



## Lorenz sur le leadership

### 2<sup>e</sup> partie

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



**P**endant l'été 2005, alors que j'étais directeur de la gestion financière et contrôleur de gestion au Pentagone, *Air and Space Power Journal* publia un de mes articles intitulé « Lorenz sur le leadership ». Aujourd'hui, en tant que commandant d'Air University, je me propose de vous offrir quelques pensées supplémentaires sur mon sujet favori : le leadership. J'espère partager mon enthousiasme pour l'étude de ce phénomène !

### Ne jamais renoncer

Dans mon dernier article, je citais Winston Churchill et expliquais brièvement la raison

pour laquelle je le trouve tellement fascinant. L'une des phrases qui le plus fait sa célébrité fut « Ne renoncez jamais, absolument jamais ! ». Churchill était quelqu'un dont la vie avait été jalonnée de nombreux échecs. Il se présenta aux élections législatives et fut battu, avant d'être élu deux ans plus tard. Lorsqu'il était premier lord de l'amirauté (l'équivalent de notre secrétaire d'état à la marine), il établit le plan de la campagne de Gallipoli en Turquie, qui tourna au désastre, à la suite de quoi il fut limogé. Au début des années 30, il s'insurgea contre la tyrannie nazie mais personne ne l'écoula, avant de devenir, en 1940, le premier ministre qui mena l'Angleterre lors de la guerre contre Hitler. Après la défaite de l'Allemagne mais avant celle du Japon, eurent lieu des élections qui virent sa défaite et celle de son parti ! Cinq ans plus tard, en 1950, il redevint premier ministre. C'est ce qui s'appelle avoir de la persévérance, de la ténacité et de la force de caractère ! J'ai autant d'admiration pour Winston Churchill parce que le récit de la façon dont il surmonta l'adversité au cours de sa vie est un exemple qui devrait tous nous inspirer.

Diplômé de l'école de l'air – et je peux vraiment dire que les quatre années que j'y ai passé furent dures – je pouvais gérer les aspects physiques, militaires et mentaux sans trop de difficultés ; toutefois, mes problèmes étaient principalement liés aux études. Je fus en effet « étranger » au tableau d'honneur pendant six des huit semestres. Les cours de technique aéronautique, d'informatique et d'électrotechnique me plaisaient tellement que je les suivis deux fois. Même si cela peut sembler amusant aujourd'hui, ce n'est pas un aspect de mon passé dont je suis particulièrement fier ; néanmoins, l'enseignement que l'on

peut en tirer est qu'on ne doit absolument jamais renoncer. Pendant qu'un grand nombre de mes amis sortaient pendant les week-ends, je me forçais à me concentrer sur mes études, en particulier celles de mathématiques et de sciences qui ne m'intéressaient pas beaucoup – celles pour lesquelles je devais travailler deux fois plus dur juste pour éviter l'échec. Ce trait de caractère particulier m'a été très utile pendant mes plus de trente quatre ans de service dans l'armée de l'air et, aujourd'hui, en tant que commandant d'Air University, j'ai la chance d'être responsable de la plus grande partie de l'enseignement prodigué dans toute l'armée de l'air des États-Unis. Qui dira que l'Amérique n'est pas un pays formidable ?

### **La vie est un marathon, pas un 50 mètres plat**

Nous avons tous vu des exemples d'athlètes ou d'équipes qui, à un moment de gloire presque certaine, célébrèrent trop tôt juste pour voir la victoire leur échapper et revenir à un adversaire qui, ce qui n'a rien d'étonnant, n'avait absolument jamais renoncé. Dans notre vie, il est important de ne pas oublier que nous devons nous préparer à courir un marathon – pas un 50 mètres plat. Je suis sûr que, au cours de vos carrières, vous avez vu des membres des forces armées commencer une tâche au sprint pour s'apercevoir ensuite qu'elle exigeait l'endurance d'un marathonien. Quelle fut leur première inclination ? Renoncer, parce que c'était trop dur. Ils ne s'étaient pas préparés, ce qui les conduisit à dépenser toute leur énergie lors des premières phases et les empêcha de terminer la tâche. La vie consiste en effet à s'entraîner et à être bien préparé pour pouvoir saisir les occasions quand elles se présentent – vous ne vous entraînez pas pour un marathon comme vous le feriez pour un 50 mètres plat ! Vous devez investir le temps et les efforts qu'exigent la compréhension de vos objectifs puis la détermination d'une ligne de conduite pour les atteindre. J'applique l'approche à court, moyen et long terme et l'enseigne également

à mes subordonnés. Il y a beaucoup de vrai dans la plaisanterie éculée « Quelle est la meilleure façon de manger un éléphant ? Une bouchée à la fois. » Comprenez la mission, préparez-vous y et ne renoncez absolument jamais !

### **Ne jamais développer un sens du droit à quelque chose**

Vous n'obtiendrez jamais ce que vous voulez quand vous pensez que vous le méritez. Les récompenses viennent toujours plus tard que nous sommes habituellement prêts à l'accepter. Etant humains, nous nous comparons fréquemment à nos pairs mais nous devrions en réalité rivaliser avec nous-mêmes – pas les autres. Nous voyons les autres être récompensés et adoptons donc une attitude de « C'est moi qui aurais dû gagner ça » ou « Je méritais ça ». Si vous estimez que « vous méritez » quelque chose ou que l'organisation « vous doit » quelque chose, arrêtez immédiatement ce que vous êtes en train de faire, respirez à fond et réévaluez-vous car, une fois que vous avez pris le chemin du « moi, moi, moi », il est difficile de faire demi-tour. Au cours de ma carrière dans l'armée de l'air, j'ai vu un certain nombre de personnes développer une attitude de droit à quelque chose puis finir déçus et aigris. Lorsque cela se produit, tout le monde y perd : la personne en question, sa famille et, en fin de compte, l'organisation. L'armée de l'air ou n'importe quel employeur ne vous doit qu'une chose – la chance de concourir et de servir !

### **En tant que leader, vous devez atteindre la phase d'acceptation d'une déception plus vite que vos subordonnés**

Il y a cinq phases traditionnelles dans une déception : dénégation, colère, négociation, dépression et acceptation. Lorsque votre organisation doit faire face à un défi, il est important que, en tant que leader, vous atteigniez la phase

finale bien avant vos subordonnés. En 1993, je pris le commandement de la 22<sup>e</sup> escadre de ravitaillement en vol basée à March AFB, à Riverside, en Californie. Quelques semaines après que j'aie pris le commandement, nous faisons l'objet d'une inspection de l'état de préparation opérationnelle (*Operational Readiness Inspection – ORI*) et les aviateurs se comportèrent brillamment ! J'en étais très fier. Le dernier jour, nous nous retrouvions tous dans la salle de cinéma de la base pour l'évaluation finale. L'enthousiasme était général et tout le monde était gonflé à bloc en attendant la note d'ORI après avoir travaillé dur pour exceller. L'inspecteur général (IG) monta sur la scène et annonça une note « très satisfaisant » dans la première de quatre catégories et la même note dans la deuxième. La salle se fit alors de moins en moins bruyante parce que tout le monde avait compris ce qui allait suivre, c'est-à-dire une note générale « très satisfaisant » – ce qui en fait voulait juste dire « satisfaisant ». L'IG se leva alors et sortit, me laissant, moi le commandant de l'escadre, seul dans la salle avec ces aviateurs d'élite qui avaient fait un travail magnifique, et on aurait dit que l'atmosphère s'était complètement raréfiée dans la salle. On aurait pu entendre une mouche voler. En tant que commandant, que devais-je alors faire ? Cinq options s'offraient à moi : dénégation, colère, négociation, dépression et acceptation. Je me creusai la cervelle pour trouver quoi dire et, ayant atteint l'acceptation avant le reste de la salle, j'arrivai à ceci : « L'inspection générale est composée de gens de valeur qui viennent ici pour accomplir une tâche difficile et nous bénéficierons tous de leur rétroaction. Mais laissez-moi vous dire ce que je pense. Je pense que cette note est de la pure foutaise. »

Mes remarques n'entraînèrent d'abord aucune réaction mais, tout d'un coup, les cris et les acclamations emplirent la salle ! Tout ce que j'avais fait était de finir par accepter notre note finale puis traduire en paroles ce que tout le monde dans la salle pensait. Imaginez toutefois ce que fut ma surprise lorsque, nous étant rendus dans le club pour célébrer la fin de l'ORI, nous vîmes qu'une vidéo de ma déclaration concernant la note passait en boucle sans fin sur le circuit de télévision pour que tout le monde puisse la voir et l'entendre ! En tant que leader, vous

devez passer par toutes les phases de la déception avant vos subordonnés pour pouvoir les mener lorsqu'ils traversent des moments difficiles.

## Ce n'est pas à propos de Vous !

Plus tôt vous en serez conscient, plus tôt vous pourrez vous focaliser et faire ce qu'il faut sans vous occuper de vous. Le leadership n'est pas à propos de vous mais de l'organisation et de son personnel. En tant que leader, vous donnez le ton à l'organisation et mettez à la disposition de vos subordonnés les outils dont ils ont besoin pour réussir ; vous devez ensuite leur laisser la voie libre et les laisser faire leur travail ! Nous pouvons tirer un enseignement du sport. Les équipes professionnelles de football ont des entraîneurs – qui sont les gens chargés d'élaborer les stratégies et les tactiques. Ils considèrent les qualités des joueurs et affectent ceux-ci aux positions qui leur conviennent le mieux pour obtenir les meilleurs résultats possibles mais ce ne sont pas eux qui jouent – c'est l'affaire de leurs joueurs. En tant que leader, votre rôle consiste à affecter le personnel qu'il faut à la tâche à accomplir pour garantir le succès de la mission. J'ai vu trop de commandants avoir peur de faire confiance à leurs subordonnés et à l'organisation ; l'amour-propre et l'attitude du personnel en souffrit. Le leadership, ce n'est pas « Regardez-moi, c'est moi qui dirige. Regardez ce qu'a accompli mon organisation. » Ceux qui font la chasse aux récompenses, aux promotions et aux marques d'approbation sont souvent ceux qui finissent par être démasqués puis éliminés. Les gens ont vite fait de deviner les intentions de quelqu'un qui a son propre ordre du jour et l'aptitude au leadership de cette personne est immédiatement sacrifiée. Les leaders doivent comprendre que le leadership, c'est s'occuper du personnel, de l'organisation et de sa mission.

Il y a quelques années, mon épouse me rappela que ce n'est effectivement pas à propos de moi. Nous assistions à une conférence et, au cours de celle-ci, on me posa plusieurs fois une certaine question. J'ai oublié cette question, et elle n'est pas ce qui est important. Mais je me souviens avoir eu l'impression

qu'on me l'avait posée une douzaine de fois et, à vrai dire, m'être lassé de l'entendre et d'y répondre. Pendant le dîner ce même soir, il se trouva qu'un jeune élève officier me posa une nouvelle fois exactement la même question et, sans hésitation, le lui répondit sans enthousiasme en restant impassible. Mon expression reflétait le fait que j'étais énervé de me faire poser cette question et ma réponse ne faisait que l'exprimer. Ayant entendu ce que j'avais dit, mon épouse pressa mon bras en disant « Je sais que tu as entendu cette question une douzaine de fois mais c'est la première fois que cet élève officier te l'a posée. » Elle avait tout à fait raison. Cet élève officier ne savait pas combien de fois on m'avait posé cette question et cela lui était bien égal. Il savait seulement qu'il l'avait posée et qu'il voulait une réponse. Je me mis immédiatement à sa recherche et lui donnai la réponse correcte avec l'attitude qui convenait. N'oubliez pas que ce n'est pas à propos de vous ! (P.S. : cela s'applique également à chaque cérémonie, défilé et discours auquel ou à laquelle vous assisterez ou participerez. Vous devez être enthousiaste et sincère, quel que soit le nombre de fois où vous l'avez déjà fait !)

### **Vous voulez que des gens ayant de l'ambition travaillent pour vous, pas des gens ambitieux**

Mon père m'apprit cette formule il y a longtemps. En tant que leader, vous voulez que des gens ayant de l'ambition travaillent pour vous – ce sont ceux dont le comportement est orienté vers un but et qui sont prêts à rechercher l'excellence. Ce sont ceux qui sont prêts à faire ce qu'il faut pour accomplir la mission, que ce soit en travaillant tard ou plus dur pour garantir que l'objectif de l'organisation est atteint et sa mission accomplie. Par contre, les gens ambitieux ont souvent une arrière-pensée – des intentions enveloppées dans la question « Quel avantage vais-je en tirer ? » plutôt que « Qu'est-ce qui est bon pour l'organisation ? » En tant que leader, vous devrez connaître la différence.

### **Vous ne savez jamais quand vous allez faire la différence**

En 1996, je devins commandant des élèves officiers de l'École de l'air. Pendant mes deux premières années dans ce poste, neuf élèves officiers trouvèrent la mort à la suite d'accidents de varappe, de la route ou d'avion – et une des suites d'un œdème pulmonaire à haute altitude. Cette dernière était une brillante élève officier de troisième classe (de deuxième année), âgée de 19 ans. Lors de l'office de souvenir qui se déroula dans la chapelle des élèves officiers, je m'armai de courage pour aller parler à ses parents. Que pouvais-je leur dire ? Cette famille avait donné à l'armée de l'air ce qu'elle avait de plus précieux et voilà qu'elle meurt à l'occasion d'un entraînement. Comment pourrais-je en un tel moment essayer de calmer la peine de ses parents ? Je m'avançai pour me présenter à sa mère et le lui dis « Madame, je m'appelle Steve Lorenz. » Elle m'interrompit immédiatement et me dit « Je sais qui vous êtes, général Lorenz – ma fille m'a parlé de vous. Elle venait d'être inscrite au tableau d'honneur pour ses bonnes notes et vous l'avez félicitée en personne pour son travail. Elle retourna ensuite immédiatement dans sa chambre et nous appela pour nous dire « Le commandant des élèves officiers m'a dit à quel point il était fier de moi pour avoir été inscrite au tableau d'honneur. » Cette conversation avec la mère est particulièrement poignante pour moi parce que je ne me rappelle pas du tout avoir parlé à cette jeune fille. Mais c'était ce dont sa mère se rappela. En quelques secondes, j'avais fait une différence dans la vie de quelqu'un. Vous ne savez vraiment jamais quand vous allez faire une différence.

Voici un autre exemple. Lors de ma présence à l'état-major interarmées, je travaillais plusieurs échelons en dessous de l'homme que je considère comme étant l'un des meilleurs officiers de notre époque, le général Colin Powell. Avant l'ère du courrier électronique, nous avions l'habitude d'apporter la correspondance en personne à son bureau. Je me rappelle clairement me présenter un jour devant le bureau de son officier en second pour apporter un

paquet. Lorsque je me retournai pour sortir, un commandant pénétra dans la pièce accompagné de sa grand-mère à laquelle il dit « C'est le bureau du général Powell. » A ce moment précis, le général sortit de son bureau pour récupérer un paquet. Voyant le commandant avec son badge de l'état-major interarmées et son invitée, il demanda « Commandant, est-ce votre grand-mère ? » Le commandant répondit « Oui » et je vis alors le général Powell prendre délicatement la main de cette dame et, pendant les quelques instants qui suivirent, lui parler de l'excellent travail que faisait son petit-fils et lui dire qu'il ne pourrait faire le sien sans lui. Le général plongea ensuite la main dans un tiroir du bureau, donna un pin de l'état-major interarmées à la grand-mère et lui dit qu'il devait se rendre à une réunion mais la remercia une nouvelle fois d'avoir permis à son petit-fils de servir. Dès que sa porte se referma, je me retournai pour regarder la grand-mère et on pouvait certainement voir qu'il lui avait fait battre le cœur – et à moi aussi. En moins d'une minute, le général Powell avait fait une différence dans sa vie, dans celle du commandant et dans la mienne. Il suffit d'un moment pour faire la différence et il se peut que vous ne sachiez jamais quand ce moment se présentera.

### **Appartenir à notre profession, c'est être au service des autres**

Cela me rappelle la photo du sergent-chef stationné en Irak qui, à l'issue de sa journée de douze heures, avait rendu visite à des patients hospitalisés et tenu la main d'une petite fille irakienne blessée qui avait perdu toute sa famille. Pour moi, la carrière militaire c'est cela. Tout est axé sur le service. Pour revenir à l'époque où les civils parlaient de quelqu'un qui s'était engagé dans les forces armées, ils disaient rarement « Il s'est engagé dans l'armée de l'air » ou « Il s'est engagé dans l'armée de terre » mais plutôt « Il est parti faire son service ». Pourquoi ? Parce que c'est notre raison d'être – être au service des autres. Je suppose que, à la fin de sa longue journée, le brave sergent-chef ne demandait qu'à

regagner sa tente et se détendre mais il s'était engagé à faire la différence et était prêt à le faire, quoi qu'il lui en coûte. C'est une leçon dont nous pouvons tous tirer profit. Lorsque nous levons la main droite pour prêter serment ou lorsque nous revêtons notre uniforme, nous disons « Je veux servir » et « Envoyez-moi ; j'irai. » Il n'existe aucune distinction entre être membre des forces armées et servir – c'est exactement la même chose.

### **Que sera l'héritage de votre leadership ?**

J'ai placé sur mon bureau une citation que j'ai fait encadrer, dans une position où je peux la voir tous les jours. Elle dit « Ma pire crainte est de repenser à ma vie et de me demander ce que j'en ai fait. » Tôt ou tard, il sera temps pour nous de raccrocher notre uniforme et de trouver autre chose à faire. Lorsque je reviens sur ma carrière, je me demande toujours si j'en ai fait assez – si j'ai fait tout ce que je pouvais pour faire la différence et avoir une influence positive sur les autres. J'espère que c'est le cas.

L'année dernière, j'ai eu la chance de pouvoir accompagner le chef d'état-major à Balad, en Irak. Nous y avons visité l'hôpital et, parmi les nombreuses personnes avec lesquelles j'ai conversé, se trouvait un lieutenant colonel de l'armée de terre – un homme grand, mince, aux traits tirés, avec des cernes sombres sous les yeux. Il était épuisé. Il était chef de bataillon dans le pays depuis onze mois et rendait visite à un de ses hommes blessés. Après avoir bavardé pendant quelques minutes, je m'écartai de lui pour aller de l'autre côté de la tente et les gens commencèrent à circuler entre nous. Tout en l'observant, je me dis « Tu sais, Lorenz, tu t'es vu confier plusieurs commandements au cours des 35 dernières années. J'espère simplement que tu es assez bon pour commander quelqu'un comme lui. » Car, voyez-vous, vous ne devez absolument jamais arrêter d'essayer d'être le meilleur leader possible. □