



Lorenz sur le commandement

PAR LE GENERAL DE CORPS D'ARMÉE AÉRIENNE STEPHEN R. LORENZ, USAF



EN 1987, JE COMMANDAIS le *93rd Air Refueling Squadron* (93ème Escadron de ravitaillement air) à la base de l'Armée de l'Air de Castle à Merced en Californie. Un soir, tard, je me mis à écrire une liste de principes de commandement. Ils n'avaient rien de magique, ce n'étaient que des préceptes utiles que j'avais appris au fil des ans. Aujourd'hui, surtout après les attaques terroristes du 11 septembre 2001, nos leaders doivent réfléchir aux principes qui les guident. Je ne prétends pas inculquer les miens aux lecteurs de cette revue. Je demande plutôt que les dirigeants de l'Armée de l'Air réfléchissent à ce que sont leurs principes, indépendamment du fait qu'ils les aient ou non couchés sur le papier. Ceci dit, voici ce que je propose.

Équilibrer les insuffisances

Les insuffisances marquent quotidiennement nos vies professionnelles et personnelles.

Il semble que nous n'ayons jamais assez de temps, d'argent ou de personnel. L'essence de ce « principe de pénurie » repose sur l'acceptation de la réalité de ressources limitées et le fait d'être capable d'obtenir les meilleurs résultats possibles dans des situations rien moins qu'idéales. Tout aussi important, une fois qu'on a accepté la rareté des ressources, on ne doit plus s'attarder sur cette question. En d'autres mots, on doit « la résoudre ». Les chefs doivent effectuer leur mission avec les ressources dont ils disposent. Ils doivent réussir ! Cela fait partie du rôle du dirigeant et du leader. Les commandants ne partent jamais en guerre avec toutes les ressources dont ils pensent avoir besoin – ils doivent équilibrer leurs insuffisances pour accomplir leur mission.

Ne perdez pas de vue le but principal

Pour pouvoir vaincre, les dirigeants doivent toujours garder à l'esprit ce qu'ils veu-

lent accomplir, quelle que soit la tâche, et sans se laisser distraire. Ils doivent articuler la mission à leurs gens. En tant que directeur du budget de l'Armée de l'Air, je n'ai pas considéré le budget comme la mission mais plutôt comme un moyen pour notre service de défendre les Etats-Unis par l'exploitation de l'air et de l'espace. Dans l'Armée de l'Air, cela signifie que les leaders doivent accorder les actions et les troupes à la mission et ne jamais perdre de vue l'importance de cette relation.

Les leaders doivent s'assurer du bien-être de leurs troupes (un élément indispensable pour accomplir une mission) en sachant ce qu'ils ressentent et comment ils vont. Ils devraient les regarder droit dans les yeux et leur demander comment ils se sentent. Les yeux ne mentent pas. Ils expriment la joie, la tristesse ou le stress. Pour recevoir une réponse honnête, on devrait poser au moins *trois fois* la même question et à chaque fois de façon plus insistante : « comment allez-vous ? » La première réponse est toujours, « bien », la seconde « ça va ». Finalement, quand ils réalisent que leur chef est véritablement intéressé, ils répondent honnêtement. A propos, la seule différence entre quelqu'un de mon âge et une personne plus jeune est le nombre de cicatrices. Parce que j'ai vécu plus longtemps que la plupart de mes collègues en service actif et qu'en conséquence j'ai le cuir plus épais, je peux sans doute cacher plus efficacement mes sentiments. Mais les yeux sont le véritable indice. Je le répète, les leaders ne doivent jamais perdre de vue leur objectif premier : *se concentrer sur la mission et prendre soin de leurs troupes.*

Ceux qui sont préparés, gagnent

L'équation de ce principe est simple : connaissance = pouvoir. Prenez par exemple la bataille pour les ressources rares : celui qui a l'étude la plus exhaustive, appuyée sur les données les plus complètes, s'adjuge le plus de ressources. Nous avons vu ce principe, qui s'applique universellement à toute entreprise, se répéter constamment au cours de l'histoire – et spécialement dans l'histoire militaire !

Le mot le plus pénible à dire de la langue anglaise

Selon un vieil adage, le mot le plus difficile à dire en anglais est *non*. Mais j'ai un point de vue opposé. Dire *non* met fin à la discussion ; dire *oui*, par contre, entraîne des tâches additionnelles, des engagements, des responsabilités. Par exemple, si j'accepte de m'adresser à un groupe, je prends un chemin plus difficile que si j'avais refusé. Si je dis *non* à une demande pour financer une initiative, mon travail est terminé. Si je dis *oui*, alors je dois accepter de trouver les ressources. Les leaders doivent aussi prendre en compte les effets d'une réponse sur les relations de travail. Si un leader répond positivement 95 pour cent du temps, ses gens penseront automatiquement que leur chef a soigneusement examiné leur demande avant de donner une réponse négative. Je ne dis jamais *non* avant d'avoir cherché une solution et examiné toutes les alternatives. Jusqu'à présent, je m'étonne encore que la plupart du temps je peux dire *oui* si je faisais un petit effort et m'engageais personnellement.

Les nouvelles idées ont besoin de temps pour germer et donner des fruits

Pour pouvoir surmonter quelques-uns des challenges auxquels nous devons faire face aujourd'hui, nous avons besoin de gens capables de penser et d'agir hors des sentiers battus. En plus, nous devons avoir la patience et la foi pour conserver le cap. Les choses ne se font pas en un jour. Les gens doivent travailler dur pour réaliser ces choses. Ils doivent faire accepter leurs idées, faire leur travail, sans s'occuper de qui sera crédité de tous ces efforts. Il est très important de se rappeler ce principe au moment où de nouvelles générations d'aviateurs incorporent l'Armée de l'Air pour soutenir le combat de la guerre globale contre le terrorisme.

Les leaders ne devraient jamais se mettre en colère – à moins de l'avoir planifié

Pour faire le nécessaire et assurer la réalisation d'une mission, un chef doit être capable d'utiliser plusieurs approches. Plus tôt dans ma carrière, j'ai vu mon patron – un homme aux manières douces, un général quatre étoiles parfaitement professionnel – faire irruption dans une réunion et hurler des critiques à l'encontre de son état major supérieur. Quand nous sommes sortis de la pièce, il me regarda, fit un clin d'oeil et dit calmement que parfois une personne doit montrer un autre visage pour que les gens le ou la prennent au sérieux. Mon patron avait planifié tout cet incident. Il n'était pas le moins du monde en colère – il avait voulu faire impression. Si les chefs ne sont pas capables de se contrôler, comment pourraient-ils contrôler les autres ? Ils doivent avoir une maîtrise de soi à tout instant. Ils ne devraient absolument jamais se mettre en colère – à moins de l'avoir planifié.

Toutes les décisions devraient subir le test de la transparence

Parce que les leaders doivent prendre des décisions difficiles chaque jour, il est important que les gens dans les tranchées sachent que le processus est juste et au dessus de tout reproche. Dans cette optique, nous devons être aussi ouverts et accessibles que possible et toujours agir comme si nos décisions étaient de notoriété publique – comme si elles devaient être publiées dans le journal, par exemple. Si les leaders sont francs sur les motifs de leur décision, leurs gens peuvent ne pas être d'accord, mais ils comprendront la logique sous-jacente et continueront à leur faire confiance. En tant que leaders de l'Armée de l'Air, nous n'avons qu'à nous référer aux valeurs de base de notre Arme – intégrité d'abord, puis le service avant soi-même, et l'excellence dans tout ce que nous faisons – pour arriver à des décisions valables qui gagnent la confiance générale et insufflent la foi en nos méthodes.

L'ego : à la fois un animateur et un inconvénient

Le succès d'une unité dépend de la capacité de ses membres à tenir leur ego sous contrôle. On ne peut pas se permettre de les laisser se déchaîner. Nous avons besoin de gens de confiance, capables de travailler ensemble pour faire progresser l'organisation, plutôt que d'individus qui poursuivent égoïstement leurs propres programmes. Comme mon père me l'a enseigné, les leaders ont besoin de gens ayant de l'ambition – et non de gens ambitieux.

Au début de ma carrière, je m'étais inscrit pour un programme de formation – le prédécesseur de l'actuel *Air Force Intern Program* (Programme interne de l'Armée de l'Air). Je pensais bien être accepté, aussi je reçus un choc en ne trouvant pas mon nom sur la liste. Pour rendre le tout plus insupportable, un autre officier de mon escadron avait réussi. Sans un mot, je me suis replié sur moi-même et avais passé plusieurs jours blessé et fâché. Je finis pourtant par réaliser que l'Armée de l'Air ne me devait que la possibilité de me présenter. Le jour où la commission s'était réunie, mes qualifications ne correspondaient pas à ses exigences. De qui était-ce la faute ? La mienne – celle de nul autre. Je dépassai le problème et embrassai mon compagnon d'escadron. Cette expérience m'enseigna ce côté négatif qui avait permis à mon ego de prendre le dessus sur mes actes – plus particulièrement mon échec à réaliser que l'Armée de l'Air ne m'avait pas promis de me sélectionner pour le programme. Elle m'avait par contre garanti une attention équitable et une compétition juste. Je n'aurais pas du m'attendre à plus. Un homme ou une femme de l'Armée de l'Air ne devrait entrer en compétition qu'avec lui- ou elle-même, s'efforçant chaque jour de progresser !

Travailler sur les problèmes du patron du patron

Ce principe va un pas plus loin que l'adage « travaille sur le problème de ton patron ». La plupart des gens prennent une décision à travers le petit bout de la lorgnette, mais s'ils

s'étaient élevés deux niveaux au-dessus d'eux-mêmes, ils auraient pu élargir leur champ de vision et avoir une vue stratégique de la décision. Avoir « l'oeil de Dieu » – regarder avec les yeux du patron de leur patron – leur permet de prendre une bien meilleure décision. En fait, les leaders doivent être profondément impliqués dans l'organisation et faire leurs challenges de leurs patrons. Si ils réussissent à s'engager de la sorte – sans s'occuper de qui est le patron ou de quel parti politique dirige le gouvernement – la seule chose importante est de valoriser l'accomplissement de la mission en prenant les meilleures décisions possibles et de faire ce qu'il faut selon les circonstances.

Confiance en soi et motivation : clés de tout grand effort

Nous pouvons attribuer les plus belles victoires à la persévérance et à la production d'effort maximum. A chaque fois que je parle de commandement, je commence toujours par une citation de Sir Winston Churchill : « Chaque homme rencontre dans sa vie le moment spécial où on lui tape figurativement sur l'épaule et où on lui donne une chance de réaliser quelque chose de vraiment spécial, unique pour lui et qui corresponde à ses talents. Quel drame si à ce moment là il n'est pas préparé ou pas qualifié pour ce qui serait sa plus belle heure ». Je suis particulièrement sensible à cette déclaration à cause des grandes choses que Churchill a accomplies, même si il a fait face de nombreuses fois à l'échec et à la défaite. Sans se soucier de la difficulté ou des épreuves il restait engagé et motivé. Il n'abandonnait jamais. Les mots de Churchill sont un appel à l'action qui m'ont aidé à surmonter quelques challenges comme survivre à des études d'ingénieur en tant que cadet ou servir comme commandant d'escadron, commandant des cadets à l'Académie de l'Armée de l'Air, et directeur du budget de l'Armée de l'Air quoique n'ayant aucune expérience préalable en matière de budget. Malgré mes lacunes dans la connaissance approfondie des budgets et de la finance, la persévérance m'a sorti de là, comme toujours. Je n'ai jamais laissé

tomber. Mon meilleur conseil ? Ne jamais abandonner. Ne jamais, jamais abandonner !

Exercer l'intensité du combat sur toute action pour obtenir l'effet maximal

J'ai une méthode d'organisation simple qui m'a bien servi depuis de nombreuses années. J'aime approcher les problèmes, les objectifs et les tâches « des grands aux petits, de haut en bas, de gauche à droite ». C'est-à-dire, je crois que l'on doit être capable de voir la forêt avant de travailler sur les arbres individuellement. Nous devons comprendre le schéma de l'ensemble des problèmes avant de plonger dans les plus petits détails. En gros, j'ai trouvé utile de poursuivre les objectifs en progressant du court terme, par le moyen terme, au long terme. Les leaders devraient s'assurer que leurs subordonnés n'ont pas seulement la feuille de route dont ils ont besoin pour la direction mais aussi les ressources pour planifier et accomplir les tâches.

Une de mes expériences préférées et des plus bénéfiques concernait un éboueur pour avion de la base de l'Armée de l'Air de McGuire, New Jersey. Pendant un cours de « focalisation client » que je donnais dans un effort pour contrecarrer ce que je percevais comme étant des attitudes apathiques générales dans le service, je remarquais une dame dans l'audience dont le body langage était tellement agité qu'elle *hurlait* figurativement vers moi. Je stoppais le cours et lui demandais ce qui n'allait pas. Jeanie dit qu'elle était frustrée parce que personne ne voulait l'aider à résoudre un problème de travail. Je lui répondis que si elle voulait bien m'expliquer ce qu'il en était, j'essaierais de l'aider.

D'après Jeanie, le camion sanitaire qu'elle conduisait était destiné à servir un KC-10, qui est haut au-dessus du sol. Normalement, elle fixait le tuyau d'évacuation des déchets du camion à l'avion, manoeuvrait une petite manette et la gravité tirait le contenu dans son véhicule. A cette époque en tous cas, McGuire avait également des C-141 de seulement 90 cm

au dessus du sol. Par conséquent, quand elle procédais de la même façon sur le C-141, le tuyau se pliait parce qu'il n'était pas complètement tendu, comme pour le KC-10, et était bouché par les déchets. Elle devait alors détacher le tuyau, le lever au-dessus de sa tête et le secouer pour le vider – clairement une tâche déplaisante qu'elle devait répéter de nombreuses fois si les toilettes de l'avion étaient complètement pleines. Quoiqu'un tel problème puisse paraître trivial, sur un gros avion qui effectue de très longs vols les toilettes sont un élément essentiel de l'équipement d'une mission. Armé de la connaissance du problème de Jeanie, j'organisai une réunion pour le résoudre – et les participants le solutionnèrent techniquement en installant un moteur de 3.2 chevaux qui se montra tout à fait capable de surmonter le problème d'évacuation.

Mais la plus grande réussite dans ce cas ne fut ni la solution technique, ni l'amélioration nette de la procédure sanitaire mais bien l'effet qu'eut le processus sur Jeanie. Il la revitalisa et décupla son énergie. Par la suite, chaque fois que je rencontrais Jeanie, elle exhibait fièrement son camion qu'elle avait poli et fait briller de telle façon qu'il aurait pu égaler les standards sanitaires d'un hôpital.

Cette histoire montre à quel point les chefs doivent faire attention aux messages – verbaux ou non – que leur adressent les gens de leur organisation. S'ils sont capables de toucher la personne qui fait marcher le camion sanitaire, ils seront capables de toucher n'importe qui.

Etudier la profession et lire – spécialement des biographies

Au cours de notre carrière dans l'Armée de l'Air, nous avons beaucoup d'occasions de compléter notre éducation et nos connaissances. Le futur de l'Amérique dépend de notre façon de maximiser et de compléter ces occasions avec notre propre régime de lecture et de progression. Etant un étudiant à vie du commandement, j'ai un appétit insatiable d'apprendre et je lis régulièrement deux ou trois livres à la fois. J'ai décidé d'apprendre à travers

les expériences des autres pour ne pas perdre de temps à essayer de réinventer la roue. Etudier et apprendre comment les autres chefs surmontent l'adversité construira la confiance en sa propre capacité à prendre des décisions difficiles. J'ai trouvé mon étude du général Colin Powell et celle du général Henry « Hap » Arnold particulièrement enrichissantes.

Prenez votre profession (et non vous-même) au sérieux

Pour bien faire comprendre les concepts importants quand je discute le commandement, je montre des vidéos et des photos drôles – quelquefois exagérées – accompagnant chaque principe. Les auditeurs semblent à la fois surpris et ravis de voir un officier général utiliser une liste des « top 10 » style David Letterman et des vidéos humoristiques allant de Homer Simpson à des publicités insolites pour accompagner une présentation sérieuse. En tous cas, je trouve cette méthode idéale pour faire passer le message. Les leaders doivent se rendre compte qu'en communiquant avec une population hétérogène et intergénérationnelle ils doivent s'exprimer dans des termes compréhensibles pour leur audience. Un leader doit créer une vision commune et partagée, que tout le monde puisse comprendre et accepter. J'aime essayer de communiquer ma vision en parlant d'une expérience ou en utilisant une analogie à laquelle chacun puisse se référer, que chacun puisse comprendre et mémoriser. Il est essentiel que les leaders délivrent leur message dans une terminologie facile à saisir. Ils devraient employer un procédé universel semblable au « Romulan translator » de la série de télévision *Star Trek*. Le média utilisé par celui qui fait la communication peut être une analogie, une vidéo ou une histoire. Cependant, l'essentiel est que la communication enrobe et délivre le message sous une forme que les différents groupes que nous dirigeons actuellement puissent comprendre.

Les leaders d'aujourd'hui sont nés pour la plupart dans la seconde moitié du vingtième siècle. Ils auraient pu naître il y a cent ans ou

dans cent ans. Par le hasard de la naissance, la plupart des dirigeants américains sont nés aux États-Unis. Ils auraient aussi bien pu naître dans un autre pays, comme l'Irak ou le Cambodge, mais il se trouve que la plupart des leaders d'aujourd'hui sont nés aux États-Unis. Les États-Unis, qu'ils le veuillent ou non, sont la plus grande puissance mondiale, et la Force aérienne et spatiale est l'instrument permanent de ce pouvoir. Chacun de nos leaders militaires actuels a pris consciemment, à un moment donné, la décision d'être un défenseur, non un défendu. Si l'on met tout cela dans la balance, on voit que nos leaders ont une lourde tâche à diriger les autres dans la guerre globale contre le terrorisme. Tous les matins, ils se réveillent pour diriger, et ils doivent donner le meilleur d'eux-mêmes – rien de moins. Rendre visite aux blessés dans nos hôpitaux, qu'ils soient soldats, marins, fusiliers-marins ou aviateurs, nous fait réaliser que les leaders doivent vraiment le meilleur à leurs troupes. Ils ne peuvent pas se permettre d'avoir un mauvais jour ! Ils doi-

vent se connaître et savoir comment ils dirigent ; ils doivent avoir leur propre liste de principes de commandement.

Comme je l'ai déjà dit, le point le plus important de ces 13 principes personnels de commandement que j'ai exposés, est d'encourager les chefs à définir leurs propres principes. Dans cet article, j'ai cherché à motiver nos leaders de la Force aérienne pour qu'ils identifient et clarifient leurs positions plutôt que mémoriser les miennes. Pour que l'ensemble de principes d'un leader soit efficace, ceux-ci doivent être fondés – par exemple sur les idéaux qui font partie intégrante des valeurs principales de l'Armée de l'Air – et ils doivent refléter la personnalité de ce leader. Il n'est jamais trop tôt ou trop tard pour mettre sur papier l'ensemble de ses propres principes de commandement. Les futurs leaders de l'Armée de l'Air d'aujourd'hui devraient commencer tout de suite à le faire – ils ne le regretteront jamais et cela en fera de meilleurs chefs pour notre nation. □