

Le leadership militaire

PAR LE GÉNÉRAL D'ARMÉE AÉRIENNE STÉPHANE ABRIAL

Le général d'armée aérienne Stéphane Abrial est actuellement chef d'état-major de l'armée de l'Air française.

Le leadership est un mot d'origine anglo-saxonne, qui est apparu à la fin du 19^{ème} siècle. Les modes de production et les formes d'organisation qui allaient dominer le monde du travail au 20^{ème} siècle se mettaient alors en place. Le rôle des responsables, des chefs d'équipe, des leaders semblait se transformer en même temps. Ils devaient trouver des ressources pour susciter la participation volontaire et motivée d'individus libres d'un point de vue politique aux projets d'une entreprise économique. Cette question conserve tout son intérêt aujourd'hui, même transposée au domaine militaire. Il s'agit alors de se demander comment un chef militaire peut influencer ses subordonnés pour qu'ils accomplissent leurs tâches avec entrain, en limitant le recours à l'autorité fondée sur la simple hiérarchie ?

Des milliers d'ouvrages et d'articles ont été consacrés au thème du management et du leadership depuis les années 1900. Occupant les rayonnages des librairies, remplissant les revues spécialisées, ils proposent souvent des recettes fondées sur le bon sens. Une synthèse de ces travaux pourrait sans nul doute nous aider à répondre à notre problématique. Je crois pourtant hasardeux d'associer trop étroitement les notions de leadership civil et de leadership militaire. Même si les auteurs s'inspirent régulièrement de la stratégie militaire et empruntent volontiers des termes du vocabulaire guerrier pour définir leurs concepts, le monde de l'entreprise et celui du métier des armes possèdent des différences fondamentales. Les responsables civils n'ont pas à convaincre leurs subordonnés de poursuivre leurs tâches quand bien même leur intégrité physique serait menacée. Il importe donc de bien expliquer ce

qu'est le leadership et d'en souligner les spécificités militaires. Pour autant, les chefs militaires sont confrontés comme les leaders civils à des défis communs en ce début de 21^{ème} siècle. L'évolution des rapports sociaux, le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) bouleversent la manière dont les différents acteurs se positionnent face à l'autorité. Il est nécessaire de comprendre comment ces transformations renouvellent les approches du leadership et quelles sont les formes de commandement qu'il faut privilégier.

L'autorité n'est pas nécessairement synonyme de contrainte. Son détenteur n'est pas toujours obligé d'employer la force pour se faire respecter. Différents théoriciens, comme Max Weber au début du 20^{ème} siècle, se sont efforcés de préciser cette idée. Selon lui, il existait trois types de forme de légitimation du pouvoir au sein des organisations. La forme traditionnelle se fondait sur le respect des coutumes et de ceux qui détiennent du pouvoir en vertu de la tradition (un roi, un seigneur avec ses sujets) ; la forme charismatique s'appuyait sur le dévouement de subordonnés envers leur chef qu'ils considéraient comme doté de qualités exceptionnelles (un général invaincu avec ses soldats), tandis que la forme légale reposait sur la validité de la loi établie rationnellement par voie législative ou bureaucratique (un responsable administratif avec ses subordonnés). Dans ce dernier cas, le savoir, la connaissance scientifique ou administrative sont essentiels. Idéalement, les informations sont compilées et centralisées par un chef sélectionné pour ses qualités intellectuelles, pour son aptitude avérée à synthétiser l'ensemble des données dont il dispose. Compte tenu du contexte, de la stratégie décidée, il

prendra logiquement la décision optimale en fonction des éléments en sa possession.

D'une certaine manière, cette gestion des affaires trouve actuellement son aboutissement dans la rédaction de lettres d'objectifs, dans la production d'indicateurs de gestion, dans la construction de tableaux de bord synthétiques. Il est possible de mettre plus aisément en évidence ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, selon les buts recherchés. Tout employé, en découvrant ces données souvent colorées en rouge ou en vert, comprendra le bien-fondé des décisions prises par les responsables et ne pourra qu'y adhérer.

De telles méthodes ont sans conteste prouvé leur efficacité. L'ensemble des entreprises et des institutions de la fonction publique investissent ainsi largement dans ces outils pour mieux rationaliser leurs processus. Néanmoins, il convient peut-être d'en modérer la portée dans le cadre du leadership. Ces outils facilitent la gestion, la direction d'un projet. Ils rendent compte d'une situation, de l'évolution de facteurs sélectionnés. Mais ils ne garantissent pas la pertinence d'une stratégie. L'exemple du *body count* pendant la guerre du Vietnam est fameux. Le conflit dans lequel les Américains étaient engagés n'était pas une guerre d'attrition, mais bien une guerre révolutionnaire, qui se jouait sur un autre registre. De même, un paramètre exogène, un phénomène imprévu peut dérégler le fonctionnement bien huilé d'une organisation. Enfin, des sentiments, des perceptions du personnel peuvent ne pas être quantifiés mais avoir une influence certaine sur la production. C'est dans ces circonstances difficiles, qui sortent de l'ordinaire, qui peuvent être mal appréciées, que les leaders s'imposent souvent par rapport aux autres. Lorsque la motivation est éteinte, lorsque les énergies faiblissent, lorsqu'il faut rompre avec les habitudes et introduire de nouveaux processus, l'autorité traditionnelle ou le savoir peuvent ne plus suffire. Il faut apporter ce supplément d'âme nécessaire pour mobiliser ses subordonnés face à l'imprévu, face à la complexité. Être un leader, ce n'est pas simplement être capable de gérer les affaires courantes. C'est entraîner l'adhésion des siens dans les périodes troublées. C'est savoir

commander ses hommes et les entraîner quand ils font face à des difficultés.

Toute organisation cherche évidemment à recruter de telles personnalités. Pouvoir en définir les principaux traits rendrait plus aisée leur sélection. De nombreux chercheurs se sont frottés à ce défi. Pendant la Seconde guerre mondiale, des scientifiques ont suivi les troupes américaines pour tenter de déterminer quelles étaient les caractéristiques les plus saillantes des officiers qui possédaient de l'ascendant sur leurs hommes. Leurs conclusions furent prudentes dans l'ensemble. Les personnalités de ces meneurs sont souvent très différentes, de sorte qu'il est difficile d'en dessiner un portrait robot.

Certes, quelques qualités semblent indispensables, mais elles sont trop générales pour être utiles lors de tests de sélection. L'intelligence est ainsi indispensable pour pouvoir résoudre des problèmes. Le goût pour les initiatives est requis afin de savoir transformer des problèmes en solutions. Et puis il y a la confiance en soi, qui offre l'assurance nécessaire pour suivre une direction sans varier de conduite à chaque nouvelle information. Je crois d'ailleurs que la cohérence des actes d'un responsable, plus que la nature de sa personnalité, est un des critères décisifs pour juger de la vraie qualité du leadership. Si un chef comprend le problème et sait saisir des opportunités, il compte peu qu'il soit naturellement bon ou sévère, nonchalant ou exigeant, présent ou distant. Il existe plusieurs routes pour arriver à une même destination. L'impérieuse nécessité d'obtenir des résultats le contraindra de toute façon à adapter son comportement pour être performant. Comme le rappelait Machiavel à son Prince, il faut parfois « forcer sa nature pour s'adapter aux circonstances ». Ce qui peut nuire en revanche à la mobilisation des subordonnés est un chef dont le comportement devient erratique, qui passe soudainement de l'optimisme au pessimisme, de la rigueur au laisser-faire, qui donne des ordres et les annule aussitôt par des contre-ordres. Il n'est pas bon de changer tout le temps d'itinéraire. Si le chef semble dépassé par les événements, s'il devient imprévisible, la confiance s'ébranle, le doute s'installe et toute action

devenir problématique. Les hommes deviennent passifs, ils préfèrent attendre avant d'agir. Ils se détournent, se désintéressent, s'abstiennent. Être un meneur, ce n'est pas toujours courir seul devant les autres en espérant être suivi. Courrez en zigzag et vos hommes se mettront vite à marcher. Être un meneur, ce peut être aussi simplement se déplacer au milieu du groupe à allure constante en veillant qu'aucun membre ne fléchisse et que tous arrivent ensemble à l'endroit prévu.

La sélection des cadres de l'armée de l'Air tient évidemment compte des principes qui viennent d'être présentés. Des concours d'entrée de haut niveau jugent de leurs capacités à appréhender des problèmes complexes et à les traiter logiquement. La façon dont ils traversent les événements qui surviennent au cours de leur formation en école, leur carrière opérationnelle ou dans leur temps de commandement est un formidable révélateur de leurs qualités de chef. Les meilleurs sont promus rapidement. Des cours réguliers sont destinés à améliorer leur culture générale pour qu'ils puissent mieux saisir le cadre de leurs actions, découvrir de nouvelles approches et stimuler leurs réflexions. Je crois, comme l'écrivait De Gaulle en 1934 dans *Vers l'armée de métier*, que « la véritable école du Commandement est (...) la culture générale. Par elle la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire (...), bref de s'élever à un degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. » Appréhender la manière dont les plus grands ont su traiter les problèmes auxquels ils devaient faire face est une source de richesse personnelle et de réussite future. Le général Lewal notait après la guerre de 1870 que « les militaires les plus irrésolus ont été ceux dont l'instruction était la moindre. Par contre, les hommes qui ont vigoureusement commandé ont été tous des officiers dont le savoir était grand ». Finalement, le sens de la mesure qu'apporte la culture et les leçons qui peuvent être tirées de sa propre expérience du commandement forment, à mon sens, une combinaison harmonieuse pour éduquer et entraîner tout cadre militaire à l'art du leadership. C'est pourquoi

je préfère l'approche de l'armée de l'Air dans ce domaine à d'autres plus théoriques, fondées principalement sur l'organisation de cours magistraux. Nonobstant les qualités de chacun, le leadership s'apprend d'abord sur le terrain et par la réflexion personnelle.

A première vue, ce type de sélection possède des points communs avec celui de nombreuses entreprises civiles. Une différence est cependant fondamentale. L'armée de l'Air, comme les autres armées, doit prendre en compte les spécificités de la guerre et du combat, où les protagonistes recourent volontairement à la violence physique pour parvenir à leurs fins. La mort occupe inévitablement les pensées de tout soldat dans cet environnement, qu'elle puisse être reçue ou qu'elle puisse être donnée. Et la peur rôde toujours. Comme le disait Ardant du Picq il y a cent cinquante ans, « toujours, il arrive un instant où l'horreur naturelle prend le dessus sur la discipline, et le combattant s'enfuit ». Le leadership militaire ne se définit donc pas seulement par l'aptitude à faire face à des situations complexes. Il se caractérise aussi par la capacité des sous-officiers et des officiers à mobiliser leurs hommes dans toutes les circonstances, malgré le fait que leur intégrité physique soit menacée.

Le chef militaire peut recourir à plusieurs procédés pour parvenir à son but. Passons rapidement sur la discipline, dont Ardant du Picq estime qu'elle est impuissante dans certains cas extrêmes, mais qui, surtout dans le cadre de cet article, s'oppose théoriquement au leadership en imposant plus qu'en suggérant la conduite de chacun face au danger. Je l'estime pour ma part indispensable car elle repousse sensiblement les limites de chacun dans les circonstances chaotiques du champ de bataille. Grâce à elle, les combattants intériorisent certaines règles élémentaires et l'ordre peut être maintenu au sein des unités. Les formations peuvent donc agir pleinement en faisant valoir tout leur potentiel.

L'adhésion à une cause collective est une des ressources offertes au leader pour influencer ses hommes. Il est du devoir du chef de rappeler régulièrement à ses subordonnés les raisons de leur participation à des opérations et les causes de leur sacrifice éventuel. Le sol-

dat français n'a pas à rougir de celles-ci. Que ce soit pour la défense de la patrie, la sauvegarde de nos intérêts dans le monde ou la protection des valeurs fondamentales qui rassemblent nos concitoyens autour de la République, les enjeux collectifs sont nombreux qui dépassent largement les simples intérêts individuels. Ils sont à l'origine de l'engagement du citoyen dans les forces armées. Ils sont sources de dépassement de soi. Je sais que ces causes participent à la motivation des aviateurs français qui combattent quotidiennement sur le sol et dans les cieux d'Afghanistan.

Une autre ressource disponible pour un chef est de développer les rapports de cohésion ou les sentiments de solidarité entre ses différents subordonnés. Les nombreuses études sur le comportement des soldats pendant les guerres tendent à prouver que des rapports très forts lient les hommes qui traversent les mêmes épreuves, les mêmes combats. Chacun se bat vigoureusement dès lors qu'il a à l'esprit l'idée de maintenir l'intégrité du groupe, de défendre ses camarades et de ne pas faillir devant eux. Le cadre peut s'appuyer sur ce phénomène pour devenir en quelque sorte un chef de bande et obtenir bien plus de ses hommes que ne le permettraient de simples rapports hiérarchiques. Bien sûr, cette approche suscite des effets pervers. Le responsable peut avoir tendance à se concentrer sur la vie et l'harmonie de son groupe et négliger l'environnement. Or un sous-officier ou un officier a toujours un chef au-dessus de lui à qui il doit rendre des comptes. S'affranchir de cette contrainte, c'est tout simplement oublier qu'on appartient à une organisation plus vaste qui ne peut se satisfaire de la recherche de buts particuliers.

Nous avons tous en tête les exploits de certaines escadrilles prestigieuses où des commandants d'unité ont su créer une atmosphère particulière et amener leurs hommes à se surpasser. La première unité de ce type dans l'histoire de l'aviation française est certainement l'escadrille des Cigognes. Le commandant Brocard était à sa tête, qui a su susciter une saine émulation entre ses hommes pourtant dotés de fortes personnalités. Nombre d'entre eux devinrent des as.

Mais les règles de leadership qui étaient en vigueur au temps du commandant Brocard sont-elles toujours valides cent ans plus tard ? Les sociologues s'accordent en effet pour souligner que les rapports qu'entretiennent les individus face au pouvoir, à l'autorité ou à la hiérarchie ont fondamentalement changé depuis les années soixante. La hausse du niveau de scolarisation, la diffusion généralisée des informations et des connaissances, l'envie de consommer dans tous les domaines agissent sur les motivations des acteurs. Ils refusent plus facilement les systèmes établis, contraignants et constitués en dehors d'eux-mêmes. La fin de croyance en la toute puissance de l'autorité étatique en est un exemple en France. A l'encadrement collectif se substitue une quête identitaire individuelle. L'individu évolue dans une sorte de société de consommation des biens culturels où il peut saisir ce qui le séduit et repousser ce qui lui déplaît.

Un parallèle peut être fait avec le monde de l'entreprise. Un mode de production comme le Taylorisme, qui supposait que les exécutants se consacrent à des tâches étroites et spécialisées en ne disposant que de connaissances fragmentaires, est dépassé. Le nouveau régime d'autorité dans le monde du travail est fondé sur la production de savoirs, d'ouverture, de satisfaction personnelle. Hommes et femmes opèrent constamment des calculs dans leur relation à leur emploi. Ils sont généralement prêts à s'investir fortement pourvu que leur engagement soit payant en termes d'estime de soi et de construction identitaire, faute de quoi la tentation du retrait n'est jamais éloignée. Ainsi, les gratifications financières, les primes, si elles sont toujours appréciées, perdent de leur pertinence face à la quête de reconnaissance des compétences et de réalisation personnelle. Un leader compétent doit désormais offrir un espace de liberté dans le travail, où l'individu pourra compléter l'épanouissement de sa personnalité, où il pourra construire son identité et mesurer sa valeur en se confrontant au monde réel. Il ne suffit plus de sanctionner le travail effectué, le résultat. Il faut aussi prendre en compte la satisfaction qu'éprouve son subordonné dans le travail en train d'être accompli.

Les cadres doivent créer des terrains d'entente, nouer des alliances, négocier des compromis avec leurs équipes et leurs propres supérieurs. Ce qui importe est de dialoguer avec les uns et les autres pour créer des conditions d'épanouissement individuel, pour informer du contexte, pour expliquer ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, et pour adapter sa conduite en fonction des retours d'expérience.

Un mémoire du lieutenant colonel Zentner, publié dans le cadre de ses études au *College of Aerospace Doctrine, Research and Education*¹ évoque l'intérêt de ne pas enfermer les équipages d'avion dans des fonctions trop étroites de simples exécutants. Dans *The Art of Wing Leadership and Aircrew Morale in Combat*, Zentner cherche à comprendre pourquoi des leaders parviennent à maintenir le moral de leurs hommes à un niveau élevé malgré des pertes lourdes en opérations ? Une des conclusions de l'auteur est qu'un commandant d'unité doit être assez souple pour encourager l'innovation tactique. Une telle approche permet aux pilotes et équipages d'exercer un contrôle supplémentaire sur les situations de combat dans lesquelles ils sont impliqués.

On comprend l'intérêt de bien connaître ce que désirent ses propres subordonnés, de saisir la manière dont ils appréhendent leurs tâches. Il est indispensable de bâtir à cet effet une relation privilégiée. Il ne s'agit pas de promettre des choses impossibles, de satisfaire des besoins particuliers pour acheter une relative tranquillité. Un travail doit être fait, une mission accomplie et il est hors de question de faillir. Mais une certaine conception du rôle de l'officier encourage simplement à développer ce type de relation avec ses hommes, dont les effets peuvent être très fructueux d'un point de vue humain et opérationnel.

C'est ce à quoi s'emploient les responsables de l'armée de l'Air. J'ai décidé dans le cadre des réformes annoncées en 2008 de mobiliser l'ensemble des responsables hiérarchiques - depuis le commandant de base jusqu'aux chefs de service - et tous les représentants du personnel pour favoriser les entretiens, pour diffuser les informations à tous les aviateurs. Il nous appartient de bien faire comprendre le sens de la réforme en cours et son intérêt, ses modalités, la

manière dont elle va toucher les uns et les autres. Il importe aussi de bien faire comprendre les nouveaux processus qu'elle va introduire et les nouvelles organisations qu'elle va faire naître, comme les bases de défense. Je suis persuadé que la réforme peut être vertueuse pourvu que chacun puisse se l'approprier et comprenne les bénéfices qu'il pourra en tirer dans ses conditions de vie et de travail.

Une autre évolution qui transforme sensiblement la forme du leadership est l'introduction des NTIC. On devine déjà certaines des conséquences de l'utilisation de ces technologies sur l'art de la guerre. Les écrits américains sur la révolution dans les affaires militaires sont éclairants de ce point de vue. Sans juger ici de leurs aspects prophétiques ou utopiques, le chef aérien ne peut manquer de noter que les modalités de son travail évoluent quelque peu. Ses capacités d'action à distance augmentent sensiblement. Assis devant ses écrans qui renvoient l'image de capteurs emportés sur des drones, il peut par exemple piloter la manœuvre aérienne et projeter des vecteurs capables de tirer des armements à distance des objectifs. La quantité d'informations à traiter croît également sensiblement, alors que, dans le même temps, la durée de leur validité diminue. Face à cette masse de données, l'attention du chef peut être plus facilement distraite par l'ensemble des problèmes qui l'assaillent soudainement, s'il n'y prend garde. Par ailleurs, il peut moins compter sur sa présence physique pour faire valoir les finesses du management traditionnel qui passent par les canaux visuel ou auditifs. Enfin, l'exécutant peut ressentir un sentiment d'isolement du fait de la distance de son chef.

Différentes recettes peuvent d'ores et déjà être appliquées. Les pertes d'information, d'une manière générale, peuvent être compensées par l'amélioration de l'organisation collective du travail. Le chef, quant à lui, ne doit pas hésiter à abandonner des postures qui rendraient son rôle incohérent en intervenant à contre-temps, en imposant aux acteurs sur le terrain des mesures sous prétexte qu'il possède une compréhension partielle de la situation grâce à ses écrans ou tableaux. Il doit éviter le micro-management.

Idéalement, les habitudes de rétention d'information et de compétition interne des sous-organisations doivent laisser place à des comportements plus autonomes. Il est cependant illusoire de croire que les responsables hiérarchiques abandonneront toutes leurs prérogatives. La solution peut passer par l'institution de nouvelles règles de gouvernance fondées par exemple sur la subsidiarité. Il ne suffit pas d'attendre les directives de ses supérieurs pour agir. L'initiative doit être promue à tous les niveaux de responsabilité de l'armée de l'air. Les comptes-rendus, les ordres doivent se limiter, dans la mesure du possible, aux actions dont la décision est du ressort du chef, dont les conséquences doivent lui être connues. Il s'agit bien de redonner un espace de liberté à chacun pour lui permettre de s'épanouir professionnellement et d'exploiter au mieux les possibilités des NTIC.

Ce type de leadership est-il complètement nouveau ? Je ne le pense pas et j'estime que l'histoire de la guerre nous offre dans le passé des exemples intéressants dont nous pouvons nous inspirer. Oublions un instant la guerre aérienne et penchons nous sur l'histoire militaire terrestre. L'*Auftragstaktik*, terme développé dans l'armée allemande du 19^{ème} siècle, offre une belle matière à réflexion. Le principe de ce type de commandement est d'exprimer clairement à son subordonné le but de la mission, de lui indiquer quelles sont les forces qui sont à sa disposition, les délais qu'il doit tenir... et c'est tout. Le subordonné a théoriquement toute liberté pour atteindre son but, peut prendre toutes les initiatives qu'il souhaite, à condition bien sûr qu'il évolue à l'intérieur du cadre d'action qui lui a été fixé. Un tel processus est très valorisant pour l'exécutant qui se voit confier totalement la conduite de la mission. Le succès... ou l'échec de la mission est le sien. Le subordonné doit impérativement comprendre l'intention de son chef, qui doit pour sa part faire un effort de pédagogie, de clarté et avoir confiance en ses hommes.

Autre source d'inspiration, l'histoire militaire navale offre de formidables exemples de leaders et de chefs. Nelson est un des plus fameux d'entre eux. Il savait qu'il devait laisser une part à la chance pendant la bataille et inspirait ses officiers en leur recommandant simplement de suivre quelques principes simples. Il insistait sur le fait que la conduite de chacun devait être dictée par les circonstances. Pour autant, il s'investissait beaucoup avec les officiers de sa flotte. Avant la bataille de Trafalgar, il invita par exemple deux fois ses capitaines à sa table sur son navire, le *Victory*, pour bien leur expliquer son plan de bataille et l'idée de sa manœuvre. La suite est connue.

En fait, les NTIC imposent de retrouver une forme de simplicité. Les processus, les objectifs à atteindre doivent être clairement établis tandis qu'une part d'initiative, source d'épanouissement personnel, doit être laissée à ses subordonnés. Une confiance avérée entre responsables et subordonnés, un même état d'esprit sincèrement partagé sont des atouts décisifs pour faire fonctionner un tel système. De nouveaux défis s'ouvrent ainsi à nos futurs officiers et sous-officiers, qui devront apprendre peut-être plus vite que leurs anciens à bien comprendre ce qu'on leur demande, à apprécier le cadre de leur action, à s'en saisir et à savoir y évoluer tout en prenant les initiatives nécessaires au succès de leur mission. J'y vois personnellement une chance pour chacun de prouver ce dont il est capable. Et je suis convaincu que les aviateurs possèdent des atouts incomparables, car ils ont toujours été habitués à travailler et à combattre selon le principe du commandement centralisé et de la conduite décentralisée. □

Note

1. *College of Aerospace Doctrine, Research and Education* est devenu *Air Force Research Institute* – AFRI en 2008. Note de l'éditeur.

Visitez notre site web

http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp