



# Le Leadership

## Où va t-on ?



Général de brigade Randal D. Fullhart  
adjoint au chef du service central de sécurité  
National Security Agency  
Fort George G. Meade, Maryland

Est-ce que tout ce qui pouvait être dit sur le leadership l'a déjà été ? Pourtant, il ne se passe pas de jour sans qu'apparaissent sur les rayons de nouveaux ouvrages écrits par de nouveaux auteurs – et nous continuons à les acheter. Nous observons partout une soif de leaders de talent – dans les secteurs privé et public, l'administration et nos institutions militaires. Les leaders sont comme les arbres en ce sens que nous devons constamment en faire naître, puis les cultiver de façon à ce qu'un jour ils puissent former une structure capable de supporter une lourde charge, de plier mais ne pas se rompre dans les tempêtes et offrir une ombre protectrice à l'abri de laquelle les autres pourront vivre, travailler et apporter une contribution.

Le perfectionnement se déroule dans notre vie quotidienne, nos affectations et – mais oui – dans l'enseignement que nous recevons. En définitive, tout ce qui est accompli à *Air University* contribue au perfectionnement du leadership. On m'a fait l'honneur de me demander de rédiger l'avant-propos de ce numéro spécial de *Air and Space Power Journal*.

Avez-vous jamais fait partie d'une organisation qui disposait de l'ensemble du personnel dont elle avait besoin ? des installations ? du financement ? Chaque fois que je pose ces questions à un auditoire, aucune main ne se lève. Mais quand je demande ensuite si quelqu'un a fait partie d'une organisation ayant à son actif certains résultats exceptionnels, toutes les mains se lèvent dans presque tous les cas.

Qu'est ce qui fait la différence ? Le leadership. Dans son ouvrage *American Generalship: Character Is Everything: The Art of Command* (Le généralat américain : tout est dans la force de caractère : l'art du commandement), Edgar F. Puryear Jr. attribue la citation suivante au général Bill Creech : « La tâche principale

d'un chef est d'en former d'autres. » Cette remarque est d'une grande force ! Voici quelques années, alors que j'étais sur le point de devenir un lieutenant colonel aviateur, je lis cette remarque et réalisai soudain ce que la mission de l'organisation à laquelle j'appartenais (ou de toute autre organisation) devait être – produire des leaders. Je suggère en fait que nous pourrions améliorer l'énoncé existant de la mission de n'importe quelle organisation – ainsi qu'améliorer les performances d'une unité – en insérant ce qui suit au début de l'énoncé : « Nous formons des leaders pour... »

Ma propre expérience m'a montré que consacrer des efforts à la formation de leaders – en utilisant l'organisation comme un simulateur géant de formation au leadership – produira des résultats extraordinaires. La subtile différence est ici que la mission déclarée de l'organisation devient le sous-produit du processus de formation au leadership – plutôt que l'inverse. Pourquoi cela réussit-il ? La focalisation sur la formation au leadership à tous les niveaux de l'organisation – du plus jeune aviateur au sous-officier le plus ancien, des lieutenants aux officiers généraux et tout le personnel civil de l'organisation – déchaîne une énergie, une créativité et une motivation dont le tout est beaucoup plus grand que la somme de ses parties.

Il est nécessaire de poser plusieurs questions si on veut changer la façon dont on voit une organisation en tant qu'institution de formation au leadership : Si mon organisation est un établissement d'enseignement, qui sont les étudiants de première, deuxième, troisième et quatrième années ? Quelles initiatives ai-je en place pour former chacune de ces promotions ? perfectionnement personnel ? formation professionnelle ? perfectionnement des compétences techniques ? perfectionnement du commandement ? Un tel changement est sans aucun doute culturel,

c'est-à-dire focalisé sur le perfectionnement du leadership, le reste – pilotage et entretien des aéronefs, création d'une base parfaite et mesures permettant de garantir un personnel en bonne santé – devenant des sous-produits. Mais par ces temps de vaches maigres, nous devons accélérer la formation de nos leaders pour changer les choses.

Le changement culturel présente de nombreuses facettes, dont deux viennent immédiatement à l'esprit. La première, qui concerne les événements partagés – tels que ceux qui se produisirent pendant la grande dépression et la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale – façonna la culture de plusieurs générations d'Américains. Notre participation en tant qu'Arme aux conflits auxquels est mêlé notre pays façonne notre culture aujourd'hui. La deuxième est le fait que le développement de notre vocabulaire façonne notre culture. Un leader qui en produit d'autres façonne le vocabulaire en assignant des lectures communes – par exemple, les membres d'un groupe pourraient lire et commenter des livres figurant sur la liste de lectures du chef d'état-major. J'encourage également les commandants à acheter des livres pour leurs subordonnés. Le simple fait de s'asseoir et de parler d'un livre un jour de la semaine désigné à cet effet, peut-être à l'occasion du déjeuner, donnera des résultats étonnants. Au fait, les ouvrages consacrés au leadership peuvent vraiment se révéler très utiles à ces occasions ! Avant que les livres commandés arrivent, l'utilisation de ce numéro de *Air and Space Power Journal* lancerait la conversation.

Je remercie tous ceux qui ont contribué à cet effort et les aviateurs qui, partout, poursuivent leur parcours personnel de perfectionnement du leadership. □