction et l'analyse des Aviateurs, à savoir que chacun d'entre eux a besoin à la fois de changement et de réaction. Changement ? Est-ce que cela signifie que nous devons subir un changement permanent de base tous les trois ans ? Oui, parce que nous sommes le type de personnes qui n'ont pas envie de rester 10 ans au même endroit. Les Aviateurs adorent les environnements qui leur offrent des défis et ont le chic pour s'y adapter et y faire face. Nous nous réalisons dans le changement – pas dans le rituel. Réaction ? Pourquoi est-ce si important pour réussir ? Si vous demandez à vos gens s'ils obtiennent des réactions et qu'ensuite vous leur demandez ce qu'ils pensent de leur direction, vous aurez une corrélation directe entre la perception de réaction et la perception de direction. Quand les Aviateurs ont l'impression de ne pas recevoir beaucoup de réactions, leur opinion de la direction est faible. Au contraire, quand ils perçoivent des réactions valables, leur opinion de la direction est très haute. Qu'elle soit formelle ou informelle, la réaction est importante. Les rapports de per-

formance d'officier et de soldat ne sont que le début. La réaction implique plus que s'asseoir en face d'un de vos Aviateurs et dire « Voyons, vous avez bien fait cela et ceci un peu moins bien. Des questions ? » Vous pouvez réagir envers quelqu'un en marchant vers lui, lui serrant la main, souriant en lui disant bonjour. Si vous parlez des actions de quelqu'un, de vos perceptions, de vos sentiments à propos de lui ou d'elle, alors vous réagissez. « Voilà ce que vous avez fait, voilà ce que j'ai vu, et voilà ce que j'en pense ». Percevoir le besoin de réaction de vos gens est essentiel.

Communication

La communication est une condition *sine qua non* d'un bon commandement, elle est vitale pour former une équipe. Vous ne pouvez pas constituer une équipe, en travaillant de concert à réaliser vos objectifs, sans dire clairement à vos subordonnés ce que vous espérez réussir, sans leur indiquer une certaine ligne d'action et sans leur faire savoir au fur et à mesure ce que vous pensez de leur travail. La communication est une voie à double sens. Soyez réceptifs à ce que disent vos Aviateurs. C'est une façon d'avoir beaucoup de bonnes idées.

Mes modes de communication préférés sont, dans l'ordre, 1/ une conversation face-à-face, 2/ un appel téléphonique, 3/ une petite note, 4/ un court mail. Si vous n'entendez pas parler de moi, cela signifie seulement une chose : vous n'entendez pas parler de moi. Cela ne veut rien dire d'autre – ni bon, ni mauvais. Un mail peut être quelque chose de superbe, mais cela peut aussi se transformer en un monstre consommateur de temps. Il devrait être court et direct. Ne perdez pas de temps en figolant un joli mail quand un rapide coup de téléphone pourrait faire l'affaire. Le mail est un instrument de communication et non un outil de leadership. Vous ne pouvez pas diriger des Aviateurs à partir d'un clavier. La plupart des mails peuvent attendre. Sortez et répandez votre message face-à-face – commandez à partir du front.

La société actuelle a besoin d'une direction analogique plutôt que d'une direction digitale.

Certains d'entre vous sont très à l'aise avec la seconde, croyant que vous pouvez gérer et diriger par mails. Je me promène entre les unités et je vois les gens dans leur bureau, en une position figurative « trois points », souris en main, prêts à bondir sur le prochain mail qui va arriver. *Je les veux hors de leurs bureaux, remplissant un travail de direction analogique – contact corps-à-corps, personne-à-personne et face-à-face.* C'est ce qu'il faut et ce que nos gens réclament. C'est tellement facile de se disperser. J'ai demandé à mon officier exécutif de me préparer 3 dossiers de mails : « une fois par heure », « une fois par jour », « une fois par semaine ». Je lui ai dit « vous êtes responsable de mes mails ». Si je dois vraiment les voir, mettez-les dans le dossier « une fois par heure » que je consulte régulièrement. A la fin de la journée, j'ai vidé ce dossier – et, habituellement aussi mon dossier « une fois par jour ». Quand je rentre à la maison le week-end, je réponds au reste de la correspondance. Cela signifie que j'essaie de ne pas être esclave du mail. Je sors souvent et passe du temps avec les gens parce que c'est eux qui font tourner le monde – pas les mails, pas les bulletins d'état major ou les résumés de bulletins.

Annoncer les mauvaises nouvelles fait partie du travail du leader. Je reconnais que de mauvaises choses se passent et les leaders ont leur part de crises à résoudre – quelques uns de leur propre fait. *Les mauvaises nouvelles ne s'améliorent pas avec le temps.* Les supérieurs n'aiment pas apprendre les problèmes par qui que ce soit d'autre que vous. Communiquez au plus tôt et souvent.

Communiquer au singulier ne suffit pas ; vous devez enseigner à travers toute la chaîne de commandement. Quand j'étais commandant d'escadron de combat, j'ai appris que si je voulais que les gens comprennent ce qu'il se passait, *je devais communiquer et enseigner trois niveaux en profondeur.* D'abord, si vous êtes commandant d'escadron, rencontrez vos commandants de vol et officiers d'opérations. Deuxièmement, dans un escadron de pilotage, communiquez avec les pilotes instructeurs. Troisièmement, communiquez la même chose à tous les pilotes. Rapidement, les pilotes recevront vos messages des instructeurs et les instructeurs diront la même chose aux

commandants de vol. Tous vos gens recevront le message et ils verront que vous vous souciez d'eux en tant qu'individus. Vous devez être persévérants. Une fois que vous en aurez parlé et que vous aurez enfoncé le clou jusqu'à en devenir bleus, vous ne ferez que commencer. Vous devez redire ce que vous venez de dire, et vous devez sortir et refaire inlassablement le même chemin. *Les leaders doivent enseigner, enseigner et enseigner.*

Equilibre

Quand vous êtes commandant – et pour le reste de votre carrière – préparez-vous chaque jour mentalement, physiquement et spirituellement. En tant que leader, vous devez maintenir cet équilibre. Nous avons un nouveau programme de forme physique de l'Armée de l'Air – « en forme pour combattre ». Est-ce que cela veut dire que vous devez devenir un obsédé de la forme ou ressembler à Arnold Schwarzenegger ? Non, parce qu'un des deux autres éléments vitaux pourrait vous manquer. Notre Armée de l'Air a besoin d'individus équilibrés.

J'espère que chacun d'entre vous a la chance de participer à quelque chose de similaire au superbe cours d'entraînement des cadres que j'ai suivi récemment. Nous y avons appris que la productivité d'une personne dépend de l'équilibre qu'elle maintient entre sa famille, sa communauté, son travail et son esprit. Choisir une entité pour ancrer votre vie spirituelle dépend de votre décision. Certains l'appelle Dieu ; d'autres ont d'autres noms. Quoi que ce soit, vous feriez mieux de choisir quelque chose qui vous dépasse, parce que sans cela, votre vie manquera de richesse. Faites en sorte de trouver l'équilibre, et quand vous allez voir vos gens, essayez de leur faire comprendre ce que c'est et comment le réaliser. Beaucoup de gens vont vous considérer comme un exemple personnel, en se basant à la fois sur vos principes et sur votre présence.

Responsabilité

Ensuite, la responsabilité est fondamentale dans notre ligne de travail. Définissez claire-

ment vos attentes envers votre unité et établissez des critères élevés et réalisables. Si vos objectifs sont irréalisables, vous préparez vos gens à l'échec. Après avoir fixé votre critère, ne vous excusez jamais ; au contraire, renforcez-le et faites la différence entre une erreur et un crime. Ecoutez attentivement les avis de votre état major, mais ne laissez votre responsabilité disciplinaire à personne. Le commandement a deux critères essentiels : 1/ vous ne réussirez pas en exploitant vos gens ; il faut que vous les motiviez et les conduisiez à de nouvelles altitudes mais que ce ne soit pas à leurs dépens et 2/ vous ne devez ni pratiquer ni admettre préjudice ou harcèlement. Nous devons offrir à nos gens un environnement tolérant.

Former des chefs

Votre premier devoir en tant que leader n'est pas de conduire votre équipe à la victoire ou d'avoir une mention « très bien » à l'inspection de préparation opérationnelle. Il est de former plus de chefs – d'élever le niveau des gens de votre organisation (tableau 3). Rendez-les meilleurs qu'ils n'étaient quand ils l'ont rejointe. Faites que votre organisation devienne meilleure que lorsque vous en avez pris le commandement.

Certains excellent à former des seconds. L'adage « Vous devez être capable de suivre avant de pouvoir mener » est vrai. Mais ne former que des assistants est trop facile. Les chefs qui forment des seconds ont besoin d'être nécessaires. Les chefs qui forment des chefs veulent qu'on leur succède. Les chefs qui forment des assistants se concentrent sur la faiblesse, les chefs qui forment des chefs s'intéressent aux forces des gens. Les chefs qui forment des assistants traitent tous les gens de la même manière. Les chefs qui forment des chefs traitent les gens différemment parce qu'ils sont différents. Pourquoi quelqu'un voudrait-il traiter tout le monde pareil ? Quand les commandants essayent d'être justes, je les entends parfois dire, « je les traite tous de la même façon ». Si c'est cela que vous faites, à mon avis vous êtes un mauvais leader. Si vous êtes un formateur d'assistants, il est vraisemblable que

Tableau 3. Ma directive envers chaque leader

Les leaders qui forment des seconds	Les leaders qui forment des leaders
Ont besoin d'être nécessaires	Veulent avoir des successeurs
Se concentrent sur les faiblesses	Se concentrent sur les forces
Traitent les gens de la même façon	Traitent les gens différemment
Conservent le pouvoir	Délèguent le pouvoir
Passent du temps avec les autres	Investissent du temps dans les autres
Augmentent par addition	Augmentent par multiplication
Influencent seulement les gens avec lesquels ils ont un contact personnel	Influencent des gens extérieurs à leur propre entourage
Le premier devoir d'un leader est de former d'autres leaders	

Adapté de John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You* (Les 21 lois irréfutables du commandement : Suivez-les et les gens vous suivront) (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1998), 210

vous conserverez le pouvoir. Les leaders qui forment des chefs délèguent le pouvoir. Les chefs qui forment des assistants passent du temps avec les autres. Si vous formez des chefs, vous investirez votre temps dans les autres. Quand vous formez des chefs, votre investissement ne se rentabilise pas par addition mais par multiplication parce que vous n'influencerez pas seulement les gens qui vous approchent, vous influencerez aussi des gens que vous ne rencontrerez jamais. Je le répète, *le premier devoir d'un chef est de former plus de chefs*.

Armé de ce premier devoir, mes priorités, basées sur la lettre « U » sont les suivantes: 1/ USA, 2/ USAF, 3/ Unité 4/ « U » (La lettre « U » se prononce « you » qui veut dire « vous » en anglais. Note de l'éditeur). Notre pays est notre première priorité, puis notre service, notre unité et enfin nous-mêmes. Nous placer nous-mêmes en dernier ne diminue pas le caractère sacré de l'individu. Cependant, si nous parlons des pièces du puzzle, l'individu est subordonné

au bien de l'unité, de l'USAF puis du pays. Nous attendons de vous, commandants, que vous preniez des décisions pénibles. Acharnez-vous à gagner le respect des autres ; si en plus vous êtes populaires, c'est parfait. En ce qui concerne vos gens, j'attends de vous que vous travailliez dur et que vous vous battiez pour leur bien-être, mais que vous gardiez l'équilibre avec ce qui est bien pour l'unité, l'Armée de l'Air et en définitive pour la nation. La cohésion de l'unité est plus importante qu'une roue qui grince. Je vous encourage à *écouter le son de l'orchestre tout entier – pas uniquement le son du haut-bois mal accordé.*

Conseiller

Ne vous contentez pas de passer du temps avec les autres ; investissez du temps en eux. C'est cela conseiller (parrainer) – en fin de compte un autre mot pour diriger. Quand nous atteignons des postes à plus grande responsabilité, l'Armée de l'Air nous demande plus. Et pourtant, bien souvent elle ne nous y prépare pas suffisamment. *Je préférerais que quelqu'un m'enseigne les leçons qu'il a apprises plutôt qu'aller à la même « école des coups durs ».* Cela m'aurait aidé que des chefs me disent, « Hornburg, je vois ce que vous essayez de faire. Il m'est arrivé de faire la même chose, et j'ai fait 18 fois une erreur, chaque fois différente. Laissez-moi vous montrer la bonne façon d'y arriver ». C'est une forme de mentorat (parrainage). Je ne veux pas forcément que quelqu'un me dise quoi faire ni comment le faire. Je veux plutôt que les commandants et les superviseurs fassent passer leurs expériences de l'Armée de l'Air et des exemples de responsabilité à leurs subordonnés. *Je veux voir les commandants faire un effort concerté pour modeler leurs subordonnés.* Le mentorat n'implique pas forcément une expérience sentimentalo-épineuse. A mon avis, tout mentorat dans l'esprit de la mission implique de l'amour – quelquefois de la fermeté affectueuse, qui n'est rien de plus que faire ce qu'il faut même si ce n'est pas facile pour chacune des deux parties. Quelquefois, vous devez dire aux gens ce qu'il en est, qu'ils veulent ou non l'entendre. Traitez les autres comme vous voudriez qu'ils vous traitent. Créer une atmosphère dans

laquelle les gens puissent vous succéder. C'est cela le mentorat.

Entraîner

Un bon entraînement est un processus intime, un effort unique et coopératif qui change souvent le cours d'une carrière d'une personne et quelquefois sa vie. Rappelez-vous, chaque personne est différente, il n'y a pas d'approche précise pour entraîner. N'essayez pas de ressembler à George C. Scott dans le film *Patton*. Si vous n'êtes pas comme le général Patton avant le changement de commandement, vous ne le serez pas plus après. Soyez vous-mêmes. Après-tout, l'Armée de l'Air vous a placé au commandement. Selon un vieux dicton entendu au Texas, « Quand vous allez danser, vous dansez avec celui (celle) qui vous a amené (e) ». En tant que commandants, vous devriez avoir confiance dans vos qualités d'entraîneur, qui vous ont déjà menés si loin. Il est trop tard pour essayer de changer votre ADN.

Qualité de Vie

Tout ce qui a été discuté jusque-là vise à produire simultanément une mission efficace et

un climat de travail positif, comme on peut le voir des résultats de *Quality of Life Survey* (Enquête sur la qualité de vie) de l'Armée de l'Air, de 2002 (tableau 4). Parmi les explications possibles pour ces chiffres, la grande augmentation des salaires d'octobre 1999, des améliorations du système des retraites militaires, une économie faible et la ferveur patriotique. Plus de pilotes et d'aviateurs du second terme ont rapporté que leurs familles soutenaient leurs carrières dans l'Armée de l'Air. Même un bon nombre de ceux qui pensent quitter l'Armée de l'Air ont répondu que notre service était un bon endroit pour travailler. Nous faisons de grands progrès en logement, mais les soins médicaux sont encore un défi. Dans tous les domaines, l'Armée de l'Air est une bonne place.

Ceux d'entre vous qui sont commandants d'escadron supportent un nombre incroyable de responsabilités et connaissent leurs gens mieux que vous ne le pourrez à aucun autre moment ou niveau de votre carrière. D'ici que vous deveniez commandants de base et d'escadre, les gens vont se distancer de vous parce que vous serez devenus inaccessibles. Cela veut dire que vous devrez travailler de plus en plus dur pour atteindre le royaume de vos gens et comprendre ce qui les motive. En tant

Tableau 4. Satisfaction relative à l'Armée de l'Air

	Officiers	Personnel Engagé	Civils
Bonne place pour travailler	91	89	89
Support de la famille/carrière	83	81	91
Bonne qualité de vie	87	83	87
Rémunération juste et équitable	67	44	60
Retraite juste et équitable	56	33	64
Satisfaction/opportunités d'éducation	41	57	52
Satisfaction/soins médicaux	71	65	
Satisfaction/logement	82	75	
La satisfaction a augmenté dans tous les groupes en 2002			

Source : *Quality of Life Survey* (Enquête sur la qualité de vie) (Randolph AFB, Texas : Centre de la Formation du Personnel, 2002), 3-4, 14, 34, 39, 46, <http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/sreports.htm>.

que commandants d'escadron, vous devez vous dévouer à vos nouvelles « familles ».

Ce qui m'a le plus impressionné dans les résultats de *Climate Survey* de l'ACC en 2003, est notre capacité à maintenir de hauts niveaux de satisfaction chez les Aviateurs (fig. 3). Depuis 1999, notre commandement s'est en priorité concentré sur les gens, et les résultats positifs sont évidents dans les 13 secteurs représentés. Ceci étant, nous devons faire plus attention à la « reconnaissance. »

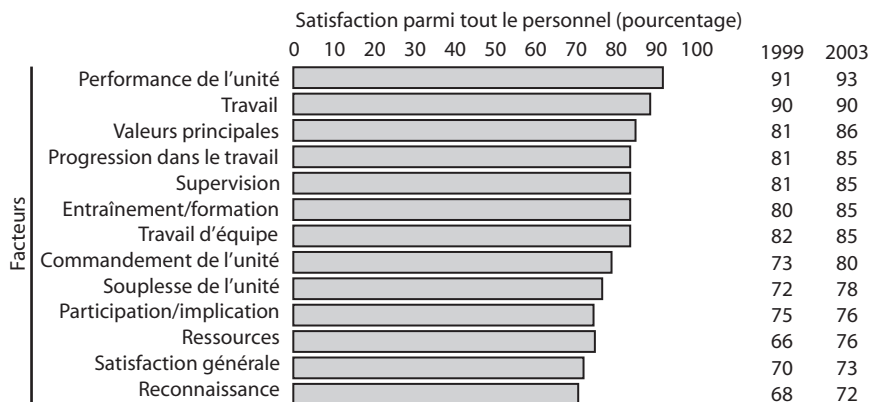
Nous nous souvenons tous d'être passés par le mouvement de *Quality Air Force*. Quoique bien intentionné, il produisit des comportements bizarres dans les organisations militaires. Le processus devint plus important que le produit – l'accomplissement de la mission. Certains ont même compris de travers « l'autorisation » aux subordonnés au détriment des règlements et de la conformité à la checklist. La pierre de touche d'un chef est de faire ce qu'il est juste. Vous devez vous battre pour trouver les ressources correspondants aux tâches ; adressez-vous à vos gens trois niveaux plus bas ; et parrainez, entraînez et dirigez – tout le reste suivra et vous aurez une organisation de qualité. Le produit est plus important que le processus. Mais si le produit est défectueux, il faut

analyser le processus. Nous devons développer des moyens de mesure propres à évaluer ce que nous faisons et nous comparer à un point de référence – mais je ne suis pas entrain de prôner une adhésion bêtifiante aux chiffres. Utilisez les comme l'instrument d'analyse qu'ils doivent être. *En réalité, la « qualité » c'est simple : mesurer, comparer et récompenser. Reconnaissez les contributions de tous vos Aviateurs et n'oubliez pas de récompenser les plus performants.* Pour finir, je vous laisse avec plusieurs sujets de réflexion et un dernier exemple qui démontre l'importance du commandement.

Les coups d'envoi

Les commandants sont un multiplicateur de force. Comme j'en ai parlé, le style de commandement influence chaque aspect de la façon dont les unités fonctionnent, donc, faites en sorte que l'effet soit positif.

Etre prêt inclut la force de caractère. Se préparer implique plus qu'avoir l'équipement et l'entraînement adéquats. Cela veut dire être mentalement et émotionnellement prêt à supporter la guerre et les épreuves. Ne vous contentez pas de vous souvenir de nos valeurs



La satisfaction est plus élevée dans 12 facteurs depuis 1999.

Figure 3. Climate Survey du commandement du combat aérien (de l'agence Manpower de l'Armée de l'Air, 2003, <https://csafsurveyadmin.randolph.af.mil/index.cgi/RMPF=LEzR=10274.0.653.2097155.34.2729.86.54578.29383310>).

principales – vivez-les. Nous disons intentionnellement, « l'intégrité d'abord ».

En tant que chef, votre vie doit refléter votre équilibre spirituel, physique et mental. Vous ne devez pas avoir trop de l'un au détriment des autres. Si cela était réalisé, notre taux de suicide déclinerait. Soyez sûrs de trouver l'équilibre, et quand vous rendez visite à vos gens, essayez de leur faire comprendre ce qu'est l'équilibre et comment ils peuvent l'atteindre. Gardez l'équilibre et soyez en forme pour combattre.

Il est préférable de s'épuiser plutôt que de se rouiller. Le commandement requiert le mouvement. Le chef statique qui maintient plus ou moins le status quo est en réalité entrainé de reculer. Gardez vos unités concentrées sur le progrès. Le commandement implique un caractère décisif. Bien que savoir déléguer soit fondamental dans un bon commandement, l'abdication de responsabilité est son anathème. Sachez reconnaître la différence entre les deux. Faites la différence où que vous alliez ; ne rouillez pas sur place. Souvenez-vous que vos gens sont vos meilleurs atouts.

Si vous ne tirez pas, vous ne pouvez pas marquer de points. Les commandants doivent saisir les chances et encourager leurs gens à faire de même. Prenez des risques calculés. Rappelez-vous en quoi la chance est bénéfique : 1/ si vous ne réussissez pas, vous apprenez ce qui ne marche pas et 2/ cela vous donne l'occasion d'essayer d'une autre façon. Acharnez vous à créer un climat qui récompense la créativité et non un climat qui compromette la sécurité ou encourage la prise de risque inutile. Si une décision peut endommager des gens ou du matériel inutilement, c'est du risque, pas de la chance, et c'est inacceptable. Quoiqu'il en soit, si vous donnez tout ce que vous pouvez en essayant de faire votre travail de façon honnête et droite, dans mon esprit, vous êtes couvert.

La famille est votre bien le plus précieux. Vous devez entretenir et soutenir votre famille avec force et passion. Quand nous vous demandons de partir à la guerre, nous pensons en toute confiance que vous avez pris soin de votre famille. Pourquoi ? Parce qu'en prenant soin d'eux en votre absence, ils prendront soin de vous. S'il existe des conflits entre votre famille et votre carrière, mettez la carrière de côté et sauvez vo-

tre famille. Un jour, votre famille cessera d'être, et un jour, votre travail le sera aussi. Faites en sorte que votre travail se termine avant votre famille. Quand vous êtes à la maison, passez du temps avec votre famille. Vous n'aurez peut être pas le temps d'entraîner une équipe, mais vous devriez avoir le temps de regarder vos enfants s'entraîner. Prendre le temps d'assister à leurs jeux le samedi est plus important que jouer au golf. Le golf sera encore là quand vos enfants ne le seront plus – croyez-moi.

La qualité de vie est plus qu'un ameublement neuf. Des meubles neufs et la climatisation ont un rapport avec le bien-être, mais je vous parle de qualité de vie. Comment les Aviateurs se sentent dans leur travail et la fierté qu'ils ont à accomplir leur mission – c'est cela la qualité de vie. Nos Aviateurs méritent de savoir que nous apprécions ce qu'ils font.

Prenez vos congés. Il n'y a pas de raison de perdre vos congés à moins d'être impliqués dans des opérations de combat à long terme. Les Opérations Enduring Freedom, Iraqi Freedom et Noble Eagle rendent difficiles pour certains les départs en congé. Nous allons nous occuper de ces situations. Les opérations de combat passent d'abord mais ne voyez pas les opérations courantes de contingence comme un laisser passer pour compter sans nécessité sur vos gens ; le congé est un droit social ; si nous ne l'utilisons pas, nous le perdons. Qui plus est, nos gens ont besoin de congés. Faites un plan de repos et de récupération.

Ne passez pas à côté d'un problème. Nous vivons dans un monde qui veut que chacun s'occupe de ses propres affaires, ce qui est parfois une bonne chose. Cependant, si vous voyez quelque chose qui ne va pas, corrigez-la – ne passez pas simplement à côté. N'oubliez pas de transmettre l'information au commandement ou à quiconque a besoin d'être au courant. Tout simplement ignorer un problème ne le fera pas disparaître – pas plus que seulement le reconnaître. Sortez votre levier et utilisez vos forces pour solutionner les points chauds. Nous ne devons pas ignorer quelque chose uniquement parce que « cela n'est pas notre problème. »

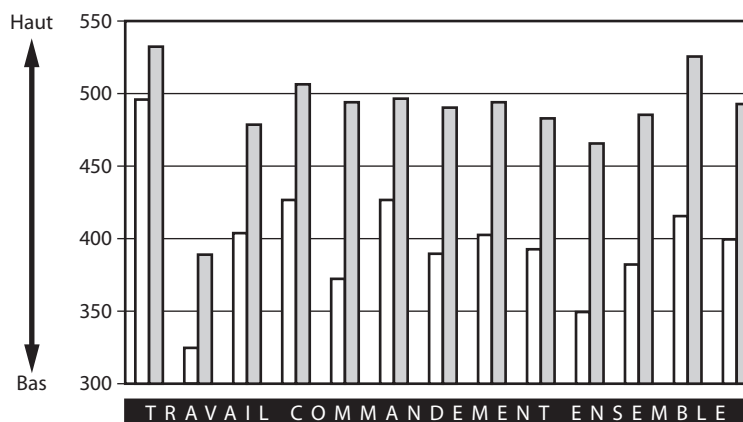
Dirigez, conseillez et entraînez vos Aviateurs. Aimez-les et prenez soin d'eux. C'est la première chose dont je voudrais que vous vous

soucieux. Sortez de votre bureau et regardez autour de vous. Visiter les dortoirs est peut être plus important que rester assis dans votre bureau à lire les bulletins d'état major. Vos Aviateurs prendront exemple sur votre attitude. Soyez enthousiastes. Avoir de l'entrain, être confiant et enthousiaste est positivement contagieux. Vous aurez des mauvais jours, mais ne les partagez qu'avec votre chien.

Commander est un marathon, pas un sprint. Les tournées de commandement durent environ deux ans, donc je vous invite à ne pas prendre le départ en courant le premier mois et brûler vos réserves. Comme vous ne pouvez faire qu'un certain nombre de choses, donnez la priorité aux zones où vous devez utiliser votre énergie. Etablissez un programme et réglez votre rythme. Rester tard au bureau oblige vos gens à rester tard. Vous allez les épuiser et probablement détruire leur vie de famille. Si vous

devez travailler tard, emportez votre travail à la maison où personne ne s'en apercevra et où personne ne doit rester pour vous aider. Si vous devez travailler à la maison, essayez de le faire après avoir couché vos enfants.

Un dernier exemple illustre bien l'importance du commandement. Dans le *Climate Survey* de l'ACC en 1999, nous avons comparé deux escadrons : l'unité A et l'unité B (fig.4). Les barres les plus hautes indiquent les réponses les plus positives. L'unité B a un meilleur score dans toutes les catégories. Pourquoi ? Regardez ce que les membres de l'escadron B ont dit à propos de leur commandement et ce que ceux de A avaient à dire. Vous pensez peut-être que ces escadrons appartenaient à des bases différentes, mais en fait il n'y avait qu'à traverser la rue pour aller de l'un à l'autre. *C'est le commandement qui faisait toute la différence.*



Réponses types : unité A

- « Ils ne nous demandaient jamais notre avis »
- « Si le commandant n'était pas si occupé, il aurait le temps de s'intéresser aux gens de temps en temps »
- « Je pense que l'on sur-abuse du 'service avant soi-même', parce que c'est la seule chose que nous entendons alors que nous faisons constamment des 13 heures de service, sans pause-déjeuner, et encore les week-ends »

Réponses types : unité B

- « Le meilleur escadron de l'Armée de l'Air »
- « Personne ne travaille plus que le commandant pour nous faire apprendre – la personne la plus intelligente que j'aie jamais rencontrée »
- « Non seulement mon commandant me connaît par mon nom, mais en plus il connaît mes points forts et mes points faibles »

Figure 4. Niveau de satisfaction dans deux escadrons de combat. (De Air Force Personnel Center ; donnée de marque déposée pourvue par Air Force Manpower Agency)

Le peuple américain vous a confié, à vous, nos commandants de l'Armée de l'Air, un nombre incroyable de responsabilités. A l'époque, pendant la Seconde Guerre Mondiale, on avait demandé au général George C. Marshall si l'Amérique avait une arme secrète pour gagner la guerre. « Oui, en effet, nous en avons une », répondit-il, « les sacrés meilleurs gars du

monde ». Il avait raison. Les Aviateurs héroïques actuels sont ces armes secrètes, et les commander est un grand honneur et un privilège.

J'espère que quelques-unes de ces pensées vous aideront et vous intéresseront. Pour moi, elles sont toutes intéressantes. *Après 36 ans de service, ces idées, ces principes et ces valeurs sont tout ce que je crois.* □

« En définitive, le leadership n'est pas une question de style, mais d'idées. En bout de ligne, ce sont les idées qui motivent les suiveurs et, pour parvenir à energiser les gens, il faut généralement des concepts vastes et transcendants, voire même « philosophiques ». Ce n'est ni en maîtrisant une technique, ni en recourant à des outils psychologiques que l'on conçoit de telles idées... Lincoln n'a jamais subi le test Myers-Briggs ; Gandhi n'a jamais bénéficié d'une rétroaction à 360 degrés. Les idées dont se nourrissent les grands leaders sont des visions « idéalisées » du monde de demain, basées sur des principes moraux et des valeurs universelles. »

«Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership», de James O'Toole