

# Les voies de l'excellence

## Appliquer une vision organisationnelle équilibrée

PAR LE COMMANDANT RAYMOND M. POWELL, USAF

*Résumé de l'éditeur : Pour éviter d'être sous l'influence de la tyrannie de l'urgence et négliger les projets principaux, les commandants doivent développer une vision focalisée sur l'accomplissement de la mission et qui doit refléter les priorités de votre hiérarchie. Cette approche peut insuffler une culture de l'excellence. L'auteur nous familiarise avec les quatre voies de l'excellence représentées par le modèle MOPS (Moderniser, rendre Opérationnel, Professionnaliser, Standardiser).*

**F**élicitations ! Vous avez été sélectionné pour diriger le 1<sup>er</sup> truc de maintenance, le commandement d'unité dont vous avez rêvé tout au long de votre carrière. Vous en finissez avec vos idées favorites en matière de leadership – un mélange des techniques que vous avez réunies pendant toutes vos années passées à diriger, à exécuter et à observer. Vous avez appris que vous êtes sensé fournir une philosophie à vos troupes, en conséquence, vous avez ponctué votre cérémonie de changement de commandement de nobles proverbes et d'axiomes visionnaires. Vous vous mettez immédiatement au travail, en insistant sur le slogan “*mission first, people always*” (la mission d'abord, les personnes toujours), et en vous empressant de mettre en avant quatre ou cinq de vos outils de métier favoris, perfectionnés au cours de vos 15 années d'expérience dans le domaine régimentaire. Vous serez impliqué mais pas dominateur, compréhensif tout en étant déterminé, stimulant sans être ringard. Plus que tout, vous allez mettre l'accent sur votre principal credo – le rôle du 1<sup>er</sup> truc de maintenance est de soutenir le combattant !

C'était alors... Deux heures plus tard – après que votre secrétaire vous a attribué votre première pile de dossiers à passer en revue et à signer, et que vous en avez traité la moitié, le

premier sergent arrive pour vous rapporter qu'une de vos troupes de cadets a été consignée suite à une dispute domestique. Alors qu'il vous raconte les détails sordides, le téléphone sonne. Le commandant de l'installation vient juste de traverser l'un de vos bâtiments dont la cour n'est pas conforme avec les normes de son programme « Nettoyage de combat ». Naturellement, vous abandonnez tout le reste afin de restaurer son harmonie intérieure. Soutenir le combattant – mais d'abord ratisser les feuilles.

Vous passez le reste de la journée et la moitié de la soirée à éteindre des feux et à vous occuper des tâches administratives. A la fin de la semaine, vous avez dépensé une impressionnante et précieuse quantité de temps et d'énergie à gérer des violations de sécurité successives, et à rencontrer des conjoints aux opinions arrêtées pendant que vos loyaux sujets ont quant à eux déjà commencé à trouver des failles dans les projets principaux que vous avez présenté le premier jour. A la fin du mois, l'unité complète travaille 12 heures par jour pour préparer la visite de l'agence d'inspection régimentaire, et nombres d'objections et d'oppositions systématiques ont mis à terre la plupart de vos magnifiques projets. L'ambition est confrontée à la dure réalité.

## Les règles et les embûches du terrain

Heureusement, la réalité ne doit pas forcément être aussi morne et vous n'êtes pas obligé de trouver votre agenda de leadership englouti par la tyrannie de l'urgence. Vous avez encore la possibilité de cultiver une unité très performante si vous acceptez quelques règles de terrain de base :

- Si vous n'avez encore jamais étudié l'art et la science de la gestion organisationnelle, commencez immédiatement. Les dirigeants couronnés de succès obtiennent des résultats grâce à une bonne gestion des personnes, des processus, de l'argent, du temps, des informations et des autres ressources contribuant à atteindre des objectifs organisationnels. Bien qu'il puisse être à la mode de dire « Je suis un leader, pas un gestionnaire », en réalité, vous ne pouvez pas diriger au niveau organisationnel sans appliquer de solides compétences en gestion.
- Votre capacité à présenter vos propres améliorations décisives et vos nouvelles idées éblouissantes est insignifiante comparée au potentiel de vos collaborateurs. Plutôt que de servir en tant que source de toute intelligence, créez les conditions du succès en encourageant et en canalisant une culture de l'excellence.
- Vos troupes doivent bien comprendre à la fois *comment* et *pourquoi* votre unité fait ce qu'elle fait. L'incompétence technique ou managériale est un manquement évident mais ne pas réussir à saisir l'objet fondamental de l'unité entraîne des attitudes égocentriques et une obsession pour les détails procéduriers.
- Quantités de tâches courantes auxquelles vous ne pourrez pas échapper viendront largement compléter votre commodité la plus précieuse – le temps. Vous trouverez qu'il est simple de négliger des responsabilités cruciales telles que la préparation au combat et l'établissement du planning

à long terme lorsque le problème du jour est le retard des tâches administratives, que l'égout refoule, ou que le mail du commandement général ne fonctionne pas. Une gestion efficace peut réduire la proportion que prennent ces événements sur votre programme mais elle ne peut pas les éliminer.

Une vision claire de l'unité exerce son pouvoir en cas de conflit entre les questions importantes et les questions urgentes. Elle permet à vos collaborateurs de se charger de vos priorités pendant que vous êtes pris par des réunions et que vous réglez des crises. En fait, lorsque le général James Jones, ancien commandant des corps des fusiliers-marins, a établi ses « dix principes pour les leaders des Marines », le fil conducteur de sa liste était la vision : « Avoir une vision – Développer une description solide de là où vous souhaitez aller... Prenez du temps pour articuler la vision ». <sup>1</sup> Malheureusement, la plupart des jeunes leaders se montrent incapables de suivre ce principe de base, parce que cela n'est pas aussi simple qu'il y paraît.

Le problème est en partie dû au fait que notre doctrine et notre formation présentent, à mauvais escient, le processus de conception de la vision comme étant un processus simple, intuitif et discret. Vous-même vous avez peut-être été amené à croire qu'une vision inspirée allait jaillir de votre esprit fertile, et qu'après l'avoir développée et diffusée, vous pourriez vous consacrer à des questions plus importantes pendant que vos troupes nouvellement éclairées allaient consciencieusement se retirer. C'est de la pure fantaisie. Appliquer une vision organisationnelle demande un engagement à long terme afin qu'elle soit bien comprise puis mener à bien.

Le long de ce chemin, votre première tentative sera simplement de *négliger* le développement ou la mise à exécution d'une vision, ce qui permettra à la tyrannie de l'urgence de la faire disparaître de votre charge de travail. Peut-être encore plus insidieux. Toutefois, vous pourriez permettre à la *divergence* de s'installer en diffusant de façon répétée une vision particulière en dépit de votre préoccu-

pation évidente pour d'autres priorités incongrues. Le premier dit, « Je n'ai pas le temps de m'occuper de la vision » alors que l'autre crie simplement « Hypocrite ! ». *La diffusion*, qui s'impose au moment où votre vision devient soit trop vague, soit trop incohérente pour être fonctionnelle, est également fautive. Elle peut paraître bien sur PowerPoint, mais elle ne se traduit pas facilement en plan d'action. Finalement, la myopie s'installe lorsque les dirigeants deviennent tellement préoccupés par leur vision trop étroite et rigide qu'ils ne peuvent plus reconnaître les réalités, les menaces ou les opportunités émanant de l'extérieur.

Donc, qu'est-ce qui caractérise une vision qui survie réellement au premier contact avec la réalité pour devenir une force permettant de guider une organisation ? Commençons par ce qui semble évident, une vision bien construite doit se focaliser sur l'accomplissement de la mission de votre unité et doit clairement refléter les priorités de votre hiérarchie. Elle doit insuffler une mentalité tournée vers l'avenir qui permet à votre unité de se diriger vers des objectifs audacieux avec confiance et agressivité. Elle doit avant tout être *réalisable* avec quatre impératifs savamment dosés, également appelés *voies de l'excellence* : moderniser, rendre opérationnel, professionnaliser, et standardiser (*Modernize, Operationalize, Professionalize, and Standardize* – MOPS).

## Les voies de l'excellence : Les bases pour une vision équilibrée et applicable

Avant de développer le modèle MOPS, laissez-moi vous expliquer ce que j'entends par *voies de l'excellence* et en quoi ce cadre est primordial pour que vous puissiez mettre en application, avec succès, votre vision de l'unité. Depuis quelques années, les commandants supérieurs militaires ont tendance à formuler des objectifs en utilisant la méthode des lignes logiques d'opération, à partir de laquelle ils synchronisent quantités de tâches disparates en vue d'atteindre l'état final souhaité.<sup>2</sup> En saisissant la complexité des opé-

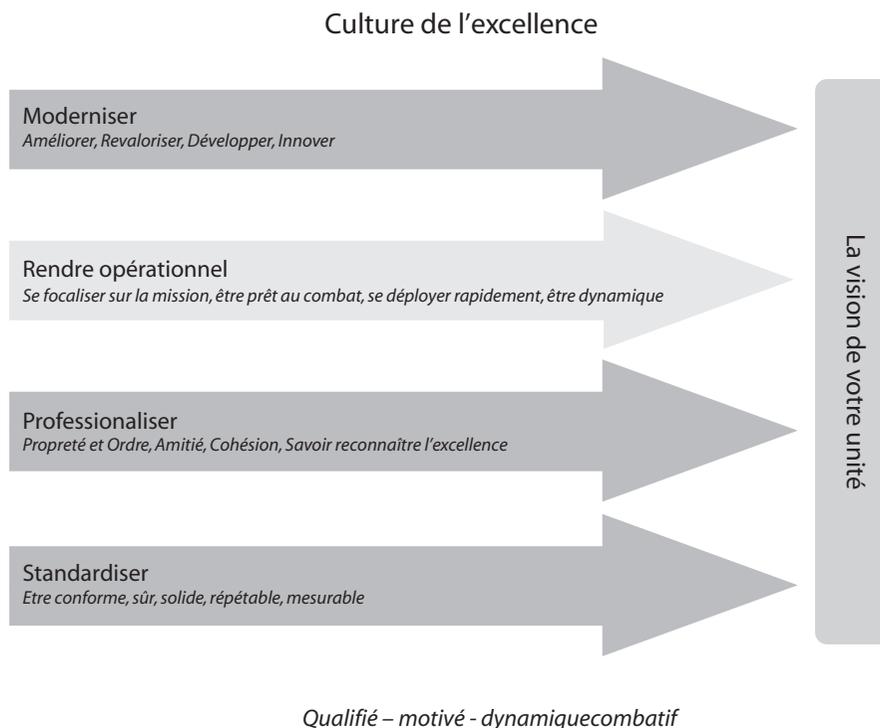
rations à grande échelle, les lignes logiques d'opération contraignent les subordonnés à reconnaître le spectre complet des activités nécessaires afin que la mission soit un total succès. Elles fournissent aux personnels un cadre flexible leur permettant d'élaborer des plans pour atteindre leurs objectifs. La simple mise en place de ces lignes logiques d'opération impose l'équilibre, lorsque qu'il devient trop tentant de se focaliser sur les problèmes urgents, évidents ou familiers.

Par exemple, en Iraq, la *Task Force Baghdad* (Corps expéditionnaire Bagdad) a développé cinq lignes d'opérations afin d'assurer sa stabilité et de soutenir ses efforts : opérations de combat, formation et utilisation des forces de sécurité, services essentiels, promotion du gouvernement et pluralisme économique. Cette approche reconnaît que tuer les mauvais gars, accroître les lignes d'égouts, et mettre en place des institutions gouvernementales, sont autant d'actions qui jouent un rôle indispensable dans la création d'une nation stable et démocratique. Selon les membres de ce corps expéditionnaire, le général de division Peter Chirarelli et le commandant Patrick Michaelis, négliger une de ces actions pour en favoriser une autre se serait avérée être une « approche inégale » dangereuse.<sup>3</sup>

Vous relevez essentiellement le même défi, et en adaptant ce modèle au sein d'un état stable, l'unité comme moteur, vous pouvez utiliser son approche équilibrée et pratique afin d'insuffler une *culture de l'excellence* à l'ensemble d'une population *qualifiée, motivée et dynamique*. Il ne s'agit pas tant de proférer de belles paroles mais d'exprimer continuellement les valeurs et les objectifs de l'unité afin que les troupes puissent les soutenir. Les quatre voies de l'excellence significatives, mémorables et préventives représentées par le modèle MOPS sont conçues pour être le bras exécuteur de votre vision organisationnelle (voir figure).

***Moderniser : améliorer, revaloriser, développer, innover***

Au cours de sa présentation du budget 2006 de la marine auprès du congrès, le secrétaire de la marine, Gordon England, a souligné



**Figure. Le cadre MOPS fournit une approche équilibrée permettant de réaliser une vision organisationnelle.**

l'engagement de son département pour une culture « *d'amélioration* continue, à la fois de notre efficacité et de notre efficience » (l'intonation en plus).<sup>4</sup> La voie de la modernisation représente cet impératif d'obtenir de la part de chaque membre de votre unité une volonté quotidienne de « mieux faire ». Les bonnes idées ont bien plus de chance de bouillonner à partir de la base que d'être émises par un quartier général inspiré mais matérialiser ces idées peut s'avérer être extrêmement motivant, tout particulièrement au sein des organisations hiérarchiques. Les cadets croient fréquemment, à juste titre, que leurs idées ne sont pas sérieusement prises en compte. Il n'appartient qu'à vous de casser cette inertie et ce cynisme en recherchant, en défendant et en célébrant la pensée progressiste. Au sommet et à la base de la chaîne

de commandement, vous souhaitez que vos collaborateurs se fassent entendre afin d'apporter des améliorations au niveau de l'aptitude au combat, de l'efficacité des missions, de la capacité de réaction, de l'efficience et du service.

Le débriefing est l'une des techniques les plus productives utilisées pour générer des améliorations au niveau de la pratique militaire opérationnelle. Il entraîne « une discussion professionnelle au sujet d'un événement en se focalisant sur les standards de performance, ce qui permet aux soldats de découvrir ce qui s'est passé, pourquoi les choses se sont passées ainsi, comment renforcer les points forts et améliorer les points faibles ».<sup>5</sup> Les aviateurs reconnaissent ce concept sous le nom de débriefing post-vol – une déconstruction critique de chaque mission permettant d'iden-

tifier et de renforcer les leçons apprises. En effectuant un suivi des principales opérations, des principaux exercices et des autres événements importants au moyen du débriefing, vous exprimez clairement à vos collaborateurs que vous souhaitez une critique honnête et constructive et que vous ne tolérez pas le confort de l'inertie.

Le fait que vos exigences commencent à s'étendre bien au-delà de votre budget du fait des propositions incessantes, émanant de vos collaborateurs, sur la façon dont ils souhaitent *améliorer* ou *accroître* leurs aptitudes actuelles, est une autre preuve qui démontre que vous avez mis en place une culture modernisatrice. Bien sûr, je ne suggère pas de dépenser sans réfléchir. En fait, bien que cela puisse paraître contraire à l'intuition, le gaspillage à plus de risque d'intervenir suite à votre inefficacité à identifier les opportunités et les besoins. Après tout, si vous avez les moyens de mener à bien toute votre liste, vous n'avez pas besoin de prioriser. De plus, comme le souligne le colonel de l'armée de l'air James Kolling, « ne pas financer » quelque chose qui a toujours été considéré comme un doit-payer... afin d'investir dans une nouvelle idée ou une nouvelle initiative, est un puissant indicateur sur la place qu'occupe l'innovation et sur la volonté de la soutenir ».<sup>6</sup>

Il s'agit d'un point important car le fait de développer une culture militaire *novatrice* semble aller à l'inverse de la prédisposition militaire à la normalisation. En fait, une tension naturelle existe entre les deux – les normes sont impératives mais pas immuables. L'opinion la plus conventionnelle demande juste à être réécrite par une organisation très modernisatrice. Repoussez ces limites en encourageant vos troupes à changer la façon dont les choses ont toujours été faites. Défiez les sages aînés afin de susciter de nouvelles solutions créatives émanant de leurs plus jeunes troupes. Lorsque leurs idées vous paraissent irréalisables, dites leur, « Je suis sûr que nous pouvons y arriver en l'état actuel des choses mais j'aime votre façon de penser. Que proposez-vous ? »

**Rendre opérationnel : se focaliser sur la mission, être prêt au combat, se déployer rapidement, être fermement avisé**

Il peut paraître évident de dire que vos collaborateurs doivent *se focaliser sur leur mission* – c'est-à-dire, connaître l'objet global de votre unité et saisir l'impact de l'échec de la mission. Mais cela peut s'avérer être terriblement insaisissable du fait d'une autre tension naturelle : l'intégrité procédurière par opposition à la flexibilité. Il est évident que vous avez besoin de vos check-lists et de vos règles de peur que chaque action de routine ne devienne une improvisation, mais le fait d'atténuer votre allégeance à ces outils peut assurément affecter votre côté opérationnel. Si vous interdisez à vos clients l'utilisation de capacités essentielles au titre de règlements obsolètes ou trop rigides, vous avez fait le travail de l'ennemi à sa place.

Les règles formelles et les procédures sont généralement à la traîne par rapport à l'état de l'art, elles sont donc continuellement contestées du fait de changements de missions et d'avancées technologiques. Les Etats-Unis ont récemment pu se rendre compte de cette dynamique aux informations du soir puisque nos législateurs ont débattu sur la nécessité d'adapter aux nouveaux dangers du vingt-et-unième siècle les mécanismes utilisés pour les renseignements et pour la protection des libertés civiles. Puisque l'environnement de la sécurité et la technologie ont changé de façon drastique ces dernières années, les procédures qui semblaient alors cohérentes paraissent désormais archaïques. Dans le même sens, vos troupes ont besoin de savoir qu'il y a un temps pour lire le livre et un temps pour le réinterpréter, l'éditer ou même le réécrire.

Les dirigeants militaires doivent encore mentionner un autre point de tension, celui impliquant l'équilibre entre les tâches courantes auxquelles vous ne pouvez pas échapper et la nécessité de rester *prêt au combat* et de pouvoir *se déployer rapidement* afin d'être en mesure d'apporter un support au cours des manœuvres et des opérations en situation réelle. Il ne s'agit pas de dire peut-être ou à condition que – vous devez être capable de mener à la fois les tâches quotidiennes et les

missions du contingent avec le même professionnalisme. Malheureusement, la nature des tâches à accomplir au sein de la caserne entraînera, de par le fait, vos collaborateurs à se focaliser sur les incessantes exigences en temps de paix pendant que la disponibilité de l'unité décline. Affiner la partie opérationnelle est une des responsabilités de leadership les plus basiques. Il s'agit de maintenir des check-lists à jour, de fournir des équipements utilisables, de répéter et de réviser les procédures d'urgence, et de faire en sorte que les troupes soient prêtes à partir dans un délai minimal.

Une telle disponibilité implique que les troupes démontrent systématiquement leur dynamisme. Il s'agit d'un des états d'esprit opérationnels les plus difficiles à mettre en application au sein d'une garnison. Le général John Jumper, ancien chef du personnel au sein de l'armée de l'air, a déploré publiquement une « mentalité d'assisté » omniprésente, derrière laquelle de nombreux membres du personnel se cachent. Ils attendent d'être appelés au lieu d'identifier et de résoudre de façon proactive les problèmes les plus importants du combattant.<sup>7</sup> Une telle passivité est l'ennemi de l'efficacité opérationnelle. Enseignez à vos troupes à être dynamiques en sortant de derrière leur bureau et en identifiant les problèmes sous-jacents avant qu'ils ne se transforment en crises.

**Professionnaliser : propreté et ordre, amitié, cohésion, savoir reconnaître l'excellence**

La piste de la professionnalisation commence par une simple devise : « le désordre est synonyme de désastre ». Vous pouvez être tenté de considérer qu'un lieu de travail en désordre reflète le « travail réel », mais cela est généralement plus symptomatique d'une attitude négligente. Encouragez une philosophie de rangement au sein de votre organisation en appliquant des principes de propreté et d'ordre pour les équipements et les facilités. Le général Bill Creech, commandant légendaire du commandement tactique aérien de 1978 à 1984, a lancé ses campagnes « *Look* » à une époque où il pensait qu'il n'y avait plus de quoi d'être fier des unités de com-

mandement, des collaborateurs et de l'éthique du travail. Même si, à cette époque, de nombreux collaborateurs s'usaient à frotter, Creech, en insistant sur des normes exigeantes en matière d'apparence professionnelle, a finalement gagné une grande admiration en tant qu'architecte clé ayant permis à l'armée de l'air d'accéder à la classe mondiale qu'elle occupe aujourd'hui.<sup>8</sup>

Bien sûr, un réel professionnalisme est bien plus profond que les apparences extérieures. Vos troupes doivent être *amicales* – toujours accessibles, courtoises, serviables, et cultivées. Tous les membres doivent également reconnaître l'importance de *la cohésion* de l'unité, que se soient des fournisseurs, des partenaires, ou bien des membres de la communauté ou de la famille. Un tel engagement de cohésion n'est pas seulement vital pour mener à bien une mission, mais il permet également d'éviter que les problèmes courants ne s'enveniment et ne deviennent des calamités monopolisant votre temps et votre énergie. Si vous êtes constamment mêlé aux querelles puérides de vos subordonnés, ou bien si vous avez un rôle de médiateur pour des problèmes imprévus, cela peut être le signe que vos collaborateurs n'ont pas intégré cet état d'esprit.

Lorsque votre unité commence à atteindre ses objectifs, soutenez le dynamisme au moyen d'une politique de *reconnaissance de l'excellence*. Saisissez chaque opportunité afin d'éduquer et de former vos collaborateurs. Récompensez et célébrez le succès, motivez les personnes en les encourageant et favorisez les opportunités d'avancement. Construisez un solide programme de reconnaissance afin de faire passer le message suivant : vos collaborateurs représentent l'élite, non pas parce qu'ils ont été sélectionnés en tant que telle mais parce qu'ils ont choisi d'être l'élite. D'autre part, lorsque vous récompensez de façon distinguée vos collaborateurs les plus performants, communiquez sur le fait qu'ils n'ont pas besoin d'être carriéristes. Ils peuvent ainsi se focaliser sur leur mission et leurs troupes car ils savent que vous vous êtes engagé à vous occuper d'eux.

**Standardiser : être conforme, sûr, solide, répétable, mesurable**

Depuis le jour où nous sommes entrés au service de l'armée, nous avons appris à considérer certaines choses comme étant basiques : *se conformer* aux règles qui régissent les procédures critiques, s'assurer que la *sécurité* des troupes demeure d'une importance primordiale et *sécuriser* les matériels de valeur ainsi que les informations confidentielles afin qu'ils ne puissent pas être perdus ou compromis. En effet, vous irez à la perte de vos dirigeants si vous ne réussissez pas à vous occuper des « *musts* » tels que : l'administration, la comptabilité méticuleuse des ressources financières et des équipements, la formation technique et opérationnelle, et des douzaines d'autres spécifiques à votre spécialité ou à votre unité.

Malheureusement, ces habitudes se perdent au fur et à mesure que le temps érode la mémoire, ce qui peut arriver lorsque la discipline procédurière s'affaiblit. Chacune de ces fonctions basiques peut potentiellement devenir un éléphant dans le magasin de porcelaine de votre unité puisque que vous constatez que la top priorité d'hier a été supplantée aujourd'hui parce que votre unité doit gérer une infraction majeure à la sécurité, une violation répétée de la sécurité ou un retard de paperasserie chronique. Vous ne pourrez les garder en perspective qu'à la condition de connaître, de suivre et d'appliquer de façon systématique les ordonnances de conformité de base.

Les problèmes chroniques reflètent de mauvais processus sous-jacents, donc assurez-vous que les procédures récurrentes de votre unité sont *répétables* et *mesurables*. Votre engagement en matière de réactivité, de flexibilité et d'innovation n'empêche pas votre compagnie d'avoir besoin de gagner en efficacité, de réduire les erreurs courantes, de simplifier la formation. Vous constaterez que la gestion de base offre un système économe permettant d'automatiser, de lister et d'évaluer les processus répétables par rapport à des normes réalistes – un verrou indispensable pour lutter contre le genre de chaos qui peut affaiblir le plus attentionné des dirigeants.

Notez que les jeunes leaders font une des erreurs de gestion les plus élémentaires en traitant des erreurs multiples et liées comme étant autant de problèmes individuels au lieu de les considérer comme une faiblesse du système. Identifiez ces défauts en encourageant chaque centre de travail à définir des indicateurs précis et significatifs afin d'analyser la tendance et les déficiences de leur processus les plus critiques. Sélectionnez les plus importants d'entre eux, intégrez-les au tableau de bord prospectif que vous utilisez afin de mesurer la performance de l'unité.<sup>9</sup> Ne vous reposez pas sur des indicateurs trompeurs qui montrent constamment une performance exceptionnelle. A la place, redéfinissez constamment votre tableau de bord afin d'assurer sa capacité à aller au cœur de vos priorités.

## Moderniser, rendre opérationnel, professionnaliser et standardiser en action

Alors que les lignes logistiques d'un modèle d'opération ne paraissent généralement pas très utiles en dessous du niveau de la brigade, le cadre des voies de l'excellence décrit ci-dessus apparaît être tout particulièrement utile au niveau de la compagnie – pour des niveaux de leadership à grade équivalents.<sup>10</sup> Ce cadre offre un point de départ pratique pour les nouveaux dirigeants qui ont besoin d'un moyen prêt à l'emploi pour concentrer les efforts de l'unité. Les orientations du modèle MOPS sont elles-mêmes assez générales et personnalisables en fonction de l'unité et des types de missions. Le plus important est peut-être que leur simplicité permet aux jeunes dirigeants de se les approprier et de les appliquer facilement.

Le modèle MOPS est un modèle tout particulièrement puissant lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs, il incite les subordonnés à définir leurs objectifs au moyen d'un modèle équilibré et préventif. Ayant moi-même participé à des exercices de définition d'objectifs tout au long de ma carrière, j'ai pu observer une importante

différence dans la qualité et la quantité du travail généré par les personnes lorsqu'elles ont une idée claire sur ce que veut leur dirigeant, par opposition à celles qui reçoivent une vague demande du genre – « envoyez-moi vos objectifs ». Donnez une vision à vos collaborateurs et dites-leur que vous voulez voir comment ils prévoient de moderniser, de rendre opérationnel, de professionnaliser et de standardiser au cours des 18 prochains mois. (Même les sous-titres de chaque ligne directrice généreront une gamme complète d'idées). Vous serez surpris du résultat !

Cependant, après avoir défini vos objectifs initiaux vous devez suivre et encourager activement les progrès de vos collaborateurs pour éviter que leurs bonnes intentions n'ouvrent la voie à la médiocrité. Exigez qu'ils définissent une date butoir et des jalons intermédiaires pour chacun des objectifs. Ne définissez pas des objectifs à trop long terme qui incitent les tergiversations mais n'hésitez pas à renégocier les jalons afin de ne pas décourager la définition d'un objectif ambitieux. Conservez une liste vivante de ces objectifs, révisiez-la et mettez-la à jour continuellement afin de maintenir son intégrité.

Quoi que vous fassiez, assurez-vous de célébrer chaque succès. Les grands travailleurs

deviennent cyniques au sujet des améliorations issues de la boîte à idées car ils pensent que leurs idées seront étouffées ou bradées par un leadership défensif ou préoccupé. Cependant, avec le modèle MOPS, les idées ne sont pas optionnelles – elles sont fondamentales car ce modèle suppose que quels que soient les succès passés ou actuels, une culture de l'excellence ne perdure pas toujours. Le modèle MOPS, mis en place consciencieusement et encouragé, peut transformer un filet d'idées en un torrent.

En dirigeant la 1<sup>ère</sup> escadre de chasse, le colonel de l'armée de l'air Steve Goldfein a défini la raison d'être d'un commandant de la façon suivante : « Au final, les commandants ne font que deux choses – fournir la vision et définir l'environnement. »<sup>11</sup> Ces tâches ne sont pas simples, ni individuelles. Se sont des charges durables qui requièrent votre plus grande dévotion et une mise en œuvre consciencieuse. La construction de la vision vous appartient, mais dans un cadre équilibré et applicable, les voies de l'excellence MOPS peuvent vous aider à définir l'environnement propice à une culture de l'excellence – compétence, motivation et combativité. □

## Notes

1. Général James L. Jones, "Ten Principles for Marine Leaders" (Dix principes pour les leaders des Marines), *Marines : The Few. The Proud.* (Les Marines : Une poignée. Les indomptables.) <http://www.usmc.mil/marinelink/mcn2000.nsf/10principles>.

2. Manuel de terrain de l'armée (FM) 22-100, *Army Leadership* (Le leadership de l'armée de terre), juin 2001, par. 5-37.

3. Général de division Peter W. Chiarelli et commandant Patrick R. Michaelis, "Winning the Peace: The Requirement For Full-Spectrum Operations" (Gagner la paix : les impératifs pour toute la gamme des opérations), *Military Review*, juillet-août 2005, 15-17, [https://calldbp.leavenworth.army.mil/eng\\_mr/2006050113510487/03chiarelli.pdf#xml=/scripts/cqcgi.exe/@ss\\_prod.env?CQ\\_SESSION\\_KEY=WNVWNTUQGZUP&CQ\\_QH=125612&CQ\\_QDC=5&CQ\\_PDF\\_HIGHLIGHT=YES&CQ\\_CUR\\_DOCUMENT=4](https://calldbp.leavenworth.army.mil/eng_mr/2006050113510487/03chiarelli.pdf#xml=/scripts/cqcgi.exe/@ss_prod.env?CQ_SESSION_KEY=WNVWNTUQGZUP&CQ_QH=125612&CQ_QDC=5&CQ_PDF_HIGHLIGHT=YES&CQ_CUR_DOCUMENT=4).

4. Chambre des représentants, déclaration de l'honorable Gordon R. England, secrétaire de la marine, devant

le comité des forces armées de la chambre des représentants, 109<sup>ème</sup> Congrès, 1<sup>ère</sup> session, 17 février 2005.

5. Circulaire 25-20 sur la formation au sein de l'armée, *A leader's Guide to After-Action Reviews* (Un guide du leader pour les revues post-action), 30 septembre 1993, 1.

6. Colonel de l'armée de l'air américaine James G. Kolling, entretien par courriel, 13 février 2006.

7. Nicole Gaudiano, "Old Warrior, New Ideas: For outgoing Chief of Staff, Transformation Blends Tradition with Innovation" (Vieux guerriers, nouvelles idées : Pour le chef d'état-major sortant, la transformation mélange la tradition et l'innovation), *Air Force Times*, 30 mai 2005, <http://esc.hanscom.af.mil/esc-pa/the%20integrator/2005/May/05262005/05262005-12.htm>.

8. Voir le lieutenant colonel C. Slife, *Creech Blue: Gen Bill Creech and the reformation of the Tactical Air Forces, 1978-1984* (*Creech Blue* : le general Bill Creech et la reformation de *Tactical Air Forces*, 1979-1984), Maxwell AFB, Alabama:

*Air University Press*, octobre 2004, <http://www.maxwell.af.mil/au/aul/aupress/Books/Creech/Creech.pdf>.

9. Pour de plus amples information sur le concept général de la méthode de tableau de bord, avec utilisation d'indicateurs, voir Robert S. Kaplan et David P. Norton, "*The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*" (La fiche de score équilibré : les mesures qui commandent les résultats), *Harvard Business Review*, janvier-février 1992, 70-79, [http://web2.tmu.edu.tw/library/news/%5B Harvard %20Business%20Review%20-%20January-February %201992%5D%20-%20Kaplan%20&%20Norton%20-%20 The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That %20Drive%20Pe.pdf](http://web2.tmu.edu.tw/library/news/%5B%20Harvard%20Business%20Review%20-%20January-February%201992%5D%20-%20Kaplan%20&%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Pe.pdf).

10. FM-Intérim de l'Armée, 5-0.1 "*The Operation Process*" (Le processus opérationnel), jet final, septembre 2005, par. B-42.

11. Colonel David L. Goldfein, *Sharing Success – Owning Failure: Preparing to Command in the Twenty-first Century Air Force* (Partager le succès – Revendiquer l'échec : se préparer au commandement dans l'armée de l'air du 21<sup>ème</sup> siècle), Maxwell AFB, Alabama: *Air University Press*, octobre 2001, 23, <http://www.maxwell.af.mil/au/aul/aupress/Books/Goldfein/Goldfein.pdf>. L'auteur cite son frère.