

# Un modèle de leadership situationnel pour les chefs militaires

PAR LE COLONEL DONALD E. WADDELL III

*Le colonel Donald Waddell III est professeur d'études du Commandement à l'Ecole de guerre aérienne (Air War College). Il est pilote de chasse de carrière, avec à son actif plus de 2 500 heures de vol sur F-4 et F-15. Le colonel Waddell a occupé un certain nombre de postes de commandement supérieur, y compris ceux de commandant de l'escadre 7100 d'appui tactique et de commandant adjoint puis de commandant de la 17<sup>e</sup> force aérienne. Il est diplômé avec mention de l'Air Command and Staff College et diplômé du Industrial College of the Armed Forces.*



*Le leadership reste le plus déroutant des arts... tant que nous ne savons pas exactement ce qui fait sortir les hommes d'un trou dans le sol et avancer au devant de la mort sur un simple mot d'un autre homme, le leadership restera l'une des plus grandes et des plus indéfinissables qualités. Il restera un art.*

James L. Stokesbury

L'art auquel Stokesbury fait allusion est un sujet étudié plus sérieusement dans les écoles militaires que dans les établissements civils. Compte tenu de la nature cruciale de notre métier et de l'importance des forces armées pour la survie d'un pays, cela ne devrait surprendre personne. Ce qui toutefois est surprenant est que la plupart des établissements d'enseignement professionnel militaire (*Professional Military Education – PME*) de l'armée de l'Air s'en remettent presque exclusivement au modèle de leadership situationnel à orientation civile de Paul Hersey et Kenneth Blanchard pour enseigner le commandement et la gestion militaires.

Même si le modèle de Hersey et Blanchard est utile, il présente certaines limitations significatives. Il réussit en particulier à mettre en lumière le style de leadership approprié basé sur la *maturité* ou le *niveau de développement* des exécutants mais n'aborde pas suffisamment d'autres considérations militaires telles que le niveau auquel le leadership est exercé ; les différents styles qui peuvent s'avérer nécessaires par suite des exigences du combat ; la direction d'un état-major comparée au commandement opérationnel ou les différents styles adaptés au commandement d'une Arme, de forces interarmées ou multinationales. Le présent article a pour objet de suggérer un autre modèle de leadership utile pour modéliser des situations de leadership propres aux forces armées. Bien que ce modèle figure au programme d'études de l'École de guerre aérienne (*Air War College – AWC*), il a de nombreuses applications et est particulièrement bien adapté aux officiers en milieu de carrière confrontés à la transition entre le niveau de l'unité et les postes de commandement impliquant un personnel plus nombreux et des missions plus complexes.

## Evolution de la théorie du leadership

Comme toile de fond, nous devrions d'abord passer en revue l'évolution de la théorie du leadership au cours du siècle dernier. Pratiquement toute la théorie du leadership est basée sur l'importance relative accordée au leader par rapport aux exécutants pour l'accomplissement de la mission. Ceux qui pensent que les leaders sont suffisamment éclairés ou héroïques<sup>1</sup> (pour reprendre les termes de Morris Janowitz) citent les exemples de leaders hardis, *plus vrais que nature*, tels que Napoléon, Alexandre le Grand et Frédéric le Grand, et sont favorables au modèle autoritaire de leadership. Ceux qui font plus confiance à la maturité, aux capacités et à l'intuition des exécutants sont favorables au modèle démocratique.

Notre perspective du leadership en termes de rôles respectifs du leader et des exécutants a changé de manière spectaculaire au siècle dernier. Au dix-neuvième siècle, la révolution industrielle avait conduit de nombreux Américains à quitter les zones rurales pour la ville, où l'industrie produisait une richesse sans précédent aux dépens des travailleurs. Les conditions de travail étaient épouvantables et la direction régnait en tyran, jouissant de l'énorme pouvoir d'embaucher, de licencier et, de façon générale, d'imposer les conditions de travail. Lorsque commença le vingtième siècle, nous étions focalisés presque exclusivement sur une théorie du leadership privilégiant le leader qui exprimait une piètre opinion de la motivation, de la maturité et des capacités des exécutants. Dans les premières années du vingtième siècle, les lois sur le travail des enfants et le syndicalisme contribuèrent à améliorer les conditions de travail en

Amérique mais également à exacerber la discordance entre la direction et la main d'œuvre – le leader et les exécutants. Les forces armées, longtemps un bastion des leaders autoritaires, conservaient elles aussi un style de leadership essentiellement autoritaire.

Au début du siècle, toutefois, les spécialistes des sciences sociales commencèrent à s'intéresser au travailleur dans le but d'améliorer la production. Dans leur ouvrage *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Gestion du comportement de l'organisation : L'utilisation des ressources humaines), Hersey et Blanchard font un excellent travail de suivi de l'évolution de la théorie du leadership au cours du vingtième siècle. Leur schéma du « continuum du comportement de leader »<sup>2</sup>, adapté pour être utilisé dans cet article, illustre la façon dont toute la théorie du leadership est basée sur l'accent relatif mis sur les exécutants et le leader.

Hersey et Blanchard décrivent la façon dont la théorie du leadership a évolué depuis les travaux de Frederick Winslow Taylor, dont le mouvement de gestion scientifique se proposait lors des premières années du vingtième siècle d'améliorer la production via un accroissement de la productivité du travail en menant des études des temps et des mouvements. Dans leur ouvrage, Hersey et Blanchard font observer que

La fonction du leader aux termes de la gestion scientifique ou de la théorie classique était manifestement d'établir et d'appliquer les critères de rendement permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation. Un leader se focalisait principalement sur les besoins de l'organisation, pas sur ceux de l'individu.<sup>3</sup>

Sous l'impulsion d'Elton Mayo, le mouvement des relations humaines devint dominant dans les années 20. Ce mouvement visait à prendre en considération les besoins et la motivation des employés pour augmenter la production. L'étude la plus connue de Mayo fut l'expérience Hawthorne menée dans la société *Western Electric*. Lors de cette étude, on fit varier les conditions d'éclairage pour observer l'effet de cette action sur la productivité. De façon surprenante, la productivité des

employés se révéla moins sensible au changement des conditions d'éclairage qu'à la perception de la part des employés selon laquelle la direction était intéressée par l'étude de leur comportement. Hersey et Blanchard firent observer que

La fonction du leader aux termes de la théorie des relations humaines était de faciliter la réalisation d'un objectif conjoint parmi les exécutants tout en offrant à ceux-ci des chances d'épanouissement personnel. Contrairement à la théorie de la gestion scientifique, l'accent était mis principalement sur les besoins individuels, pas sur ceux de l'organisation. Le mouvement de la gestion scientifique se préoccupait essentiellement de la tâche (production), alors que celui des relations humaines le faisait de la communication (personnel). C'est la reconnaissance de ces deux préoccupations qui a caractérisé ce qui a été écrit sur le leadership depuis l'apparition de l'opposition entre l'école de la gestion scientifique et celle des relations humaines.<sup>4</sup>

La grande dépression et la seconde guerre mondiale entraînèrent une interruption des recherches sur le leadership dans les organisations mais juste après cette guerre jusque dans les années 60, d'autres commencèrent à examiner sérieusement l'interaction entre leader et exécutants. Les études menées par les universités de l'état de l'Ohio, du Michigan et de l'Iowa traitèrent toutes du rôle joué par le leader dans l'équilibre entre les exigences concurrentes de la mission (orientation des tâches) et de l'employé (comportement de communication). Chaque étude élaborait des termes nouveaux pour décrire son orientation particulière mais la question fondamentale dans chaque cas était l'autorité relative conférée à l'employé ou aux exécutants.

L'une des études les plus récentes, la théorie X et la théorie Y de Douglas McGregor, offre un cadre utile pour l'analyse de l'attitude d'un leader vis-à-vis de ses exécutants. Dans la théorie X, les leaders présument que les exécutants sont insuffisamment mûrs ou motivés pour se voir accorder une grande autonomie. La théorie Y, au contraire, présume juste l'inverse.

Quant à Hersey et Blanchard, concluant qu'aucune théorie du leadership n'est tout à fait correcte, élaborèrent le modèle de leader-

ship situationnel. Aux termes de ce modèle, le style de leadership utilisé dépend principalement de la maturité des exécutants.

En résumé, la substance de ces études et théories reflète une évolution progressive d'un style de leadership autoritaire basé sur une orientation vers la théorie X à une orientation démocratique qui s'efforce de motiver l'employé pour qu'il ait la sensation d'apporter une contribution à l'organisation. Cette évolution a récemment abouti au développement de la TQM et d'une armée de l'Air de qualité (*Quality Air Force – QAF*) qui s'efforce d'émanciper l'employé. D'après la philosophie de la qualité totale, « nos leaders doivent faire face au défi que représentent l'inversion de la pyramide de l'organisation et le changement du rôle du leader ou du gestionnaire insistant plus sur la fonction de soutien et d'émancipation. »<sup>6</sup> Comparé au modèle franchement autocratique des forces armées américaines dans le passé, l'approche de TQ du leadership est un système orienté vers les exécutants autant que cela est pratiquement possible. Le général John M. Loh, chef du commandement du Combat aérien (*Air Combat Command – ACC*) et partisan de la QAF, énonça le chemin que nous avons parcouru depuis le début du vingtième siècle lorsqu'il déclara à propos de l'environnement de QAF que « personne dans mon organisation n'est plus important que les autres. »<sup>7</sup>

## Le modèle de l'École de guerre aérienne

Le modèle de l'École de guerre aérienne est conçu pour décrire le leadership situationnel dans un contexte militaire, bien qu'il soit applicable à d'autres circonstances. Nous pouvons commencer à bâtir ce modèle en examinant la définition du leadership. Aux termes de la brochure de l'armée de l'Air (*Air Force Pamphlet – FP*) 35-49, *Air Force Leadership* (Le leadership dans l'armée de l'Air), « Le leadership est l'art d'influencer et de diriger les gens (les exécutants) pour qu'ils accomplissent la mission. »<sup>8</sup> J'ajouterais « pour qu'ils accomplissent la mission dans une situation

ou un environnement particulier. » Dans *Management of Organizational Behavior*, Hersey et Blanchard suggèrent que la modification précédente de la définition donnée par l'armée de l'Air pourrait être appropriée. Ils notèrent qu'« il n'y a pas de style ou stimulus de leadership supérieur aux autres. Tout style de leadership peut être efficace ou ne pas l'être suivant la réaction qu'attire ce style dans une situation particulière. » Ils en conclurent que « les études empiriques tendent à montrer qu'il n'existe pas de style normatif (supérieur aux autres). Les leaders efficaces adaptent leur comportement pour répondre aux besoins de ceux qui les suivent et à l'environnement particulier. »<sup>9</sup> (C'est moi qui insiste)

Dans son introduction à *The Mask of Command* (Le masque du commandement), John Keegan fit allusion à une pensée similaire lorsqu'il parla de « la particularité du leadership » ou de la nécessité d'étudier et de comprendre le leadership « dans son contexte. »<sup>10</sup> Le modèle suivant insiste sur les éléments du leadership identifiés dans la définition donnée par l'AFP 35-49 (leader, exécutant, mission) tels qu'ils sont influencés par la situation ou le contexte dans lequel le leadership est exercé.

Ce sont les exécutants, pas le leader, qui font réellement le travail et accomplissent la mission. Même s'il se peut que le leader *se salisse les mains* de temps en temps, ce sont les exécutants qui font le travail. Ce sont également les exécutants qui assurent au profit du leader la remontée de l'information sur la progression de l'accomplissement de la mission. C'est la raison, entre autres, pour laquelle la communication entre leader et exécutants doit circuler librement, autant que possible sans être gênée par des obstacles administratifs ni des barrières psychologiques.

La communication entre leader et exécutants doit se faire sous forme de dialogue, pas de monologue. De nombreux spécialistes ont suggéré que le facteur crucial de détermination de l'efficacité de ces rapports est la communication. « Le Congrès peut créer un général », fit un jour observer le général Omar Bradley, « mais seule la communication peut faire de lui un commandant. »<sup>11</sup> Comme l'a noté John Kline,

La preuve de l'importance d'une communication efficace de la part des leaders est apportée quotidiennement dans toutes les organisations. En fait, depuis 1938 lorsque Chester Barnard conclut que la communication représentait la tâche principale des gestionnaires et des dirigeants, l'accent a été mis sur l'amélioration des communications dans les organisations... Non seulement la communication redescendant la voie hiérarchique est importante mais les subordonnés doivent maintenir leurs collègues et leurs supérieurs informés. En d'autres termes, pour être efficaces, les canaux de communication doivent être ouverts vers le bas, vers le haut et dans toute l'organisation.<sup>12</sup>

Comme indiqué plus haut, une considération importante intervenant dans la compréhension du leadership est les rapports entre leader et exécutants. L'autre élément variable important (compte tenu du fait que la mission reste un élément fixe pour une situation particulière) est la situation, l'environnement ou le contexte dans lequel le leadership est exercé. C'est ici où je pense que le modèle de leadership de l'École de guerre aérienne est le plus utile dans la mesure où il nous aide à comprendre la façon dont la dynamique des rapports de commandement change au fur et à mesure que la situation évolue. C'est la raison pour laquelle l'élément *situation* de ce modèle englobe tous les autres éléments. Nous examinerons les diverses situations suivantes :

1. Les niveaux auxquels le leadership est exercé.
2. Le commandement en temps de paix comparé à celui des opérations en temps de guerre.
3. La direction d'un état-major comparée au commandement des unités opérationnelles.
4. Une comparaison du commandement d'une Arme, de forces interarmées et multinationales.

## Niveaux de leadership

Le leadership varie au fur et à mesure que le niveau de commandement s'élève du

niveau tactique au niveau opérationnel et au-dessus. La mission est très précise au niveau tactique mais elle s'élargit aux niveaux plus élevés de commandement. Par exemple, les officiers subalternes opèrent principalement au niveau tactique. Leurs missions sont précises : bombarder un objectif, s'emparer d'un terrain et le tenir, appuyer une opération particulière, etc.

Par contre, les niveaux plus élevés de commandement ont des missions plus larges. Un excellent exemple d'attribution de missions au niveau opérationnel fut la directive relative à l'opération *Overlord* donnée au général Dwight D. Eisenhower par les chefs de l'état-major combiné : « Vous pénétrerez sur le continent européen et, conjointement avec les forces des autres pays alliés, lancerez des opérations visant le cœur de l'Allemagne et la destruction de ses forces armées. »<sup>13</sup> Le modèle nous aide à voir que, au fur et à mesure que la situation du commandement passe du niveau tactique au niveau opérationnel et au-dessus, l'attribution des missions devrait devenir moins précise.

Le modèle nous permet de visualiser les changements affectant l'interaction entre le leader et les exécutants au fur et à mesure que les niveaux de leadership changent. Au fur et à mesure que le commandant s'élève au-dessus du niveau tactique, le nombre de personnes dont il est responsable augmente. C'est la raison pour laquelle son interaction avec les *troupes* devient de moins en moins directe. Par exemple, le nombre relativement faible de personnes appartenant à un escadron permet au commandant d'escadrille et même au chef d'escadron d'avoir une interaction fréquente et directe avec son personnel. Pour parler d'un problème, il suffit au commandant de se servir de l'interphone ou d'aller voir la personne chargée de la tâche à accomplir.

Toutefois, lorsqu'un officier devient commandant d'escadre aérienne ou lieutenant colonel ou au-dessus, il devient inévitablement isolé et la communication est alors moins directe et passe de plus en plus par des intermédiaires. Les commandants les plus efficaces se sont efforcés de limiter l'effet de ce phénomène d'isolation en rendant visite à leurs troupes sur le champ de bataille aussi

souvent que possible. Robert E. Lee fut capable de maintenir des rapports extraordinaires avec ses troupes même pendant son service en tant que commandant opérationnel. De même, le général Omar Bradley et le général George Patton faisaient sentir leur présence parmi les soldats qu'ils dirigeaient. Même le distant Napoléon fit l'effort d'être visible pour ses fidèles en distribuant des récompenses et en rendant visite à ses troupes sur le champ de bataille. Le principe mis en pratique par ces leaders aux échelons les plus élevés s'applique également aux niveaux inférieurs. Les leaders les plus efficaces d'aujourd'hui sont hautement visibles.

Par contre, les leaders qui, au fur et à mesure qu'ils s'élèvent au-dessus des niveaux de leadership inférieurs et plus directs, s'efforcent de maintenir la même interaction avec les exécutants et le même contrôle de l'accomplissement des missions sont appelés gestionnaires tatillons. La *gestion tatillonne* est peut-être la maladie la plus pernicieuse et la plus répandue au sein du commandement au-dessus du niveau tactique.

Au lieu de se livrer à une gestion tatillonne, le leader a besoin de devenir un spécialiste de ce que j'appellerais la *régulation du climat*. Le leader efficace à l'échelon supérieur assure la régulation du climat régnant dans l'organisation en veillant à ce que sa vision, ses valeurs et sa vitalité imprègnent celle-ci. Il obtient ce résultat en définissant sa vision de l'organisation, en la présentant de façon à ce que tout le monde puisse la comprendre et en transmettant ce message de façon répétée par divers moyens. Le concept de régulation du climat inclut la délégation des tâches et l'attribution aux subordonnés des moyens d'accomplir la mission.

Les changements qui affectent la mission et les exécutants et sont associés à l'élévation au-dessus du niveau tactique imposent également certains changements au commandant. Le commandant au niveau tactique est principalement un technicien, un praticien, qui participe effectivement à une opération. Par exemple, au niveau tactique un commandant d'escadrille ou chef d'escadron pilote un aéronef, un officier de sous-marin dirige la navigation et l'emploi du système d'armes de

celui-ci et un chef de bataillon mène ses hommes au combat. Lorsque le commandement est exercé aux niveaux plus élevés, le technicien devient un généraliste qui se soucie moins des opérations au niveau tactique et plus de l'application plus large de la puissance militaire aux niveaux stratégiques.

## Et après ?

Qu'est ce que tout cela signifie pour le chef militaire ? Sur la base de ce qui précède, nous pouvons opérer cinq généralisations sur le commandement au niveau tactique et au-dessus.

1. Votre style de commandement devrait probablement changer lorsque vous passez du grade de capitaine à celui d'officier supérieur et au-dessus. On peut dire que le style dominateur de commandement pour les officiers en milieu de carrière combine *donner des ordres, faire accepter et participer* suivant la maturité des exécutants. On peut également noter à juste titre que les styles de commandement consistant à faire accepter et donner des ordres sont moins courants aujourd'hui par suite des effets d'émancipation de la QAF. Au fur et à mesure que nous intégrons nos plus jeunes aviateurs à des équipes d'évaluation des processus (*Process Action Teams – PAT*) et sollicitons leur contribution lors de la prise des décisions de production et d'opérations, les styles de commandement S1 et S2 se limiteront plus ou moins à l'entraînement de base et à d'autres tâches de routine très structurées.

Lorsque vous arrivez à des positions de commandement à des échelons plus élevés, la *maturité des exécutants* (ligne horizontale du bas) augmente. Cette maturité accrue est associée au comportement moins satisfaisant d'exécution des tâches. Cela veut dire qu'au-dessus du niveau de l'unité, vous vous occupez moins de charger le personnel d'exécuter des tâches et comptez sur lui pour mener celles-ci à bien avec un moindre contrôle.

Au fur et à mesure que le comportement d'exécution des tâches devient moins satisfaisant, il s'accompagne d'une diminution de l'interaction (ou du *comportement de communication*) du leader à l'échelon le plus élevé avec les exécutants. D'après Hersey et Blanchard, tout cela signifie que votre style de commandement devrait passer de la *participation* (le style le plus courant au niveau de l'unité) à la *délégation* (le style que les commandants au-dessus du niveau de l'escadron devraient adopter).<sup>14</sup>

2. Dans la mesure où les exécutants qui travaillent pour un commandant sont plus nombreux au-dessus du niveau tactique, il aura moins de contacts directs avec la majorité d'entre eux. Par exemple, l'officier responsable (*Officer In Charge* – OIC) d'un escadron d'entretien a entre 50 et 100 personnes travaillant pour lui. Ces subordonnés ont de fréquents contacts directs avec leur supérieur. Le résultat est qu'il est relativement facile de communiquer des valeurs, des objectifs et des conseils. Par contre, lorsque l'officier en milieu de carrière d'aujourd'hui devient l'officier supérieur de demain, le nombre accru de ses subordonnés rendra les contacts directs fréquents difficiles et finalement impossibles. En conséquence, un commandant à l'échelon le plus élevé a pour responsabilité significative la création de l'atmosphère opérationnelle et morale appropriée dans laquelle chacun sait ce qu'on attend de lui – la *régulation du climat*.
3. Le commandement au-dessus du niveau de l'unité doit devenir moins direct, moins technique. Le commandant ne doit pas perdre de vue la mission accomplie par l'unité mais il a maintenant plus du généraliste qui abandonne les détails de l'opération à ceux qui sont les plus familiarisés avec les opérations quotidiennes.
4. Lorsque l'individu s'élève au-dessus du niveau de l'unité, le commandant se tient plus loin de la zone d'activité de l'organi-

sation et il est moins au courant de ce qui se passe vraiment. En conséquence, les décisions prises au-dessus du niveau tactique le sont fréquemment avec une partie seulement des informations nécessaires. Dans son livre *Taking Charge* (Prendre la direction des opérations), le général Perry Smith se réfère à ce fait comme la « règle des 60 pourcent », qui signifie qu'un commandant prend une décision quand 60 pourcent des informations utiles sont disponibles.<sup>15</sup> C'est souvent une décision difficile à prendre pour le commandant qui passe à l'échelon supérieur parce qu'elle implique des risques. Il s'agit, à bien des égards, d'un acte de foi mais c'est une décision qui doit être prise parce que, si elle ne l'est pas, la conséquence sera au mieux l'inefficacité, au pire la paralysie.

5. Au-dessus du niveau tactique, la vision devient plus importante. La vision est essentiellement la capacité de voir l'avenir. D'après Warren Bennis et Burt Nanus :

Pour choisir une direction, un leader doit d'abord avoir créé une image mentale de l'état futur possible et souhaitable de l'organisation. Cette image, que nous appelons vision, peut être aussi vague qu'un rêve ou aussi précise qu'un objectif ou un énoncé de mission. Le point crucial est qu'une vision exprime une vue d'un autre avenir réaliste et crédible pour l'organisation, une situation meilleure d'une façon ou d'une autre que celle qui existe aujourd'hui. Une vision est un objectif vers lequel on se sent attiré.<sup>16</sup>

La vision du commandant en milieu de carrière est à court terme. A un extrême, un capitaine ou commandant engagé dans un combat peut devoir concentrer 100 pourcent de son attention sur la prochaine mission. Dans des circonstances normales, les limites extrêmes de la vision d'un commandant au niveau de l'unité ne vont probablement pas beaucoup plus loin que l'exercice financier. Lorsque les commandants s'élèvent au-dessus du niveau tactique, toutefois, le bloc de temps pour lequel ils doivent planifier s'allonge considé-

rablement. Dans son article “*Building Strategic Leadership for the 21st Century*” (Établir un commandement stratégique pour le 21<sup>e</sup> siècle), le commandant Roderick R. Magee note que

L'une des principales responsabilités du commandement stratégique est de se préparer aux 10 à 20 années qui viennent et de déterminer les missions qu'il sera demandé à l'armée d'accomplir et, par conséquent, ce que devra être sa structure pour atteindre les objectifs nationaux. Tout le monde reconnaît que la vision est un facteur clé du succès et de la survie d'une organisation. C'est bien entendu au commandement stratégique qu'il incombe d'établir la vision.<sup>17</sup>

La création d'une vision stratégique à long terme pour l'organisation exige du commandement qu'il traite de questions plus complexes, conceptuelles et abstraites que les préoccupations tactiques d'un commandant d'unité. À cet égard, le commandement est une activité plus intellectuelle. Clausewitz exprima une opinion similaire lorsqu'il dit « Chaque niveau de commandement a sa propre norme intellectuelle. »<sup>18</sup> Le commandant Magee se réfère à la théorie des systèmes stratifiés (*Stratified Systems Theory – SST*) de Jacques et Jacob pour faire la même remarque.

Il note :

Une des bases de leur modèle (SST) est que la complexité cognitive augmente de façon hiérarchisée lorsqu'on s'élève dans l'organisation et que la complexité cognitive du leader doit correspondre à ce qu'exige son niveau dans l'organisation. D'après la SST, on peut penser à la complexité cognitive en termes de « différenciation et d'intégration ». La complexité associée au niveau dans l'organisation ou aux couches de celle-ci est basée sur la durée du rôle du leader.<sup>19</sup>

## La situation : Paix ou guerre ?

Ce qui précède avait principalement pour but d'aider les commandants à comprendre en quoi l'équation du commandement change au fur et à mesure que le commandant passe du commandement tactique aux niveaux plus élevés. Le modèle peut également servir à examiner d'autres situations de commandement. L'environnement du temps de guerre affecte

la dynamique du commandement. En règle générale, la mission est plus cruciale en temps de guerre et les conséquences d'un échec sont potentiellement tragiques. Une unité qui n'accomplit pas sa mission du temps de paix peut échouer à une inspection de l'état de préparation opérationnelle (*Operational Readiness Inspection – ORI*) ou voir son commandant limogé. Par contre, l'opération *Desert One*, Gallipoli, l'absence du général J. E. B. Stuart à Gettysburg et le désastre allié à la passe de Kasserine sont des exemples des conséquences tragiques de l'échec d'une mission du temps de guerre.

En temps de guerre, l'état mental des exécutants acquiert une plus grande signification dans la mesure où la crainte rend l'accomplissement de leurs tâches plus difficile. Les commandants doivent prendre ce facteur en considération lors du passage de la paix à la guerre. Pour tenir compte de la crainte et de l'importance accrue que revêt l'accomplissement de la mission, il est normal qu'il puisse s'avérer nécessaire pour les commandants de devenir plus autoritaires. Le film *Twelve O'Clock High*, que l'on étudie dans divers établissements d'enseignement professionnel militaire, illustre ce point. Rappelez-vous que le général Savage prit le commandement d'une escadre de bombardiers de la seconde guerre mondiale dont les équipages souffraient d'un mauvais moral dû aux pertes subies au combat. Pour rétablir la situation, le nouveau commandant adopta un style de commandement très autoritaire. L'accent mis de nouveau sur une discipline stricte et l'hostilité que cela entraîna vis-à-vis du chef exigeant conduisirent à un meilleur accomplissement des missions et en fin de compte à un meilleur moral.

Pour éviter que nous tirions trop d'enseignements de l'exemple qui précède, je suggère qu'un style autoritaire ne constitue pas une réaction automatique à un environnement de combat. Dans des circonstances normales, un commandant ne changera pas son style simplement parce que les balles sifflent autour de lui. Cela dépend de la situation et du commandant.

Si nous examinons de nouveau le modèle, nous pouvons faire quelques observations sur l'interaction entre commandant et exécutants



dans un environnement de combat. Pendant les opérations du temps de paix, cette interaction est complexe et difficile. En temps de guerre, elle est encore plus difficile dans la mesure où elle est exacerbée par le brouillard et la friction de la guerre. L'observation bien connue de Clausewitz s'applique :

Si on n'a jamais fait personnellement l'expérience de la guerre, on ne peut comprendre en quoi consistent réellement les difficultés constamment mentionnées ni pourquoi un commandant devrait faire preuve d'un génie quelconque ni de facultés exceptionnelles... Tout est simple dans la guerre mais la chose la plus simple est difficile. Les difficultés s'accumulent et finissent par produire un genre de friction qu'on ne peut concevoir si on n'a pas fait l'expérience de la guerre.<sup>20</sup>

Examinons maintenant une question liée à l'opposition entre guerre et paix. Lorsque nous passons à un modèle de commandement plus axé sur les exécutants et l'*émancipation* en temps de paix tel que la TQM, des pièges potentiels nous attendent lorsque nous sommes engagés dans des opérations de combat. L'objectif fondamental de l'entraînement de base au fil des ans a été de briser la mentalité civile de l'individu qui se montre naturellement réfractaire à l'obéissance sur le champ de bataille aux ordres dont les conséquences sont potentiellement très graves. Lors de l'entraînement de base, nous remplaçons la mentalité civile par la discipline militaire, qui implique une soumission instinctive à un style de commandement autoritaire. Le dessein de la QAF est juste le contraire. Elle cherche à transférer le pouvoir du commandant à ses subordonnés, à solliciter des idées et perspectives auprès des exécutants dans un environnement très convivial et sans danger. Dans la QAF, comment réagira l'exécutant auquel tous les principes de celle-ci ont été inculqués et qui a été totalement émancipé si le commandement de l'unité adopte un style plus autocratique lors du combat ? C'est un problème que les futurs commandants, en particulier au niveau de l'unité, doivent aborder.

## Commandement interarmées et multinational

Une autre variation de l'équation de commandement qui deviendra de plus en plus importante dans l'environnement d'aujourd'hui concerne la composition des forces amies. Une opération dans laquelle n'intervient qu'une seule Arme est relativement aisée à coordonner dans la mesure où la mission est exécutée par des gens de même sensibilité. Leur interaction est facilitée par un même vocabulaire et une orientation commune vers leur méthode particulière de combat. Lorsqu'on intègre des membres d'une autre Arme, toutefois, il est nécessaire de tenir compte d'autres considérations et sensibilités. Les différences en termes de doctrine et de méthodes opérationnelles entre les Armes non seulement créent des obstacles à la collaboration mais peuvent également avoir un effet nuisible, voire même fatal, sur les opérations. A titre d'exemple, on pourrait réfléchir aux difficultés qui apparurent par suite de divergences doctrinales entre les commandants des composantes terrestre et aérienne de l'armée en Afrique du Nord pendant la seconde guerre mondiale.

En outre, les rivalités interarmes ont compliqué l'accomplissement des missions et continueront de le faire. La compétition opposant le général Douglas MacArthur à l'amiral Ernest J. King et à l'amiral Chester W. Nimitz sur le théâtre du Pacifique pendant la seconde guerre mondiale conduisit à une coordination loin d'être optimale des opérations. Par contre, le général Omar Bradley, de l'armée de Terre, et le général Elwood R. Quesada, des forces aériennes, collaborèrent d'une façon satisfaisante.

La situation devient encore plus complexe lorsque des alliés interviennent. En plus des différences en termes de doctrine et de service, les différences culturelles et historiques rendent les efforts de coordination des opérations multinationales plus difficiles. Dans son article "*Staff Experience and Leadership Development*" (Expérience de l'état-major et développement du commandement) publié dans le *Airpower Journal*, le général John Shaud nota que « les chances d'affectation à l'état-major d'une coalition interarmées dans le monde

de l'après-guerre froide ont décuplé. »<sup>21</sup> Il servit en qualité de chef d'état-major du commandant suprême des forces alliées en Europe (*Supreme Allied Commander, Europe* – SACEUR) jusqu'à une date récente et fit l'observation suivante sur la base de cette expérience :

Dans l'état-major de la coalition, comme c'est le cas de tout nouveau poste de commandement... ma mission principale consistait à coordonner les activités de l'état-major... En plus de ce que cela pourrait normalement impliquer, je me suis aperçu que je devais en outre être un négociateur, un diplomate, un maître exigeant et un chef de clique. J'ai également appris qu'à l'état-major du SHAPE (ainsi que dans la plupart des états-majors de coalition), certains des facteurs les plus importants à prendre en considération étaient la réalisation des différences culturelles et linguistiques intrinsèques et la possession d'un solide sens de l'histoire.<sup>22</sup>

L'alliance de l'Axe lors de la seconde guerre mondiale offre un exemple des désavantages de la guerre en coalition. L'Allemagne se retrouva entraînée dans une campagne en Afrique du Nord et dans le combat en Grèce par son allié italien dont les forces, de l'avis des généraux allemands Albert Kesselring et Erwin Rommel, se montrèrent incapables.<sup>23</sup> Par contre le style collégial et conciliant de commandement d'Eisenhower fut une des clés du succès de l'opération *Overlord*. Il est douteux qu'un style de commandement comme celui de Patton aurait réussi.

La sensibilité du général H. Norman Schwarzkopf à la culture arabe, acquise lors de son enfance en Iran, représenta un facteur important dans la création de la coalition pendant la guerre du Golfe Persique. *Norman la tempête* est peut-être le parfait praticien du commandement situationnel souple de coalition lors du passé récent. Dans *Crusade* (La croisade), Rick Atkinson décrit Schwarzkopf comme un tyran, un autocrate braillard, grossier envers les membres américains de la coalition. Au même moment, il se montrait diplomate et conciliant vis-à-vis de la plupart des alliés. On peut se demander si ce n'était pas précisément le style de commandement qui était nécessaire pour que la coalition ne se désintègre pas. Comme l'observa Atkinson,

Curieusement, le mauvais caractère de Schwarzkopf contribua également à étouffer les chamailleries interarmes, en unifiant des rivaux naturels, sous une crainte partagée. En outre, il épargna prudemment aux alliés sa colère. C'est là qu'il se montra le plus compétent dans la fonction pour laquelle on le présuait le moins bien préparé par sa formation et son tempérament : rassembleur et maître d'une gigantesque coalition formée de troupes de trois douzaines de pays.<sup>24</sup>

#### *Direction d'un état-major comparée au commandement opérationnel*

Une dernière situation de commandement que nous pouvons examiner est la différence entre l'environnement d'état-major et celui d'opérations – un problème clé pour les officiers en milieu de carrière s'élevant au-dessus du niveau de l'unité pour la première fois. Les commandants des unités opérationnelles sont probablement plus efficaces s'ils se conforment au style de commandement héroïque, alors que le style d'un chef d'état-major est à juste titre plus bureaucratique et participatif. L'interaction entre commandant et exécutants est principalement verbale et informelle dans un environnement opérationnel mais devient plus formelle et par écrit dans l'état-major. De même, les exécutants sont plus sophistiqués dans l'environnement d'état-major et la mission réside plus dans le domaine de la politique et des plans. Dans l'armée de l'Air, plus on s'écarte de la ligne de vol, plus il est difficile pour le commandant de garder les exécutants focalisés sur le pilotage et le combat, ainsi que de promouvoir les valeurs institutionnelles plutôt que professionnelles.

James Stokesbury a appelé le leadership le plus déroutant des arts et ceux d'entre nous qui appartiennent aux forces armées en conviendraient certainement. Au même moment, les programmes d'études de nos établissements d'enseignement professionnel militaire sont conçus pour rendre l'art du commandement moins déroutant pour le militaire professionnel. Le modèle de leadership situationnel de l'école de guerre aérienne décrit plus haut représente, je crois, un cadre utile pour évaluer les commandants et leur commandement dans leur contexte.

Dans un monde en évolution rapide, cette vision du commandement peut également vous aider à adapter votre style de commandement à la situation lorsque vous êtes affecté à des échelons de commandement plus élevés. Compte tenu des développements technolo-

giques sans précédent, des événements qui se déroulent dans un monde en évolution rapide et du raccourcissement des cycles d'évolution de la société, le besoin d'un commandement mettant l'accent sur la souplesse et l'émancipation est plus grand que jamais. □

## Notes

1. Dans son article "The User of Leadership Theory" (L'utilisateur de la théorie du leadership), (Michigan Business Review, janvier 1973), James Owen définit le style de leadership bureaucratique en termes que nous pouvons tous comprendre. Le leadership héroïque ou charismatique est plus difficile à identifier. Dans son livre *Leadership*, James MacGregor Burns nota que l'expression leadership charismatique peut signifier « un lien émotif entre leader et exécutants ; l'idée courante selon laquelle un leader est fort, omniscient et vertueux ; l'attribution d'énormes pouvoirs surnaturels aux leaders (religieux ou civils, ou aux deux) et tout simplement l'apport à un leader d'un soutien populaire frisant l'amour. » Le sens dans lequel j'utilise l'expression leadership héroïque ou charismatique implique un style de leadership reflétant une forte personnalité qui inspire les exécutants et les encourage à accomplir des exploits extraordinaires. Dans ce sens, il est très semblable à la définition donnée par Morris Janowitz dans *The Professional Soldier* (Le soldat de métier) aux termes de laquelle le commandant héroïque perpétue le type du guerrier, l'officier à cheval qui incarne l'esprit martial et le thème de la bravoure personnelle
2. Paul Hersey et Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (La gestion du comportement de l'organisation : Utilisation des ressources humaines), (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1982), 86.
3. Ibid., 85.
4. Ibid.
5. Ibid., 152. Suivant l'édition de leur ouvrage, il se peut que vous rencontriez différents termes utilisés pour décrire le modèle de Hersey et Blanchard. Leurs significations sont néanmoins essentiellement les mêmes.
6. *The Quality Approach* (L'approche qualité), publié par le Air Force Quality Center, Maxwell AFB, Alabama, II-7.
7. Général Mike Loh, allocation prononcée à l'occasion du lancement du mois national de la qualité, Hampton Roads Quality Council, Hampton, Virginie, Holiday Inn, 1er octobre 1992.
8. Brochure de l'armée de l'Air (Air Force Pamphlet – AFP) 35-49, *Air Force Leadership* (Le leadership dans l'armée de l'Air), 1985, 2.

9. Hersey et Blanchard, 102.
10. Ibid., 103.
11. John Keegan, *The Mask of Command* (Le masque du commandement), (Middlesex, Grande-Bretagne: Penguin Books, Ltd., 1987), 1–4.
12. Omar Bradley, *A Soldier's Story* (Histoire d'un soldat), (New York: Henry Holt and Co., 1951), 474.
13. John Kline, "Communications for the Leader" (Communications pour le commandant), in AU-24, *Concepts for Air Force Leadership* (Concepts de commandement pour l'armée de l'Air), sous la direction de Richard I. Lester et A. Glenn Morton (Maxwell AFB, Alabama Air University Press, 1990), 261.
14. Hersey et Blanchard, 236–37.
15. Perry M. Smith, *Taking Charge: A Practical Guide for Leaders* (Prendre la direction des opérations : Un guide pratique à l'intention des commandants), (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1986), 108.
16. Warren Bennis et Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Leaders : Les stratégies de prise de la direction des opérations), (New York: Harper and Row, 1985), 89.
17. Commandant Roderick R. Magee, "Building Strategic Leadership for the 21st Century" (Établir un commandement stratégique pour le 21<sup>e</sup> siècle), *Military Review*, février 1993, 39.
18. Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*, De la guerre, adaptation et traduction anglaise de Michael Howard et Peter Paret (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1976), 111.
19. Magee, 37.
20. Clausewitz, 119.
21. Général en retraite John Shaud, USAF, "The Staff Experience and Leadership Development" (L'expérience de l'état-major et le développement du commandement), *Airpower Journal* 7, n° 1 (printemps 1993) : 9.
22. Ibid.
23. Norman Polmar et Thomas Allen, *World War II: America at War* (La seconde guerre mondiale : l'Amérique en guerre), (New York: Random House, 1991), 537.
24. Rick Atkinson, "Desert Storm's Angry Caesar" (Le César colérique de l'opération Desert Storm), *Washington Post National Weekly*, 4–10 octobre 1993.

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)