



Peut-on définir le leadership ?

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

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

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

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

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

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

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

Alors quelles sont les grandes qualités d'un leader ?

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

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

En conclusion :

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

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

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