

# Quelques pensées sur le commandement

PAR LE COMMANDANT STEVEN MINKIN, USAF

Cet article est issu de l'expérience que l'auteur a acquise au poste de commandant dans trois escadrons de gestion différents de l'armée de l'air des Etats-Unis, deux sous la responsabilité du commandement central de l'armée de l'air et un aux Etats-Unis même. Il reprend les situations et les activités essentielles auxquelles un commandant doit être préparé durant les premiers mois de commandement. Ces suggestions, qui ne sont pas exhaustives, abordent quelques-unes des questions les plus importantes auxquelles les commandants sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions. En suivant ces conseils et en établissant des bases solides durant leurs premiers mois en poste, les dirigeants augmenteront considérablement leurs chances de succès.

## Premier mois : Prendre ses fonctions et tracer le chemin (Avant le changement de commandement)

En tant que nouveau commandant, vous devez croiser votre prédécesseur. L'ancien commandant qui ne met pas un plan de transition en place vous dessert ainsi que votre future unité. Vous devez déterminer la quantité de temps qu'il vous faut passer avec la personne que vous remplacerez afin de comprendre les questions importantes. Gardez à l'esprit que si cette durée est trop courte, vous aurez des lacunes et que si elle est trop longue, vous vous retrouverez tous les deux dans une situation inconfortable, en étant dans les locaux en même temps. En tant que nouveau chef, vous serez motivé et pressé de commencer, mais vous devrez toutefois attendre jusqu'à la passation de commandement pour diriger l'escadron et lui assigner des tâches.

Le général de brigade Joseph Reheiser conseille de poser trois questions à votre prédécesseur : quelle est la chose dont vous êtes le plus fier dans votre unité ? Qu'est-ce que vous n'avez pas fait convenablement et quels sont les progrès que vous auriez pu accomplir ? Quels sont les problèmes que vous n'avez pas réussi à résoudre ? Ces questions vous permettront de mieux voir les points forts de l'unité, d'identifier les domaines où on peut progresser rapidement et de vous suggérer de nouvelles initiatives que vous pourrez prendre dès les premiers jours de votre commandement.

### *La cérémonie de passation de commandement*

Le grand jour – le jour où vous prendrez les rênes de votre nouvelle unité – est important parce qu'il permet à tout le monde de faire la connaissance du nouveau commandant. De plus, la cérémonie vous donne l'occasion de faire bonne impression sur votre escadron, vos pairs et sur les responsables seniors. Le temps que vous passerez à faire connaissance durant la réception est plus important que l'allocution que vous prononcerez. Elle devra être courte et aimable. Gardez votre vision et vos plans pour la réunion mensuelle du commandant.

### *Votre premier jour à la barre*

Félicitations ! Vous êtes désormais commandant. Tous les ouvrages sur le commandement vous conseillent, à raison, de ne pas effectuer de changements dès la prise de fonction. En effet, vous n'avez pas encore suffisamment de connaissances sur le fonctionnement de votre unité pour faire des changements susceptibles d'amé-

liorer le fonctionnement de votre équipe. Il faut environ un mois pour comprendre les liens entre votre escadron et le reste de la base.

#### *Choses à faire le premier mois*

Vous allez devoir vous occuper de certaines choses immédiatement. A vrai dire, vous pouvez peut-être même le faire avant de prendre le commandement. Cela aura au moins le mérite de stimuler votre réflexion à propos de ce que vous devez faire pour commencer.

**Consultez les déclarations de politiques de votre base.** Il est impératif que vous connaissiez les positions de vos supérieurs concernant les questions essentielles afin d'éviter de faire des changements qui ne sont pas de votre ressort.

**Prenez rendez-vous avec votre patron.** Faites-le aussitôt que possible après la passation de commandement. Réfléchissez aux questions que vous allez aborder : par exemple, quelles sont ses attentes, son programme pour la base ainsi que pour votre escadron. Soyez assez audacieux pour attirer l'attention de votre patron sur les aspects de votre unité qui pourraient lui plaire ainsi que sur ceux que vous pouvez améliorer. Assurez-vous d'avoir cette conversation avant de changer quoi que ce soit afin d'être en phase avec les attentes de votre patron.

**Mettez votre philosophie du commandement, vos normes de performances et vos attentes par écrit.** Une fois la passation du commandement effectuée, il sera trop tard pour définir le style de votre leadership. Même si votre approche et votre style changeront au fur et à mesure que vous accroîtrez vos connaissances, vous devez en établir les fondements avant de prendre le commandement. En mettant par écrit votre philosophie et votre attente, vous présentez les choses de manière uniforme et cohérente aux nouveaux membres du personnel au fur et à mesure de leur arrivée dans votre unité. Personnellement, je l'ai fait sous la forme d'un diaporama que j'ai montré une première fois lors de la première réunion mensuelle, puis aux nouveaux arrivants pendant tout le temps où j'étais en poste. Ainsi, tous les membres de l'unité recevaient les mêmes règles de conduite et comprenaient mon approche et ma vision de l'escadron.

**Se tenir au courant des réunions obligatoires.** Il est préférable que vous assistiez à toutes les réunions au départ afin de pouvoir déterminer celles qui requièrent absolument votre présence et celles où vous pouvez envoyer un représentant. Souvenez-vous que vous n'avez peut-être pas les mêmes centres d'intérêts que le commandant précédent et que vous jugerez peut-être utile d'assister à des réunions auxquelles votre prédécesseur n'assistait pas.

**Apprenez tout sur les heures de travail.** Renseignez-vous sur les heures de travail et si vos gens travaillent en équipe postés.

**Sachez où vous voulez emmener votre unité.** Avant de prendre le commandement, vous aviez probablement une idée de ce que vous souhaitez accomplir. Réunissez vos collaborateurs seniors et partagez votre vision avec eux avant de la présenter à l'escadron tout entier. Cette façon de faire permettra à vos collaborateurs expérimentés de vous donner un feedback qui affinera votre vision. De plus, ils commenceront à la comprendre, à l'accepter et à la défendre vis-à-vis du reste de l'escadron.

Lorsque vous annoncez aux gens que vous allez les emmener dans telle ou telle direction, dites-leur pourquoi. Après tout, la nature humaine penche vers le statu quo. Ils ont le droit de savoir pourquoi votre vision de la terre promise est meilleure que leur environnement actuel. Vos troupes doivent comprendre que l'inconfort temporaire suscité par la modification d'un environnement familier leur apportera beaucoup. Ce principe s'applique à l'armée, dans les organisations à caractère religieux, chez les scouts et même dans les associations caritatives. Usez-en avec sagesse et vous en cueillerez les fruits.

#### *Des choses à apprendre*

Durant votre premier mois de commandement, vous devrez vous familiariser avec plusieurs domaines. Les points suivants vous mettront au parfum en un rien de temps.

**Le programme de gratification et de décoration.** Il est vital de comprendre le fonctionnement du programme de décoration et de gratification dans votre base. Apprendre les règles tacites qui définissent les correspondances entre les décorations et les niveaux de performances vous fera gagner beaucoup de temps. Cela vous évitera de vous y reprendre à plusieurs fois lorsque vous rédigez une demande de gratification. Répertoriez les récompenses disponibles pour votre personnel en plus des médailles. Prenez le temps de rédiger des demandes de récompenses pour les membres de votre personnel qui méritent une reconnaissance et qui vous font honneur. Aucun commandant n'est trop occupé pour rédiger des demandes de gratifications, cela fait partie du boulot ! D'autant plus que les éventuels bénéficiaires ne devraient pas avoir à rédiger ces dossiers eux-mêmes, il s'agit d'une tâche difficile pour les personnes modestes. C'est votre responsabilité, pas la leur. Prenez le temps d'en discuter avec le président du conseil des gratifications trimestrielles afin de passer en revue les dossiers gagnants des trimestres précédents. Attachez-vous à examiner les éléments tels que le style et les mots-clés cela vous donnera des idées pour préparer des dossiers solides.

Etablissez une date butoir fixe pour les demandes de gratification mensuelles et trimestrielles et définissez clairement la marche à suivre. Dites à vos collaborateurs de ne pas attendre le dernier moment pour déposer une demande. Vos superviseurs peuvent très bien rédiger des dossiers en tenant compte du travail accompli pendant deux mois et demi. S'il se passe quelque chose d'extraordinaire durant les deux dernières semaines du trimestre, il sera toujours temps d'ajouter une ligne ou deux au dossier. Rédigez vos demandes à l'avance afin de présenter de bons dossiers au conseil.

**Sachez vous orienter dans la base.** Si vous ne savez pas où vous aller, comment pouvez-

vous prétendre diriger des gens là où ils doivent aller ? Vos troupes ne doivent pas penser que leur commandant est perdu.

**Apprenez à reconnaître les points forts et les points faibles de vos collaborateurs.** Le leadership est un art. Si vous ne savez pas quels membres de votre escadron ont besoin d'être encadrés et lesquels sont autonomes, vous êtes voués à l'échec. Appliquer le même traitement à tout le monde peut nuire à la créativité ainsi qu'au bon déroulement des missions. Il y a de nombreuses années, un ami très cher m'a dit : « Il y a deux types de personnes dans ce monde : ceux qui font bouger les choses et ceux qu'il faut bouger. » Sachez reconnaître à quelle catégorie appartiennent vos collaborateurs et traitez les en conséquence.

**Familiarisez-vous avec le climat organisationnel.** Vous pouvez le faire simplement en vous promenant dans les bureaux, en écoutant et en observant le langage corporel des gens. Cela leur permet de comprendre que le patron veut voir les employés à l'oeuvre, là où ils accomplissent leur mission. L'écoute et l'observation vous permettront également de bien évaluer les questions organisationnelles.

Si vous n'avez jamais appris à comprendre la communication non-verbale, consultez un ouvrage sur la question. Vous en apprendrez plus sur vos collaborateurs par leur langage corporel que par ce qu'ils disent. Prenez le temps de découvrir les ressources qui vous faciliteront la tâche. De nombreuses agences de soutien sont prêtes à vous aider, la plupart d'entre elles vous enverront leurs représentants pour vous proposer leurs services.

#### *Vous avez survécu au premier mois*

Félicitations, vous avez survécu à votre premier mois de commandement ! Pendant le deuxième mois, vous vous familiariserez avec les procédures et commencerez à mettre en place votre vision et à la concrétiser.

## Deuxième mois : Mettre en œuvre votre vision (Dirigez-vous là où vous voulez aller)

Maintenant que vous êtes solidement implanté dans votre milieu, concentrez-vous sur la mission que vous avez fixée pour l'escadron. Vous devez commencer à mettre en œuvre votre vision. Si vous avez fait les choses convenablement jusque là, vous avez déjà dû partager votre vision avec l'escadron durant la première réunion du personnel, à la réunion mensuelle avec le commandant ainsi qu'à toutes les autres occasions que vous avez eues. Ne sous-estimez pas le pouvoir des gens qui sont en première ligne en ce qui concerne la concrétisation de votre vision. Trop souvent, les réunions ne concernent que les responsables seniors, les personnes qui font vraiment le travail n'ont l'occasion d'entendre la vision du patron qu'en de rares occasions officielles. Nous avons tous participé à des réunions mensuelles et à des événements officiels où nous nous disions invariablement: « pourvu que ça se termine vite ! ». Est-ce vraiment le genre d'occasion pour partager votre vision avec vos hommes pour ensuite espérer qu'ils y adhèrent ? Evoquez continuellement votre vision et assurez-vous que les membres seniors de votre équipe font de même.

Ne programmez pas une réunion mensuelle avec le commandant ou une réunion du personnel un vendredi après-midi si vous voulez aborder des sujets importants. Lorsque les membres du personnel reviendront travailler lundi, ils auront oublié tout ce que vous avez dit. Choisissez l'heure de vos réunions importantes avec soin afin de vous assurer que vos troupes écouteront et retiendront ce que vous dites.

Prévoyez du temps pour exposer votre vision à chaque section de l'escadron. Tous les membres de l'escadron doivent comprendre cette vision afin de savoir où vos plans vont les mener. En ne partageant votre vision qu'avec les responsables,

vous gardez les troupes, c'est-à-dire les personnes qui exécutent le travail, dans l'obscurité et vous les privez d'avoir une vision globale.

Pendant ce mois, apprenez à connaître les leaders de l'escadron, officiellement et informellement. Ils sont maintenant votre cible ! Vous avez la responsabilité de les entraîner et d'affûter leurs qualités de dirigeants. Nous omettons souvent de donner à nos sous-officiers une formation appropriée au leadership. Lorsqu'ils deviennent sous-officiers seniors, nous nous demandons pourquoi ils travaillent toujours comme sergents. La réponse est simple : nous ne leur avons pas donné une opportunité adaptée de diriger. Les gens ont besoin de temps pour développer leurs qualités de dirigeants. En tant que commandant d'escadron, vous êtes chargé de ce développement.

### *Des activités pour former des leaders*

En tant que nouveau commandant, vous pouvez développer les aptitudes des leaders de l'escadron de plusieurs manières.

Sans vision, votre escadron est voué à l'échec. Lors d'une conversation avec un capitaine qui dirigeait une unité déployée, je lui ai demandé comment ça se passait et si ses troupes savaient ce qu'elles avaient à faire. Le capitaine a répondu : « Pas encore, je n'arrive pas à les faire réfléchir à long terme ; ils ne voient pas plus loin que les trois mois à venir. Ils ne veulent pas résoudre les problèmes et modifier les procédés » Je lui ai alors demandé si elle avait pris le temps de réfléchir à ce qu'elle voulait faire de l'unité d'ici la fin de son mandat. Elle a dit qu'elle n'avait pas eu le temps de le faire car elle était toujours très occupée. L'organisation tournait en rond parce que le leader n'avait pas de vision claire. Si le capitaine avait pris le temps d'en établir une et d'informer ses troupes de la nouvelle direction à prendre, nombre de ses problèmes auraient disparu. Sans une vision, un escadron ne peut aller de l'avant.

**Développer un plan de leadership.** Que voulez-vous apprendre à vos collaborateurs afin de les aider à se développer ? Faites une liste et transformez chaque élément de la liste en plan détaillé pour une leçon. Ces éléments devraient comprendre la définition d'objectifs, la gestion du temps, la communication verbale, l'articulation de la pensée de manière claire et la prise de parole en public.

**Donnez des devoirs à vos élèves.** Renforcez les compétences que vous enseignez et créez des opportunités pour que vos collaborateurs puissent s'exercer en leur donnant des devoirs. Demandez à vos élèves de faire des briefings et de préparer des dossiers de demandes de gratifications, sous votre œil bienveillant bien sûr. Cela leur permettra de renforcer leur confiance en leurs nouvelles capacités.

**Organisez des évaluations.** Évaluez périodiquement les projets en cours avec vos leaders en devenir. Ne les critiquez pas, mais assurez-vous qu'ils sont sur le bon chemin. Souvenez-vous que le but de ces projets est d'aider vos futurs leaders à acquérir de nouvelles compétences. Ce processus ne peut aller sans erreurs et faux-pas. Soyez patient et restez encourageant.

**Prenez le temps de voir vos élèves.** Prenez le temps de parler à vos collaborateurs de leurs progrès. Débattre de leurs réussites et de leurs échecs est une étape essentielle pour le développement de leurs aptitudes de dirigeants. Ils en tirent des leçons qui leur serviront dans l'exercice de leur leadership.

**Créez les petits-déjeuners du leadership.** Rencontrez vos leaders en devenir autour d'un petit-déjeuner au moins une fois toutes les trois semaines. Discutez des outils que vous voudriez les voir maîtriser, puis lâchez-les dans la nature pour qu'ils les acquièrent. Limitez ce groupe à vos étoiles montantes en matière de leadership. Reprenez les points de la réunion précédente, les succès et les pièges qu'ils ont révélés, afin qu'ils puissent apprendre les uns des autres. Je n'insisterai jamais suffisamment sur l'importance de ces réunions : c'est là qu'a lieu la formation des nouveaux dirigeants.

**Utilisez un matériel pédagogique de choix.** J'ai très largement utilisé les travaux du docteur John Maxwell, notamment son ouvrage *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Les 21 lois

irréfutables du leadership) – une œuvre fondatrice en ce qui concerne le développement des talents de leader. Nous avons acheté le cours sur support vidéo et je l'ai personnellement animé pour mes leaders seniors sur une durée de sept semaines. Puis j'ai proposé le cours au reste de l'escadron. L'assiduité était obligatoire pour les leaders et facultative pour les autres. J'ai été étonné par le nombre de gens qui voulaient développer leurs compétences de leaders, plus de 90 pourcent de mes aviateurs ont participé.

Une fois que vous aurez mené le cours à son terme, confiez à un de vos futurs leaders le soin de l'animer pour le prochain groupe. Pour cette personne, cela constituera une opportunité supplémentaire de développer ses aptitudes.

#### *Pourquoi ai-je besoin de plusieurs leaders ?*

Vous vous êtes sans doute posé la question : « pourquoi ai-je besoin d'avoir autant de leaders autour de moi ? C'est moi qui dirige ! ». Voilà pourquoi : sans leaders au sein de votre organisation, personne ne sera capable de comprendre et de mettre en œuvre votre vision. Votre équipe de leaders est le carburant du moteur qui sert à mettre en œuvre votre vision. Les personnes qui se prévalent du cliché selon lequel « on est bien seul au sommet » ont complètement échoué à former des leaders dans leurs unités.

#### *Les affaires du personnel*

En tant que commandant, vous devez faire bonne impression sur les nouveaux arrivants. Établissez un processus fixe dès le début afin de ne plus avoir à vous en inquiéter à l'avenir. Rencontrez les personnes nouvellement affectées à votre unité. Leur première impression durera longtemps. Il y a plusieurs choses que vous pouvez faire pour qu'ils se sentent tout de suite chez eux.

**Écrivez des lettres de bienvenue personnalisées.** Laissez-les sur les bureaux des nouveaux

arrivants afin qu'ils puissent les voir lorsqu'ils viendront travailler pour la première fois. S'ils ne travaillent pas directement pour vous, demandez à leur chef de section d'en écrire une.

**Préparez leurs bureaux.** Assurez-vous qu'ils disposent de matériel, d'ordinateurs en état de marche et de toute autre chose dont ils ont besoin pour travailler. Ils ne doivent pas passer leur première journée à mendier du matériel. J'avais une équipe spéciale de bienvenue qui s'occupait de ces choses-là.

**Faites leur faire le tour du propriétaire.** Faites leur visiter personnellement les différentes sections de l'escadron. Ça vaut le coup. Si les nouveaux arrivants travaillent dans une section, faites-en sorte que leur supérieur hiérarchique le fasse.

### Troisième mois : Gardez le cap (Jusqu'à la ligne d'arrivée)

A partir de là, vous devez avoir pris le rythme et compris ce qui marche bien dans votre organisation et ce qui marche moins bien. Concentrez-vous sur le développement d'un outil de leadership essentiel : la gestion du temps. Prenez le temps de planifier et de préparer les tâches et les missions que vous souhaitez accomplir. Ne les ayez pas tout le temps en tête, vous ne parviendrez pas à vous souvenir de tout et vous travaillerez dans l'urgence. Souvenez-vous des contraintes de temps : habituellement vous avez deux ans pour concrétiser votre vision. Si vous accomplissez d'abord les tâches les moins prioritaires, vous gaspillerez votre plus précieuse ressource : le temps.

Au début du troisième mois, vous êtes censé savoir ce que vous voulez accomplir durant tout le temps où vous occuperez ce poste. Faites une liste de tout ce que vous voulez faire, qu'il s'agisse de choses importantes ou triviales, puis classez-les par ordre de priorité. Vous pouvez par exemple associer à chaque item une lettre, puis les ordonner en leur assignant un chiffre. Les tâches les plus importantes seront classées sous « A » etc. Puis, à l'intérieur de chaque catégorie, classez-les par ordre numérique en classant les items des

groupes « A », « B », « C » par ordre de priorité. Ainsi, la tâche la plus importante sera la tâche A1 et la moins importante la C18, par exemple. Après avoir effectué ce classement, assignez à chaque tâche un mois de début, et respectez les ordres de priorité. Par exemple, travaillez sur les projets du groupe A durant les deux mois à venir, les projets du groupe B dans les trois à cinq prochains mois, et les projets du groupe C dans les six à huit prochains mois. Intégrez de nouvelles tâches au programme au fur et à mesure qu'elles apparaissent. Le système peut paraître encombrant à première vue, mais je vous garantis que vous serez incapable de bien dormir la nuit tant que vous ne l'aurez pas appliqué. Une telle organisation vous permettra de rester concentré et vous maintiendra sur la bonne voie.

Si vous n'avez pas suivi de formation en gestion du temps, faites-le. Je vous recommande le *Franklin Covey Day Planner* (Le planificateur quotidien Franklin Covey). Le planificateur est un excellent outil en lui-même, mais je vous conseille toutefois de suivre une formation sur la manière de l'utiliser.

#### *Pensez hors des sentiers battus*

En tant que commandant, vous disposez du privilège de pouvoir établir de nouvelles idées et de nouveaux processus. L'inertie organisationnelle perpétue la mentalité selon laquelle « on a toujours fait comme ça ». Rassemblez toutes les idées qui vous permettront d'améliorer votre unité et mettez-les en œuvre, après tout, vous êtes le leader.

Comment présenter la mise en œuvre de ces nouvelles idées ? J'ai institué une réunion mensuelle intitulée « redessiner la boîte » que j'animais moi-même et à laquelle assistait un représentant de chaque section de l'escadron. Nous débattions des manières originales de résoudre un problème ou d'améliorer un procédé. Le fait de limiter la participation à celle de ces jeunes officiers, de préférence des aviateurs, leur permettait de parler en toute liberté et de par-

tager leurs idées avec moi. Cette réunion nous a permis d'avoir une meilleure perspective sur les domaines susceptibles d'être améliorés. Leurs suggestions n'avaient souvent besoin que d'un coup de pouce de ma part pour être mises en place. Les jeunes recrues m'ont toujours étonné par leurs idées incroyables.

J'ai également encouragé la libre circulation des idées en rencontrant chaque groupe de mon escadron – les officiers, les civils, les sous-officiers et les aviateurs – autour d'un déjeuner trimestriel. Préparez cette réunion : n'arrivez pas sans quelques idées stimulantes pour lancer la conversation. Vos collaborateurs vous donneront des idées magnifiques pour l'amélioration de votre unité. C'est également un bon moment pour continuer à partager votre vision et vos plans pour l'unité dans un cadre amical.

Enfin, j'ai créé un « Prix Einstein » pour encourager les bonnes idées. Tous les mois, je soumettais aux membres de l'escadron un problème qui n'avait pas encore trouvé de solution (par exemple, que choisir comme cadeau pour notre récompense trimestrielle ou comment améliorer notre réputation au sein de la base). Les membres déposaient leurs suggestions dans l'une des urnes destinées à cet effet. Il n'y avait pas de formulaire ou de format particulier car je voulais qu'il soit facile de répondre afin d'inciter les gens à participer. A la fin du mois, je choisissais la meilleure réponse, annonçais le nom du gagnant lors de la réunion hebdomadaire de l'escadron et je lui présentais un trophée ambulant. Une poupée représentant Einstein sur une plateforme qui portait les noms de tous les gagnants précédents. Cette poupée avait l'air ridicule, mais ça marchait. Les gagnants étaient très fiers de la garder sur leur bureau pendant un mois. De plus, je recevais non seulement des réponses à la question que j'avais posée, mais également des suggestions pour la résolution d'autres problèmes qui se posaient au sein de l'escadron.

#### *En avant toute !*

Un bon plan et une stratégie durable sont essentiels à votre réussite en tant que commandant.

Assurez-vous de les mettre en place très tôt afin de tirer le meilleur parti de votre temps.

## Quatrième mois : Conservez le moral des troupes (Soyez le boute-en-train)

Maintenir le moral des troupes est un défi pour tous les commandants. Le plus souvent, le moral est fonction de l'endroit où se trouve l'unité, selon qu'elle soit déployée ou basée aux Etats-Unis.

#### *Les unités déployées*

Les troupes déployées passent par plusieurs étapes, dont chacune peut affecter leur moral.

**Questionnement.** Les équipes qui viennent juste d'arriver se demandent d'abord ce qu'elles doivent faire et comment. Tout le monde se souvient de son premier mois dans une nouvelle unité. Le moral n'est pas encore un problème à ce moment-là car les gens arrivent prêts à prendre le train en marche. Assurez-vous simplement qu'ils se sentent les bienvenus.

**Foncer.** L'ancienne équipe est partie et les nouveaux membres de votre unité savent comment faire le travail correctement. Les troupes sont extrêmement motivées, prêtes à laisser leur marque et à faire le travail. Il est facile d'entretenir le moral des troupes durant cette phase, mais ne vous relâchez pas. Vous pouvez maintenir le moral de vos troupes en encourageant les activités, les réunions, les événements sportifs, etc. Le plus important est de reconnaître le mérite de vos collaborateurs lorsqu'ils font bien les choses !

**A l'œuvre.** Arrivé à la moitié de la mission, vous devez naviguer avec prudence. A ce stade là, le travail est désormais routinier, il est donc essentiel de soutenir le moral des troupes. Parce qu'elles rendent compte qu'elles doivent encore servir pendant quelque temps avant de quitter le pays, leur moral peut sombrer rapidement. Afin de prévenir cela, vous devez rester totalement impliqué : canalisez vos troupes et maintenez-les dans un état d'esprit positif tout au long de cette étape importante.

**Prêts à lever l'ancre.** A ce moment-là, les membres se disent « Je serais bientôt parti ». Il est notable que durant cette phase, le moral est à nouveau au beau fixe car ils savent qu'ils partiront bientôt. Si vous avez bien fait votre travail durant les étapes précédentes, les choses devraient être faciles. C'est-à-dire que si vous avez réussi à maintenir le moral des troupes tout au long de la mission, votre personnel aborde cette étape gonflé à bloc et avec un bon niveau de performance. Dans le cas contraire, les troupes ne penseront qu'à rentrer à la maison, pas à accomplir le travail qu'ils doivent accomplir.

Savoir quand il faut insister sur les questions de moral vous aidera à anticiper les problèmes quels qu'ils soient avant qu'ils ne se posent. N'oubliez pas que lors des changements d'équipes, une partie de vos troupes sera dans la phase de « questionnement » tandis que l'autre sera « prête à partir ». Dirigez en conséquence !

#### *Les unités basées aux Etats-Unis*

Gérer le moral d'un escadron aux Etats-Unis est très différent. Dans ces escadrons, le personnel rentre chez lui à la fin de la journée et reprend sa vie de famille. Vous avez peu de contacts avec vos collaborateurs après la fin de la journée ou lorsqu'ils quittent la base pour partir en week-end.

Comment conserver un moral élevé dans cet environnement particulier ? Avant tout, créez un club de motivation pour l'escadron. Faites comprendre au président du club qu'il est vital de soutenir le moral des troupes en organisant des événements attractifs. Si votre président n'a pas les qualités de leader nécessaires, apprenez-lui rapidement ce qu'il doit savoir. La réussite ou l'échec de ce club joueront sur le moral de l'unité.

Deuxièmement, vérifiez que le club de motivation dispose d'un plan annuel. Demandez à votre président de créer un calendrier annuel et passez-le en revue. Vérifiez qu'il n'y a pas de trous et assurez-vous de programmer un événement sympathique après les périodes de travail intense afin de permettre à vos membres de se détendre.

Troisièmement, invitez les familles. Les fêtes où les enfants sont les bienvenus attirent plus de monde. Nous avons invité les familles à la réunion mensuelle avec le commandant ainsi qu'à des cérémonies de remise de prix pour remonter le moral des troupes et nous avons prévu un encadrement pour les enfants. C'est certainement une des meilleures manières d'impliquer les conjoints de vos collaborateurs.

Enfin, la meilleure technique que j'ai employée dans le dernier escadron que j'ai commandé était la programmation d'événements qu'on appelle « célébration du succès », en lieu et place de la traditionnelle réunion mensuelle avec le commandant. Nous avons ouvert ces événements aux familles et nous les organisons durant les heures de travail, dans l'après-midi ou le soir. En remettant les récompenses et les décorations remportées lors du dernier trimestre durant ces réunions, nous nous accordions le temps de réfléchir aux réussites de l'escadron. Parce que vos troupes sont capables de faire des merveilles, vous devez reconnaître leur mérite en public. J'ai associé le club de motivation à l'événement en demandant à ses membres de fournir des boissons, ce qui a contribué à rendre l'événement plus festif et a incité les membres à rester dans les locaux après la remise des prix pour se détendre et discuter. Lors de ces réunions, je partageais ma vision avec tous les membres de l'assistance et j'exposai la feuille de route pour le prochain trimestre. Le fait que les familles soient mises au courant permettait aux conjoints de soutenir les membres de l'escadron dans l'accomplissement de leurs lourdes tâches. Si vous ne partagez votre vision qu'une fois de temps en temps, vous ne la mènerez pas à son terme. Il faut continuellement l'exprimer et la partager avec vos collaborateurs.

Faire de la réunion mensuelle avec le commandant une occasion de reconnaître, de récompenser et de célébrer les réussites vous sera beaucoup plus profitable que de montrer des dizaines de diaporamas dont personne ne se souviendra. Nous avons l'occasion de remplir les tâches de ce genre à d'autres moments au sein de l'escadron.



*Le moral donne le rythme*

Le moral de votre unité affecte son niveau de performance, mais il affecte également votre capacité à diriger et à concrétiser la vision que vous avez établie. Célébrez les réussites de vos troupes souvent et publiquement, agissez rapidement et de manière appropriée sur les questions qui affectent le moral. L'application de ces deux principes contribuera à votre succès en tant que commandant à ce poste.

## Conclusion

Commander un escadron de l'armée de l'air est l'un des plus beaux postes qu'il vous sera donné d'occuper. C'est une expérience stimulante et gratifiante. Souvenez vous que vous tracez le chemin que votre escadron va suivre, que vous conditionnez l'atmosphère qui règne dans votre unité par vos mots et

vos attitudes et que vous créez le souffle d'optimisme qui motivera votre personnel et le conduira à un plus haut niveau de performance, professionnellement mais aussi personnellement. Dirigé comme il convient, votre escadron aura une influence sur votre groupe, sur votre escadre ainsi que sur la base, peut-être même sur votre commandement ou sur l'armée de l'air toute entière. En consacrant du temps au développement de votre personnel, vous formerez les leaders de l'armée de l'air de demain.

Il n'y a pas de formule magique ou de modèle qui vous apprendra tout ce que vous avez besoin de savoir pour être un bon leader. Ne vous inquiétez pas, si l'armée de l'air vous a choisis pour commander, elle l'a sans doute fait pour une raison. J'espère que cet article vous sera utile durant votre commandement. Menez votre escadron toujours plus haut, continuez à apprendre et continuez à diriger. □

---

*Pour pouvoir surmonter quelques-uns des challenges auxquels nous devons faire face aujourd'hui, nous avons besoin de gens capables de penser et d'agir hors des sentiers battus. En plus, nous devons avoir la patience et la foi pour conserver le cap. Les choses ne se font pas en un jour. Les gens doivent travailler dur pour réaliser ces choses. Ils doivent faire accepter leurs idées, faire leur travail, sans s'occuper de qui sera crédité de tous ces efforts. Il est très important de se rappeler ce principe au moment où de nouvelles générations d'aviateurs incorporent l'armée de l'air pour soutenir le combat de la guerre globale contre le terrorisme.*

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