

Le leadership dans les forces armées vu sous un jour nouveau*

PAR LE GÉNÉRAL DE BRIGADE AÉRIENNE ASLAM BAZMI (C.F.), ARMÉE DE L'AIR PAKISTANAISE



De nombreux ouvrages et articles ont examiné en profondeur le sujet du leadership. C'est la raison pour laquelle, lorsqu'on traite de certains de ses aspects, on a de bonnes chances de répéter (même si c'est d'une façon quelque peu différente) ce que quelqu'un a déjà dit. Au fond, les principes essentiels d'un bon leadership dans la profession des armes ont peu changé au cours des dernières décennies. Même si nous continuons à tenir un leadership sain en haute estime, un commandement médiocre est devenu aujourd'hui beaucoup moins tolérable et beaucoup plus dysfonctionnel qu'il l'était il y a cinquante ans. Les rapides progrès accomplis à l'ère de la technologie moderne demandent que les détenteurs actuels du commandement utilisent leurs compétences, attitudes et perceptions pour surmonter la polarité causée par la vanité du pouvoir humain et l'abandon des valeurs pures de la vie.

Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership consiste à faire en sorte que le personnel fasse toute confiance à un seul chef qu'il suivra et pour lequel il est prêt à donner le meilleur de lui-même. Les leaders doivent pouvoir servir d'inspiration à leurs subordonnés en faisant la preuve de qualités physiques, intellectuelles et morales supérieures. Leur réussite dérive de leur capacité à inciter leurs subordonnés à réfléchir, ressentir et agir comme eux. Le leadership est un talent lié au caractère, qui peut être affiné et amélioré.

*Reproduit avec l'aimable autorisation de *Shaheen*, revue de l'armée de l'air pakistanaise

Le maréchal britannique Bernard Law Montgomery définit le commandement comme « *la volonté de dominer, associée au tempérament qui inspire la confiance* » (souligné dans l'original).¹ Pour mener et dominer les autres, on doit d'abord acquérir une force de caractère tempérée par l'énergie, une résolution et un sens du cap à suivre, une intégrité, un enthousiasme et un courage moral. Le personnel admire les leaders et font confiance à leur discernement ; les leaders inspirent leurs subordonnés et leur réchauffent le cœur. D'ailleurs, le maréchal australien Sir William Slim considérait le commandement comme « la projection de la personnalité ».² Dans l'acception la plus noble du terme, le leadership est l'objectif que tous les officiers doivent constamment s'efforcer d'atteindre s'ils souhaitent continuer à faire honneur à leur rang et au signe distinctif de leur grade.

Les qualités d'un leader militaire

Les qualités que nous associons à un leadership de grande valeur sont trop nombreuses pour que quiconque puisse toutes les posséder. Les sections qui suivent examinent brièvement un choix de traits typiques de leaders célèbres – traits que les officiers des forces armées devraient s'efforcer d'acquérir.

La visibilité

Durant la période d'inactivité incertaine créée par une situation d'urgence, il se peut que certaines personnes commencent à agir avec ténacité et inspirent les autres à les suivre en raison de leurs prouesses physiques, de leur prestance exceptionnelle ou de quelque attribut unique. De tels individus peuvent n'avoir jamais pensé avoir les qualités requises pour être des leaders mais il se trouve simplement qu'ils réagissent aux diverses situations plus rapidement et avec plus d'assurance que les autres. Sinon, il se peut que les leaders en puissance jouent consciemment ce rôle et se fasse remarquer. Dans les forces armées, nous n'avons pas besoin d'adopter l'une ou l'autre de ces méthodes dans la mesure où, d'un côté, la visibilité nous vient naturellement en

raison de nos uniformes et des signes distinctifs de nos grades et, d'un autre côté, de l'entraînement qui incite l'ensemble du personnel à solliciter l'avis de ses supérieurs. Les officiers des forces armées doivent par conséquent s'efforcer d'acquérir les qualités qui affineront leur aptitude au commandement.

Le courage

Parlant de John Churchill, duc de Marlborough, Voltaire loue « ce courage calme au milieu du tumulte, cette sérénité d'âme au cœur du danger . . . [qui est] le plus grand don naturel pour le commandement. »³ La plupart des gens ont un courage physique mais manquent du courage moral qui est indispensable au leadership. Le courage moral consiste à être honnête et à admettre ses erreurs quand les choses tournent mal. Il se manifeste dans la capacité à prendre des décisions, à privilégier les intérêts de l'arme et du pays par rapport à l'intérêt personnel ou à l'instinct de conservation. Le manque de courage moral peut pousser des personnes aux nerfs soi-disant solides et au caractère irréprochable à prendre des décisions totalement erronées. Manquant de courage moral et n'étant pas prêt à accepter la défaite, Adolf Hitler coûta leur vie à des millions de personnes. Ses généraux, manquant de courage, le transformèrent en démon déchaîné. Un leader peut, en faisant preuve de courage moral, éviter de nombreuses décisions erronées. La capacité à prendre une décision impopulaire fait appel à la résolution, que les leaders peuvent cultiver.

Certains chefs se donnent arbitrairement une trop grande place au soleil tout en maintenant leurs subordonnés dans l'ombre. Les leaders ne devraient en aucune circonstance être vagues, distants ni inaccessibles. Lorsqu'ils se présentent sans s'être fait annoncer dans n'importe quel camp, atelier ou bureau, ils doivent être reconnus immédiatement. Il est plus important de se faire reconnaître que d'être populaire.

Le courage moral exige d'un responsable ou commandant qu'il fasse un rapport négatif sur un subordonné inefficace et qu'il contre-

dise un supérieur dont les actions sont contraires aux intérêts bien compris de l'arme. A l'instar de Winston Churchill qui, au début de la deuxième guerre mondiale, offrit de s'opposer à l'Allemagne avec le « sang, la peine, les larmes et la sueur », un leader ne doit pas vaciller sous la tension ni la pression.⁴ En cultivant la vertu du courage moral et l'inclination à reconnaître ses erreurs, un leader rend possible une réforme radicale. Après avoir éliminé l'obstacle de la vanité, un officier peut examiner ouvertement tout problème avec ses subordonnés et peut souvent identifier la solution la mieux adaptée à la situation.

L'exemple

Les leaders de valeur en font plus qu'ils n'en disent, s'efforçant de devenir des symboles vivants du système de valeurs de leur organisation. Le commandement tactique basé sur l'exemple et la démonstration favorise la cohésion du groupe. Les leaders exercent une influence immédiate et générale sur leurs troupes. Pour montrer l'exemple à leurs subordonnés, ils doivent par conséquent s'imposer un code moral et un code de discipline stricts. S'ils souhaitent gagner le respect et la loyauté de leurs subordonnés, ils doivent méticuleusement corriger leur propre attitude vis-à-vis aussi bien de leurs supérieurs que de leurs subordonnés. Demander sans hausser la voix par de vrais leaders, un « s'il vous plaît » entraîne une réaction plus immédiate qu'un braillement de la part de gens qui ne sont pas sûrs d'eux et sont effrayés de leur propre autorité.

Tous les leaders doivent établir indépendamment leur propre crédibilité. Ils doivent bien connaître leur travail et faire la preuve de cette connaissance. Servir d'exemple signifie dire « Allons-y », pas « Allez ». Les officiers doivent réaliser que les sous-officiers notent soigneusement la façon dont ils parlent et se comportent. Ils discutent entre eux des manières de leurs chefs, les comparant et les contrastant avec celles d'autres officiers avant de les juger. L'efficacité ou les performances d'une unité ou section dépendent dans une grande mesure de cette évaluation populaire. Tout

officier doit par conséquent rester extrêmement circonspect quant à sa conduite.

La crédibilité des leaders est une bonne indication du moral élevé et de la loyauté inébranlable de leurs troupes, ce qu'on ne peut obtenir par de simple discours. D'après le général de brigade S. L. A. Marshall, « La doctrine encourageant une loyauté aveugle envers le commandement est un dogme militaire intéressé et futile, sauf dans la mesure où il ennoblit par une loyauté encore plus grande dans tous les rangs envers la vérité et la correction. »⁵

La réputation de fermeté, de compétence et d'équité du leadership constitue un antidote efficace contre le pernicieux syndrome de « dissolution de la confiance » – un phénomène fâcheux de la civilisation contemporaine. En faisant volontairement des sacrifices, en prenant des risques dans l'intérêt de la mission et des soldats et en se livrant à une profonde introspection pour arriver à comprendre ce qui motive vraiment les gens, un leader peut cultiver et maintenir un climat de confiance mutuelle.

L'intégrité

Dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui, certains chefs tendent à abandonner toute considération morale. Ce faisant, ils risquent de perdre non seulement le respect et la confiance de leurs subordonnés mais également leur amour-propre. La principale qualité que les subordonnés recherchent chez un supérieur est l'intégrité.

L'intégrité morale et intellectuelle demande le courage moral, ainsi que l'auto-analyse et l'autocritique. De toutes les vertus, l'honnêteté vis-à-vis de soi-même est la plus difficile à cultiver mais, une fois qu'elle est maîtrisée, les autres suivent sans problèmes. On peut facilement trouver des excuses pour des performances médiocres. Une analyse de ces excuses révélerait que, même si elles contiennent une part de vérité, les gens les exagèrent afin de justifier leur conduite à leurs propres yeux. Si les gens sont honnêtes avec eux-mêmes, ils peuvent également l'être avec les autres. Certains membres de nos forces armées parlent d'intégrité sans y croire lorsqu'ils passent des

examens, participent à des parcours du combattant, remplissent des demandes d'indemnités de déplacement/allocation journalières, se font porter malades pour éviter quelque tâche désagréable et font des rapports confidentiels sur leurs subordonnés – chaque fois que leur conscience et la convenance semblent en conflit.⁶ Lorsque leur journée est terminée, les officiers devraient s'interroger : « Ai-je mérité ma solde aujourd'hui ? » Cette attitude réveillera les consciences en sommeil et incitera ces officiers à exécuter leurs tâches avec un vrai sens de responsabilité. Pour citer l'ancien entraîneur de l'équipe de basket d'UCLA John Wooden, « Aucun oreiller n'est aussi douillet qu'une claire conscience. »⁷

Les officiers pénétrés d'intégrité sont intrépides et droits. Il est possible qu'ils ne soient pas experts dans l'art des relations publiques mais on peut absolument compter sur eux. Ils n'ont pas besoin de se soutenir en utilisant des expressions telles que « Nom de dieu » pour établir leur crédibilité ; leurs troupes aiment tout simplement travailler sous leurs ordres.

La largeur de vues

La perspective d'une personne est conditionnée par l'ampleur de ses connaissances et sa faculté de comprendre. Une perspective étroite crée souvent un obstacle important à un leadership éclairé. Les leaders doivent transcender les limites étroites de la discrimination morbide, en évitant toute considération d'arme, de rang, de langue, de secte, etc. Seule une large perspective peut permettre à un leader de faire face à une situation ou à un événement complexe, en particulier dans des conditions difficiles. Un officier affligé de myopie s'enlise dans les problèmes mineurs, devient une proie facile pour les préjugés et reste prisonnier de son esprit de clocher.

Il n'existe essentiellement aucun système naturel ou héréditaire de classement des gens entre chefs et subordonnés. Une telle conception trompeuse crée l'arrogance et le snobisme d'une part, le mécontentement et les préjugés de l'autre. Les rapports très fragiles entre officier et subordonné exigent une coo-

pération active et beaucoup de concessions mutuelles – surtout de la part de l'officier.

Le sens de la responsabilité

Le leader doit, par tempérament, être prêt à accepter la responsabilité. Dans l'environnement actuel de spécialisation, les gens ont tendance à se limiter à leur spécialité professionnelle, traitant les tâches supplémentaires mais nécessaires comme un fardeau gênant. En fait, ces tâches supplémentaires représentent pour eux une bonne expérience ainsi qu'une chance de développer au maximum un sens de responsabilité. Un des principes d'une bonne gestion du personnel implique de faire en sorte que les travailleurs réalisent que n'importe quel travail, même s'il semble mineur ou négligeable, est important et est lié d'une manière essentielle au produit fini. Cette compréhension donnera à ces individus un sens de leur importance et de leur appartenance, tout en les rendant, en fin de compte, fiers de leur réussite. La minutie dans toutes les sphères conduit à une efficacité générale, dont dépendent l'efficacité et la propre survie des forces armées en cas d'urgence.

La pensée créatrice

Le désir d'améliorer l'ordre général des choses est un atout précieux. Il est probable que les gens bornés accepteront plus facilement l'ordre des choses existant (le statu quo) sans remettre en question son utilité, sa justesse ni sa qualité. L'asservissement au statu quo peut priver les gens d'une chance de mettre en pratique l'art de la pensée créative. Il est souhaitable d'encourager et de cultiver chez les gens la passion d'améliorer les choses – même pour le plaisir du changement. On risque naturellement d'aller trop loin mais, en réfléchissant un peu, on peut trouver le juste milieu.

L'exploitation du temps libre

Plus une personne a des centres d'intérêts nombreux et variés, plus son niveau de satisfaction et de bonheur sera élevé. A cause du champ étroit de notre système éducatif, la plupart de nos jeunes hommes et femmes obtien-

nent des diplômés d'enseignement secondaire voire supérieur sans que leur ait été inculqué un quelconque intérêt pour les choses de la vie. Donner à ces personnes l'occasion de partager et d'apprécier des activités variées en dehors de leurs heures de travail leur permettrait de découvrir et de mener celles qu'elles préfèrent, ce qui les aiderait alors à développer des personnalités plus mûres et épanouies sachant exactement ce qu'elles veulent et désireuses de donner un sens à leur vie. Cela les aiderait également à surmonter toute tendance à l'introversión et donnerait une perspective plus équilibrée, ce qui ferait de ces personnes des leaders et des membres de l'arme de plus grande valeur.

La modestie

Une certaine touche d'égoïsme a une valeur motivante certaine pour toutes les activités humaines. Nous ne devrions toutefois pas perdre le contrôle de la passion du pouvoir. Nous aspirons tous naturellement à développer un sens de l'individualité. Une position d'autorité offre une rare possibilité de satisfaire ce désir. Les officiers peuvent demander une adulation et une loyauté personnelle excessives, en s'entourant de flagorneurs, de bénioui-oui et d'approbateurs serviles. Ils peuvent trop vouloir que les choses soient faites à leur façon trop souvent et risquent de devenir trop dogmatiques et obstinés quant à demander conseil à leurs collègues et subordonnés. Dans certains cas, ils peuvent consciemment éprouver un sentiment de supériorité et faire preuve de réserve, ce qui se manifeste par une attitude vaniteuse, suffisante et orgueilleuse.

Un goût pour le pouvoir et l'autorité, bien que légitime, ne devrait pas influencer ni colorer outre mesure le comportement d'un officier. Il paraît superficiel de la part d'un officier de dire à ses subordonnés, « J'ai vingt-cinq ans de service dans cette spécialité. Essayez-vous de m'apprendre quelque chose ? » L'apprentissage est un processus qui dure toute la vie. De même que « les fleuves et les mers . . . reçoivent l'hommage et le tribut de tous les ruisseaux des vallées . . . [mais en] étant plus bas qu'eux . . . [ils deviennent] leurs souverains à tous »

(d'après le sage chinois Lao-tseu), apprendre d'un soldat, d'un marin, d'un aviateur ou d'un civil ne fait de mal à personne.⁸ La modestie est la clé de la grandeur. Les marchandises de qualité se vendront bien sans publicité.

Les chefs vaniteux, suffisants, vantards et prétentieux ne réussissent pas à gagner le respect. Les commandants modestes et pleins d'assurance peuvent gagner l'affection de leurs collègues et subordonnés mais ceux qui sont pleins d'exaltation et de fierté aveugle s'exposent au ridicule. La langue d'un chef sage répond à son cerveau mais le cerveau d'un chef stupide répond à sa langue.

La méditation

Pour acquérir la force spirituelle, les chefs devraient mettre du temps de côté pour penser à Dieu. La méditation au petit matin apaisera leur âme et leur esprit. Dans l'adversité, les leaders ne devraient jamais se décourager ni devenir déprimés. Au lieu de s'impatiser, ils devraient labourer vigoureusement et laisser les graines se transformer en plants, en laissant à Dieu le soin de leur faire porter fruit. Ceux qui croient à la maxime « Le travail dur paye » et placent leur foi en Dieu restent toujours heureux et paisibles.

La dynamique de groupe

Les leaders n'exigent pas l'obéissance simplement en donnant des ordres. Ils disent « nous » plutôt que « je ». Conscients de la distinction subtile entre « pouvoir absolu » et « pouvoir collégial », ils considèrent leurs subordonnés comme des collègues. Bien qu'occupant des postes de responsabilité, ils ne se soucient pas outre mesure de leurs propres importances et statut. Leur style de leadership est un mélange réussi d'autorité personnelle, de persuasion et d'inspiration. Le personnel sous leur commandement se sent honoré et grisé par le pouvoir exercé sur lui. Un tel escadron ou unité devient un groupe satisfait et efficace. Les leaders qui créent un environnement aussi sain constituent un inestimable atout pour leur arme. Ils donnent un bon exemple de respect et de considération mutuels, libre de toute

obséquiosité ou autorité odieuse. Leurs subordonnés n'essayent jamais de les duper. Le moral reste excellent et la vie dans l'unité devient une expérience agréable.

Le maintien de bons rapports parmi le personnel opérant au sein d'une unité ou section est à juste titre considéré comme la base de la loyauté et de l'efficacité. Il crée une atmosphère familiale, marquée par un plaisir commun et une satisfaction partagée. Les officiers qui s'intéressent sincèrement aux problèmes personnels de leurs subordonnés jouiront de l'affection et du respect de ces derniers. Suivons le conseil de Ken Blanchard : « La clé de l'épanouissement du personnel est de le surprendre en train de réussir quelque chose. »⁹ Un leader ne doit pas se montrer avare de félicitations aux intervalles appropriés afin de maintenir l'efficacité du groupe. Il ne fait aucun doute qu'un subordonné loué pour faire preuve d'une certaine qualité s'efforcera de se montrer à la hauteur de sa réputation.

Les officiers habiles prennent note et se souviennent des détails importants d'ordre personnel relatifs à leurs subordonnés. Ces détails peuvent se rapporter à leurs dates de naissance et de mariage, à leurs passe-temps, au nom de leurs enfants, etc. Les leaders qui appellent leurs subordonnées, même ceux du rang le plus bas, par leur prénom n'ont rien à craindre en matière de ponctualité et de manque de discipline parmi leur personnel.

La motivation

Pour réussir, les leaders devraient apprendre l'art d'encourager l'esprit de coopération volontaire chez leurs subordonnés, grâce en particulier au retour d'information. Ils devraient les tenir informés de la situation régnant dans l'unité ainsi que des progrès accomplis dans tous les domaines d'intérêt général dont ils ont fait part aux échelons supérieurs de commandement pour que ceux-ci puissent prendre une décision (ou informer des individus précis s'ils sont les seuls concernés).

Certains leaders créent un esprit de compétition parmi leur personnel pour promouvoir l'efficacité. Un système d'encouragements s'est révélé très efficace pour inciter les gens à tra-

vailler dur. Même s'ils sont intangibles, de tels encouragements incitent les gens à viser plus haut même si les chances ne semblent pas de leur côté. Une personne qui se sent respectée et appréciée s'efforcera plus de conserver voire d'accroître cette reconnaissance.

La discipline

Les êtres humains ont un désir naturel et instinctif de discipline. Les enfants n'aiment pas un instituteur ni un père manquant de fermeté, pas plus que les femmes n'aiment un mari irrésolu. De même, les gens en uniforme méprisent un officier sans autorité. La vraie discipline découle d'une soumission volontaire au jugement reconnu supérieur de quelqu'un. Il se peut malheureusement que certains aviateurs, soldats et marins ne répondent pas à l'appel du devoir. Si la persuasion échoue, l'exercice de l'autorité devrait sans hésitation prendre la forme d'une sanction infligée dès que possible après une violation du règlement. Si des enquêtes s'avèrent nécessaires, il convient de les mener sans retard.

Les commandants qui imposent la discipline d'une manière capricieuse et illogique perdent rapidement le respect de leurs subordonnés et font baisser leur moral. Une discipline équitable et logique, libre de tout favoritisme, a moins de chances d'engendrer le ressentiment qu'une discipline illogique. La logique n'implique pas que la sanction dépend entièrement de l'infraction, sans prise en considération des antécédents personnels du coupable. L'équité exige que les commandants se montrent indulgents lors de la première transgression et imposent des sanctions plus sévères lors d'infractions ultérieures.

Conclusion

Jamais encore dans notre histoire les valeurs et les attentes de la société n'ont autant contredit celles que la classe militaire considèrent comme indispensables. Il est douteux que les officiers des forces armées, aussi bien entraînés et préparés qu'ils soient, mettent en pratique une conduite militaire parfaite et morale isolément. La présente dégénérescence sociocultu-

relle est devenue tout aussi visible chez nos militaires du rang. Seul un leadership moralement sain et professionnellement compétent peut enrayer le pourrissement des vertus militaires. Confrontés à la complexité et à l'austérité rencontrées aujourd'hui, nos chefs militaires doivent faire des choix bien nets en termes de priorités puis apporter leur soutien à ces priorités autrement qu'en paroles.

Lorsque nous sélectionnons, formons et entraînons nos leaders en herbe, puis leur

faisons confiance, nous devons leur fournir un environnement favorable à l'accomplissement de leurs tâches. Cette responsabilité incombe essentiellement aux échelons supérieurs de commandement des forces armées. Les officiers doivent se conduire en modèles ; se contenter de pérorer et de faire des discours aux mots soigneusement choisis n'aurait pas grand effet. □

Notes

1. Bernard Law Montgomery, *Military Leadership* (Le leadership militaire), *Walker Trust Lectures on Leadership* n° 8 (London: Geoffrey Cumberlege, Oxford University Press, 1946), 4.

2. Maréchal Sir William Slim, "Leadership in Management" (Le leadership dans la gestion), *Australian Army Journal* 1, n° 1 (juin 2003) : 145, http://www.army.gov.au/lwsc/AbstractsOnline/AAJournal/2003_W/AAJ_June_2003_Retrospect.pdf (consulté le 7 janvier 2007).

3. Sir Edward Creasy, "Fifteen Decisive Battles of the World: From Marathon to Waterloo" (Quinze batailles décisives dans l'histoire du monde : De Marathon à Waterloo), (London: R. Bentley, 1851), <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/readings/tfdbt10.htm> (consulté le 7 janvier 2007).

4. "Speeches and Quotes: Blood, Toil, Tears and Sweat" (Discours et citations : Le sang, la peine, les larmes et la sueur), *The Churchill Centre*, <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=391> (consulté le 7 janvier 2007).

5. S. L. A. Marshall, *Men against Fire: The Problem of Battle Command* (Hommes contre feu : Le problème du commandement au combat), (1947 ; réédition, Norman: University of Oklahoma Press, 2000), 200.

6. Les membres de l'armée de l'air pakistanaise sont autorisés à recevoir des indemnités de déplacement et des allocations journalières lorsqu'ils sont absents de leur base en mission officielle.

7. Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Le cœur d'un leader : Un aperçu sur l'art d'influencer), (Tulsa, Oklahoma: Honor Books, 1999), 120.

8. Lao-tseu, *The Tao and Its Characteristics* (Le Tao et ses caractéristiques), traduit par James Legge, Projet Gutenberg, e-text n° 216, http://www.kevinfitzmaurice.com/book_lao_tzu_tao.htm (consulté le 7 janvier 2007).

9. Blanchard, *Heart of a Leader*, 4.

Pour pouvoir vaincre, les dirigeants doivent toujours garder à l'esprit ce qu'ils veulent accomplir, quelle que soit la tâche, et sans se laisser distraire.

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006