

# Leadership stratégique et étroitesse d'esprit

## Ce que nous ne faisons pas bien et pourquoi

PAR LE COLONEL FERNANDO GIANCOTTI

*Le colonel Fernando Giancotti est un ancien élève de l'école de l'Air italienne, de l'école de Guerre italienne, de l'Officer Training School et du USAF Air War College. Il commande actuellement une escadre de l'armée de l'Air italienne.*

**L**a pensée stratégique est le cœur et l'âme du leadership stratégique. Ce dernier est quant à lui, par définition, un atout décisif extrêmement précieux dans la mesure où il oriente les organisations vers leurs objectifs, influence les actions et la vie de beaucoup de monde et détermine en fin de compte les résultats obtenus. Dans le domaine militaire, le leadership stratégique s'identifie habituellement au succès ou à l'échec, à la victoire ou à la défaite. Malheureusement, il semble souvent y avoir pénurie de pensée et de leadership stratégiques dans un monde où les grandes organisations croissent, se multiplient et opèrent dans un environnement complexe où elles ont beaucoup à perdre.

Le présent article se propose d'examiner les raisons pour lesquelles le leadership stratégique est une compétence aussi difficile à maîtriser et d'offrir quelques idées sur la façon d'y arriver. Nous commencerons par examiner quelques limitations biologiques et culturelles affectant notre capacité de réfléchir et de donner l'exemple dans un environnement stratégique. Nous explorerons ensuite des façons possibles de réduire l'impact de ces limitations sur la pensée et le leadership stratégiques.

### La naissance de l'étroitesse d'esprit

Nous sommes souvent trop occupés à célébrer notre intelligence et les choses extraordinaires que celle-ci a produites pour nous

concentrer sur les limites de notre intellect. Les défis et les problèmes que le monde que nous avons bâti nous pose sont toutefois tels qu'ils nous obligent à comprendre ce que nous sommes et ce que sont nos insuffisances pour être capables d'y faire face. Un examen de l'origine de notre intellect est particulièrement utile à ce titre. Pour avoir une idée approximative de la façon dont l'intelligence humaine s'est formée, nous devons nous concentrer sur le monde des premiers hommes.<sup>1</sup> Comparé aux normes actuelles, nous pouvons dire que c'était un monde simple. Nos ancêtres chasseurs-cueilleurs devaient s'accommoder d'un horizon spatio-temporel caractérisé principalement par l'influence des saisons de chasse sur leurs migrations. Leur interaction sociale était simple mais intense dans la mesure où ils vivaient principalement en petits groupes de 20 à 30 personnes, entretenant des relations rares mais régulières avec une tribu plus étendue comptant jusqu'à 500 personnes. Ils n'avaient que peu de contacts, essentiellement avec des gens qui leur étaient familiers. La dynamique des petits groupes était ancrée dans leurs comportements car ils devaient évoluer dans un tel cadre s'ils voulaient survivre. L'homme exploitait une économie simple, focalisée sur deux activités principales, la chasse et la cueillette, s'appuyant sur la confection d'outils essentiels et, dans le cas de l'ultime espèce, l'homo sapiens, de quelques ornements. Les gens étaient physiquement très actifs. La cueillette, la confection d'outils et l'errance se mêlaient à des périodes d'intenses activités de chasse en équipe caractérisées par des montées d'adrénaline, qui étaient physiquement et intel-

lectuellement enrichissantes. Ils vivaient en contact constant avec le milieu naturel.

Une exposition aux maladies, aux accidents et à l'environnement entraînait une espérance moyenne de vie très courte et un vieillissement rapide ainsi que, parfois, de grandes souffrances. Nous pouvons dire que nos aïeux, du moins ceux qui survivaient aux nombreux défis auxquels ils devaient faire face, menaient une vie rude mais simple dans le milieu même qui les façonnait. Ils n'avaient que peu de contacts et traitaient un volume limité d'informations, qui étaient principalement disponibles dans des situations familières et pendant un temps limité. Lorsqu'ils ne pouvaient expliquer quelque chose, ils s'en remettaient à des divinités, ce qui semble bien être la situation actuelle. Pourquoi devrions-nous nous intéresser à ces *racines ancestrales*, si lointaines en termes aussi bien de temps que de mode de vie ? D'abord, parce qu'elles ne sont pas lointaines du tout. En termes d'évolution, elles sont en fait très proches. Une fois qu'un mode de vie axé sur la chasse et la cueillette fut acquis, l'humanité le maintint pendant plus de 99 % du reste de l'histoire de son évolution, soit deux millions d'années environ. Le patrimoine héréditaire sélectionné au fil de milliers de générations a bien dû être maintenu jusqu'à aujourd'hui puisque l'« explosion » de culture humaine a été extrêmement brève comparée à la durée de l'évolution. Les peuples de chasseurs survivants, que leur isolement a maintenu dans la phase paléolithique du développement culturel, ont un potentiel intellectuel et un patrimoine héréditaire identiques aux nôtres.<sup>2</sup> Quelques milliers d'années, allant de la transition néolithique à l'agriculture puis à la révolution de l'information, ne purent défaire ce qui avait été établi au cours de milliers de millénaires.<sup>3</sup> Nous continuons à acquérir des connaissances au travers de schémas simples. Nous décomposons les problèmes en éléments simples qui peuvent être traités dans notre mémoire à court terme, qui est très limitée, afin de les comprendre par voie de raisonnement (analyse).<sup>4</sup> Nous associons ensuite ces éléments pour établir leurs rapports réciproques et les comprendre comme un tout (synthèse) et, dans la mesure du possible, identifier le meilleur moyen d'intervenir dans le processus pour

influencer le résultat.<sup>5</sup> Nous pouvons traiter, en prenant notre temps, un nombre limité de variables, l'une après l'autre de préférence. Nous avons du mal à prévoir les conséquences indirectes, en particulier au-delà du second ordre. Nous avons une tendance irrésistible à voir le monde de notre point de vue personnel. Nos émotions influencent fortement notre jugement et se substituent parfois complètement à lui,<sup>6</sup> ce qui rend une compréhension efficace encore plus difficile, parfois même impossible. L'évolution n'a pas adapté notre cerveau aux systèmes très complexes. Elle nous a essentiellement donné un instrument parfois pénétrant mais à focalisation étroite, un *ordinateur à refroidissement liquide* de capacité limitée fortement tributaire des niveaux hormonaux.

Même si notre *matériel* n'a peut-être pas beaucoup changé, tout le reste l'a fait. Nous vivons dans un environnement qui est devenu de plus en plus complexe en très peu de temps. La révolution industrielle et l'explosion technologique qui l'a suivie ont entraîné chez l'homme un changement de mode de vie plus grand que celui que connurent les 100 générations précédentes. L'âge post-industriel de l'information semble encourager une accélération toujours plus rapide des changements qui affectent le monde. Et tout cela conduit à une interaction des hommes et d'un environnement pour lequel nous ne sommes pas conçus : un environnement d'une complexité croissante.<sup>7</sup>

La réponse de la culture industrielle à cette complexité fut de la simplifier par voie de spécialisation et de compartimentalisation des connaissances. Des progrès impressionnants furent accomplis grâce au simple pouvoir de focalisation qu'implique la spécialisation. Cette approche conduisit toutefois trop souvent à une fascination dont le résultat fut que les arbres nous cachèrent la forêt. Nous n'avons pas vu venir de nombreuses conséquences non voulues et n'avons pas bien réfléchi aux solutions aux problèmes que nous créions.

Les progrès technologiques enregistrés dans des domaines particuliers ont donc eu un impact dévastateur en d'autres points de l'environnement. L'*organisation scientifique* du travail mise en avant par Taylor signifia une aliénation

généralisée. Les *rationalisations* menées dans les organisations conduisirent à de gigantesques structures centralisées dans lesquelles les individus ne ressentait qu'un minimum de responsabilité ou de sentiment d'y avoir leur place. En outre, les systèmes de valeurs, qui sont le ciment d'une société, semblent être en équilibre constamment instable, comme des phénomènes répandus tels que la toxicomanie, la criminalité, la violence et l'effondrement de la famille nous le rappellent trop souvent.

La culture moderne a produit la complexité. Le volume d'informations disponible aujourd'hui dépasse à lui seul l'entendement. Le nombre d'interactions affectant aujourd'hui n'importe quel acteur, que ce soit un état nation, une entreprise commerciale, un chef militaire ou un individu isolé, est largement supérieur à ce qui existait il y a juste quelques décennies et totalement disproportionné à ce qu'il était aux siècles précédents. L'économie à l'échelle planétaire, le réseau de télécommunications, les médias, les bureaucraties hypertrophiées, les transports rapides et à la portée du plus grand nombre, la dialectique politique, la technologie sous toutes ses formes et en particulier celle de l'information, ainsi que le simple nombre de personnes avec lesquelles nous avons des contacts, rendent la vie beaucoup plus complexe que jamais auparavant.

Toute culture, c'est-à-dire la compréhension du monde que partagent tous les membres de tout corps social, se développe à partir de l'héritage biologique dont nous avons parlé. La culture reflète en fait les caractéristiques humaines de base. Chaque culture tend à être égocentrique et fortement influencée par les émotions collectives. Les préjugés sont largement répandus et le niveau moyen d'analyse (la soi-disant compréhension du profane ou de l'homme de la rue) est généralement plutôt bas. La plupart du temps, l'accent est mis sur des aspects particuliers plutôt que sur la vue d'ensemble. Notre culture, en dépit de ses réalisations technologiques et scientifiques impressionnantes, semble rapprocher la matrice de son évolution d'une étroitesse d'esprit par défaut. La pensée et le leadership stratégiques n'émergent malheureusement pas des esprits étroits. Que devrions-nous donc faire ?

## Tendances à l'élargissement

Le besoin de développer les capacités de réflexion, en particulier pour le leadership, n'est certainement pas neuf. De nombreux établissements et publications, d'enseignement en particulier, s'intéressant au leadership stratégique abordent ce problème. Il n'empêche que des lacunes et contradictions non résolues apparaissent dans un grand nombre des *stratégies* d'encouragement de la pensée stratégique. J'examinerai certains de ces problèmes pour identifier les domaines dans lesquels le développement du leadership peut être amélioré.

### « Connais-toi toi-même »

La toute première lacune est l'absence d'une prise de conscience explicite de « la naissance de l'étroitesse d'esprit » et des limitations affectant ce dernier. Le fait de ne pas connaître clairement les limites du « facteur le plus important de l'équation de conduite de la guerre : l'esprit humain »<sup>8</sup> peut entraîner de graves erreurs de calcul au niveau stratégique. Le leadership est essentiellement un « rapport d'influence avec les gens ». <sup>9</sup> La connaissance de soi-même et de ses semblables est fondamentale pour l'exercer. Comment peut-on y arriver ? Certainement pas en transformant un système de formation professionnelle militaire (*Professional Military Education* – PME) en université des sciences sociales. Il existe toutefois des options raisonnables entre cela et une négligence presque complète. Il est possible de synthétiser la contribution que les sciences humaines telles que la psychologie, la sociologie, l'anthropologie et d'autres apportent à l'enseignement du leadership. Ces fondements du leadership serviraient de cadre valant de référence au programme d'études traditionnel, prenant le pas sur les listes de préceptes énoncés ou les études de cas que l'on rencontre habituellement. De nouveaux programmes d'études peuvent être conçus pour contribuer efficacement à cette compréhension. Il est d'une importance capitale de comprendre le rôle de notre héritage biologique et culturel en termes de dynamique des petits groupes, de moralité, de capacités de réflexion et de mise en application de tous ces éléments dans nos vastes

organisations. Apprendre aux leaders à recourir largement à l'introspection, à se montrer capables de détecter l'influence de leurs propres émotions sur leur réflexion et à les gérer est possible, bien que difficile, et précieux pour la clarté de la pensée stratégique. C'est en outre un moyen efficace d'apprendre à connaître notre peuple dans la mesure où nous partageons l'architecture générale de notre monde intérieur.

### *Historia Magistra Vitae (L'histoire est l'école de la vie)*

Un autre problème rencontré fréquemment dans l'enseignement du leadership stratégique est une insuffisance de focalisation sur l'assurance d'une compréhension des principaux fondements de l'histoire. La nature dialectique et contradictoire de la réalité, la nature antagoniste des processus et la relativité des systèmes de valeurs représentent certaines des percées réalisées par la pensée philosophique occidentale que ne peuvent ignorer les stratèges. Encore une fois, ces derniers n'ont pas besoin d'être diplômés de philosophie ; nous devons toutefois veiller à ne pas développer des leaders ayant une vision étroitement moralisatrice d'un monde *tout noir ou tout blanc* ou souffrant d'une incapacité à comprendre le rôle joué par les acteurs dans les processus complexes, au-delà des préjugés personnels.

### *Leadership et moralité*

La moralité fait déjà l'objet d'une attention particulière dans nos programmes d'études consacrés au développement du leadership. Toutefois, le fait d'opérer dans des environnements complexes dans lesquels les événements et les gens agissent les uns sur les autres d'une manière imprécise et dans lesquels les valeurs semblent relatives accroît le risque d'incertitude morale. Le passage à une moralité plus complète et moins fragile que la *bonne ou mauvaise* est nécessaire pour produire des réponses morales, et non cyniques, à l'ambiguïté et aux contradictions de notre époque. Le fondement conceptuel évoqué plus haut en termes de compréhension de l'homme et de l'histoire est nécessaire pour enseigner la moralité. Si nous n'arrivons pas à une conscience morale plus profonde structurée

pour nous permettre d'accepter des autoévaluations en toute franchise et un esprit très critique, nous finissons par ne regarder que la partie de la situation qui correspond à notre perspective. Cela nuit à tout processus de prise de décisions stratégiques. Il semble qu'un examen réfléchi de cette question morale aurait déjà dû avoir lieu dans le cadre du développement classique du leadership.

### *Les détails pratiques de la pensée stratégique*

Lorsque nous arrivons à la *mécanique* de la pensée stratégique, il y a beaucoup à dire. Très peu d'efforts sont consacrés à l'encouragement chez les *stratèges en herbe* d'une prise de conscience de la façon dont ils réfléchissent au lieu simplement de l'objet de cette réflexion. La discussion de groupe des problèmes est certainement un bon moyen d'élargir les perspectives mais on laisse généralement de côté la meilleure façon de le faire, ainsi que les facteurs et les principes qui influencent le processus de réflexion. Même si une étude détaillée serait nécessaire pour établir ce qui doit être enseigné dans ce but, nous examinerons quelques aspects importants pour illustrer le concept.

**Raisonnement déductif.** Apprendre à réfléchir du tout à la partie (raisonnement déductif) plutôt que dans l'autre sens (raisonnement inductif), ce qui est courant au niveau tactique, est indispensable au leadership stratégique. Le stratège doit rechercher la vue d'ensemble et pouvoir utiliser des cadres généraux de référence pour interpréter les événements et établir des plans. John A. Warden III, considéré comme l'un des principaux penseurs stratégiques d'aujourd'hui, fait efficacement ressortir le besoin de cette approche dans l'introduction de son modèle des « cinq anneaux ». <sup>10</sup> La façon de penser des gens dépend à la fois de la personnalité <sup>11</sup> et de la culture. <sup>12</sup> Il est très importants pour l'efficacité de la réflexion de comprendre les tendances individuelles et de mettre l'accent sur la compensation des faiblesses personnelles dans le mode inductif ou déductif de raisonnement. Notre culture militaire semble demander que l'accent soit mis sur le mode déductif, celui de la vue d'ensem-

ble. Il est nécessaire d'insister sur cet aspect dans les programmes d'études consacrés au développement du leadership.

**Cadres de référence.** Une fois que la capacité de rechercher la vue d'ensemble est acquise, les stratèges doivent chercher et trouver autant de cadres différents que possible. Ils doivent devenir des spécialistes et utilisateurs habituels de différents cadres de référence, capables d'associer ceux-ci l'un à l'autre ainsi qu'à leur propre cadre, de façon à pouvoir constamment évoluer et s'améliorer. La théorie du développement considère le développement du leadership comme des « changements adaptatifs apportés aux cadres de référence de leadership du soldat au fur et à mesure qu'il s'élève dans la hiérarchie de l'organisation. »<sup>13</sup> Le soldat doit, pour progresser, s'habituer à comprendre d'autres points de vue, d'autres cadres de référence. Les cadres de référence apparaissent la plupart du temps *transparents* à l'utilisateur sans expérience. Les penseurs stratégiques doivent toutefois être des gestionnaires conscients de ceux avec lesquels ils opèrent. Nous ne pouvons commencer à enseigner ces capacités à des colonels. Un enseignement encourageant l'acquisition de cette compétence, qui ne vient pas naturellement, devrait être officiellement intégré aux premières phases du continuum de l'enseignement militaire avec une progression appropriée.

**Réflexion convergente.** Apprendre à *voir les choses en grand* et à prendre l'habitude de se référer à différents cadres de référence augmente grandement le pouvoir d'analyse sans affecter nécessairement la synthèse. Les leaders doivent également savoir appliquer la « réflexion convergente »<sup>14</sup> quand tous les éléments disponibles sont corrélés et la synthèse axée sur les objectifs. Les discussions de groupe non dirigées, bien que représentant une approche potentiellement excellente de différentes perspectives, ne suffisent pas à développer la réflexion synthétique : une certaine pratique partagée est nécessaire, au-delà du processus qui se déroule dans le cerveau de chacun. Synthèse ne signifie pas *solution académique* ni *la solution* pour la discussion. Cela ne signifie pas essayer d'élaborer, d'une façon dialectique, une vue d'ensemble sur laquelle il est légitimement possible de se

mettre d'accord ou pas. Ne pas aller au-delà du niveau de l'analyse risque d'en laisser beaucoup dans le mode *pinaillage* (beaucoup de détails, aucune vue d'ensemble).

« **Savoir-penser** ». Dans certaines spécialités, des principes, procédures et techniques sont utilisés pour assister le processus de réflexion dans des environnements complexes, ambigus, instables et incertains. Un tel environnement existe souvent, par exemple, autour des débris éparpillés et en flammes d'un aéronef qui s'est écrasé. A partir de ceux-ci, les enquêteurs doivent reconstituer dans les détails une séquence complète d'événements, qui commencèrent peut-être des années plus tôt dans une usine ou dans le cœur et l'esprit de gens qui ne sont plus. Des principes tels que « ne tirez jamais de conclusions hâtives »,<sup>15</sup> recherchez et rassemblez tous les faits et données avant même de penser à des déductions, n'ignorez pas vos propres préjugés ni ceux des témoins, etc., sont les principes conceptuels fondamentaux que doit respecter un enquêteur professionnel. Dans le monde des entreprises, une pensée créatrice et des techniques de résolution des problèmes ont également été créées. Le développement du leadership va bien au-delà des techniques d'enseignement. Néanmoins, lorsque la réflexion est employée dans des domaines liés à la stratégie, il est inexcusable de ne pas exploiter le *savoir-penser* existant. Les programmes d'études consacrés au développement du leadership doivent alors faire en sorte que les leaders puissent utiliser un tel savoir-penser.

**Gestion des conflits.** La *gestion des conflits* est liée à tout ce que nous avons examiné jusqu'ici. Nous avons vu comment nous continuons à partager le patrimoine héréditaire de nos ancêtres chasseurs-cueilleurs. Les modèles fondamentaux de nos rapports sociaux ont leur origine dans la dynamique de petit groupe de la bande de chasseurs. Le conflit y était généralement désamorcé par des liens personnels étroits, par un soutien mutuel pour survivre et par des communications verbales et non verbales constantes. Toutefois, nous opérons désormais dans des organisations complexes, en relations constantes avec des gens que nous connaissons à peine, que, souvent, nous ne voyons même pas et, par conséquent, auxquels



nous ne nous intéressons vraiment pas beaucoup. Notre culture est basée sur l'individualisme, l'esprit de compétition et la famille mononucléaire. Dans cet environnement, une communication efficace est beaucoup plus difficile et les chances d'y arriver diminuent considérablement. Nous cherchons alors notre *bande perdue*, revenant à la création artificielle et contradictoire d'un réseau de dichotomies *eux-nous* : *combattants contre huiles, spécialistes contre non spécialistes, le terrain contre le Pentagone, l'armée de l'Air contre les autres Armes*, etc. On retrouve le même phénomène aussi bien dans le sport qu'aux niveaux politique, institutionnel, national et international. Les conflits, qui sont basés sur le manque d'une confiance entre les groupes sur laquelle notre survie dépendait autrefois, se multiplient. Pour opérer efficacement dans un tel environnement, les leaders doivent comprendre parfaitement la dynamique du conflit et la façon de la réduire ou de l'exploiter pour le bien de leurs organisations. La communication est le principal outil de gestion des conflits et les cours de développement du leadership doivent faire en sorte que son potentiel et ses pièges soient bien compris. D'autres techniques de gestion des conflits peuvent et devraient être acquises, en même temps qu'une familiarisation avec la nature humaine dans ses grandes lignes comme indiqué plus haut. En particulier, la compétence en matière de leadership devrait inclure une compréhension parfaite de la *boucle de contre-réaction* ou de la *spirale des conflits*. Il s'agit du phénomène très courant qui se produit souvent lorsque la perception du comportement des autres acteurs est, ne serait-ce que marginalement, négative. Il se produit lorsque la confiance baisse, souvent par suite d'un manque de compréhension de la perspective d'autrui, lui-même dû à un manque de communication ou à des préjugés culturels. La contre-réaction à la mauvaise conduite perçue entraîne elle-même une autre réaction négative et il ne faut pas longtemps pour qu'un conflit survienne. Cette dynamique se retrouve aussi bien dans les querelles familiales que dans un conflit international. Il arrive trop souvent que des conflits disproportionnés par rapport aux intérêts réellement en jeu surviennent à cause de ce

processus, faisant de celui-ci l'ennemi juré d'un leadership efficient. La conscience de soi, la vue d'ensemble et la réflexion faisant intervenir plusieurs cadres de référence devraient aider à l'éviter. Le développement du leadership stratégique peut, et devrait, améliorer la compréhension spécifique de ce phénomène et la capacité de l'influencer.

## Conclusion

La simple vérité est que nous entrons dans le siècle de l'exploration interplanétaire avec notre esprit paléolithique d'origine. Notre culture a jusqu'ici ignoré pour l'essentiel les limitations et les performances de notre intellect, mettant au contraire l'accent sur ses réalisations notables. La complexité vient à bout de la capacité culturelle dont nous disposons actuellement pour faire face. La culture est toutefois, par définition, adaptable et nous avons le pouvoir de faciliter cette adaptation. Le leadership stratégique est le protagoniste de cette adaptation et, parmi ses responsabilités, figure celle de se redéfinir, qui est cruciale. Ce qui précède n'est qu'une tentative, loin d'être exhaustive, de contribution à cette redéfinition. Elle envisage un cadre de référence plus large fondé sur une meilleure compréhension de l'homme, accompagnée d'un développement délibéré des processus de réflexion. Une focalisation multidisciplinaire sur les problèmes de leadership dans l'optique des sciences humaines et des méthodes de résolution des problèmes est l'outil qui permet d'y arriver. Même si cela peut ressembler à une pensée *toute faite*, le général de corps d'armée Jay W. Kelley observa dans sa contribution à l'étude de l'horizon 2025 intitulée "*Brilliant Warrior*" (Un combattant brillant) que « la compréhension des raisons pour lesquelles des hommes d'origines et de cultures différentes se comportent d'une certaine façon dans différentes circonstances est intrinsèque à la compréhension des sources et de la nature de la coopération, des frictions et des conflits entre les hommes. Les militaires de carrière qui préparent leur future réussite à long terme doivent améliorer leur connais-

ssance du leadership et du comportement humain – que ce soit le leur ou celui de leurs subordonnés et de leurs adversaires ». <sup>16</sup> Il existe déjà quelques initiatives en ce sens, telles que l'emploi de tests de conscience de personnalité dans certains établissements de formation professionnelle militaires. <sup>17</sup>

Toutefois, pour que le bond en avant nécessaire se produise, une vision organique doit

être créée et partagée, une nouvelle base culturelle établie et une méthodologie élaborée. En un mot, un nouveau paradigme doit naître. Sans lui, nous resterons probablement doués pour *faire les choses comme il faut* mais éprouverons des difficultés croissantes à *faire ce qu'il faut* <sup>18</sup>, ce qui est justement ce qui compte dans le leadership stratégique. □

## Notes

1. Pour un examen clair et actualisé de nos origines, voir Richard E. Leakey, *The Origin of Humankind* (Les origines de l'humanité), (New York: Basic Books, 1994), xiii–xv, 8–9.

2. Joseph B. Birdsell, *Human Evolution: An Introduction to the New Physical Anthropology* (L'évolution de l'homme : Introduction à la nouvelle anthropologie physique), (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

3. On peut trouver un examen plus approfondi des caractéristiques inchangées de l'homme depuis au moins 40 000 ans environ dans l'ouvrage de Desmond Morris, *The Naked Ape: A Zoologist Study of the Human Animal* (Le singe nu : Une étude éthologique de l'espèce humaine), (New York: McGraw-Hill, 1967), 147 ; Birdsell ; Leakey, 8–9.

4. Pour référence en matière de comportements cognitifs, voir concepts, émotions, inférences, mémoire à long terme, mémoire à court terme, résolution des problèmes, raisonnement et autres termes dans l'ouvrage de Michael W. Eysenck, *The Blackwell Dictionary of Cognitive Psychology* (Le dictionnaire Blackwell de psychologie cognitive), (Oxford, Royaume Uni: Basil Blackwell, 1990). Parmi d'autres bonnes références, on peut citer l'étude comparative des processus cognitifs menée par Joan Markessini dans *Strategic Leadership in a Changing World Order: Requisite Cognitive Skills* (Le leadership stratégique dans un ordre mondial en évolution : Aptitudes cognitives nécessaires), (Alexandria, Virginie: CAE-Link Allen-Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1990) ; Elliott Jacques et Stephen D. Clement, *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity* (Le leadership exécutif : Un guide pratique de gestion de la complexité), (Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, Inc., 1991–1994).

5. Ce dernier point est une définition de la résolution des problèmes. Il est intéressant de noter en quoi cinq modèles principaux de processus cognitifs humains sont essentiellement identiques au schéma proposé qui, au fait, est bien connu depuis le règne de la pensée philosophique grecque. Voir Markessini, tableau 10, 57–59.

6. Eysenck, 131.

7. Pour des références sur l'avenir et la complexité, voir John L. Petersen, *The Road to 2015* (La route de 2015), (Corte Madera, Californie: Waite Group Press, 1994).

8. Général de corps d'armée Jay W. Kelley, "Brilliant Warrior" (Un combattant brillant), in *2025 White Papers* (Livres Blancs 2025), volume 1 (Maxwell AFB, Alabama: Air University, 1996), 239.

9. Joseph C. Rost, "Leadership Development in the New Millennium" (Développement du leadership dans le nouveau millénaire), *Journal of Leadership Studies* 1, n° 1 (1993) : 99.

10. John A. Warden III, "The Enemy as a System" (L'ennemi en tant que système), *Airpower Journal*, printemps 1995, 41–55.

11. On trouvera un aperçu intéressant sur l'influence qu'exerce la personnalité sur la façon dont les gens réfléchissent dans l'indicateur de type psychologique Myers-Briggs (Myers Briggs Type Indicator – MBTI). Voir Bill Knowlton et Mike McGee, "Strategic Leadership and Personality: Making the MBTI Relevant" (Leadership et personnalité : Rendre le MBTI applicable), in *The MBTI and Strategic Leadership* (Le MBTI et le leadership stratégique), (Washington, D.C.: National Defense University, Industrial College of the Armed Forces, 1994).

12. On trouvera une discussion intéressante de la perspective culturelle américaine dominante dans le guide international des écoles d'officiers (*International Officer School Handbook*), Air University, 1998, 3-2, 3-9.

13. George B. Forsythe, "The Preparation of Strategic Leaders" (La préparations des stratèges), *Parameters* 22, n° 1 (printemps 1992) : 38–49.

14. Markessini, tableau 10, 57–59.

15. C'était un refrain, presque une devise de classe, lors du cours de sécurité aérienne et des classes d'enquête sur les accidents à Norton AFB, en Californie, en 1989.

16. Kelley, 243.

17. Des tests basés sur le MBTI et sur l'inventaire d'adaptation-innovation de Kirton (*Kirton Adaption-Innovation Inventory* – KAI) ont régulièrement lieu dans les établissements de formation professionnelle militaire.

18. Richard I. Lester et John C. Kunich, "Leadership and Management: The Quality Quadrants" (Leadership et gestion : Les quadrants de la qualité), *Journal of Leadership Studies* 4, n° 4 (1997) : 17–31.

Visitez notre site web

[http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj\\_f/Index\\_F.asp](http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp)