

L'ABC du commandement résolu

PAR LE COLONEL BRAD ASHLEY, USAF

Commander, c'est libérer le potentiel des gens pour leur permettre de progresser.

—Sénateur Bill Bradley (Démocrate-New Jersey)

L'armée de l'Air d'aujourd'hui a besoin d'un commandement résolu à tous les niveaux et de modèles sur lesquels nos aviateurs pourront prendre exemple. Ils nous aident tous à nous améliorer. Nombreux sont les écrits publiés sur le commandement au fil des ans ; il reste un art complexe aux multiples facettes et aux innombrables attributs. Les commandants résolus affectent les attitudes de leur personnel, donnent la priorité aux « blocs » d'organisation pour assurer la focalisation et la direction, et font preuve de courage pour prendre des décisions délicates.

« A » – Affecter les attitudes

Les commandants résolus affectent les attitudes. Tout est dans l'attitude, et rien n'est plus convaincant qu'une attitude dynamique. L'armée de l'Air peut inculquer à quelqu'un des compétences techniques et une spécialité mais pas une attitude. Chacun prend cette décision et son attitude l'accompagne chaque jour à son poste de travail. Nos attitudes peuvent devenir un puissant multiplicateur de forces affectant notre productivité, notre sécurité, notre efficacité et l'idée que nous nous faisons de notre profession. Les attitudes des commandants exercent un puissant effet, non seulement sur eux-mêmes mais également sur l'ensemble de l'organisation. En fait, toutes les organisations reflètent l'attitude de leurs dirigeants. C'est la raison pour laquelle il est important de ne pas oublier qu'il incombe aux dirigeants de donner le ton pour affecter les attitudes de leur personnel.

Je me souviens encore du sergent Allen, mon instructeur d'entraînement militaire de

base à la base aérienne Lackland, au Texas. Le moins qu'on puisse dire c'est qu'il pouvait affecter les attitudes ! Il ressemblait en permanence à une affiche de recrutement : impeccable et vif, la personnification du professionnalisme de l'armée de l'Air. Il était célèbre pour dire « Je ne peux pas vous obliger à le faire mais je peux vous faire regretter de pas l'avoir fait ! » Je peux garantir qu'il affectait tous les jours les attitudes de ses aviateurs. Les commandants résolus affectent nos attitudes, même après leur départ. Notre armée de l'Air a bâti son riche héritage sur des décennies de présence de commandants résolus et d'exemples extraordinaires donnés par ceux-ci.

Les commandants résolus font également l'effort de donner l'exemple. Un jour, quittant le quartier général, j'observai plusieurs aviateurs regardant tomber la neige, attendant apparemment que les services de la voirie dégagent le trottoir menant au parking. Plusieurs pelles à neige étaient abandonnées dans un coin du vestibule. Sans dire un mot, je m'emparai d'une pelle, sortis et commençai à déblayer le passage. Il ne fallut pas longtemps pour que les autres aviateurs (militaires du rang, civils et officiers) se saisissent de pelles et se joignent aux festivités. Nous passâmes un bon moment à travailler ensemble sous la neige qui tombait, bavardant tout en dégageant le trottoir et en rendant notre secteur moins dangereux. Les commandants résolus affectent les attitudes par leurs paroles, leur exemple et, ce qui est plus important, leurs actions.

« B » – Blocs d'organisation

Les commandants résolus se concentrent sur les blocs d'organisation. Si tout est important, ipso facto rien ne l'est. Si chaque tâche est une crise et que tous les programmes ont la même importance, rien n'est alors vraiment important. Le commandement équilibre efficacement les nombreuses exigences de nos missions et nos ressources limitées (financement, personnel, outillage, temps et place), et prend des décisions difficiles concernant nos priorités. Nous devons décider quelles sont les questions les plus importantes et les aborder en premier.

Steven Covey, auteur célèbre d'ouvrages sur la gestion et le commandement, décrit un concept qu'il appelle les blocs d'organisation.¹ Dans sa démonstration, il utilise un récipient en verre, des piles distinctes de gros et de petits cailloux, du sable et un verre d'eau. Il demande aux participants de remplir le récipient avec tous les matériaux. Il va sans dire que la tâche paraît impossible. Après que les participants ont échoué de façon répétée dans leurs tentatives de remplissage du récipient avec tous les matériaux, Covey explique la méthode correcte : les matériaux ne tiendront pas tous, sauf si les gros cailloux y sont placés en premier. Les petits cailloux remplissent les interstices entre les gros ; le sable et l'eau en font de même. Sa démonstration illustre le fait que nous devons d'abord placer nos propres blocs d'organisation sur nos calendriers et dans nos jarres organisatrices de priorités. Sinon, ils risquent de ne pas s'intégrer et d'être laissés de côté. Les commandants résolus prennent le temps de réfléchir, de choisir leurs blocs d'organisation puis de les communiquer comme priorités à l'ensemble de leur équipe. Les éléments les moins prioritaires tiendront autour de ceux qui le sont le plus.

Les commandants résolus prennent également des décisions en toute conscience lorsqu'ils choisissent leurs blocs : vie familiale, condition physique, mission, etc. Le temps étant une denrée précieuse pour un commandant, celui-ci doit en prendre soin et le sauvegarder. Les aviateurs ne devraient jamais

oublier que, s'ils ne peuvent être à l'heure, ils doivent tout faire pour être en avance !

J'ai récemment passé une heure à traverser la base pour récompenser l'un de mes adjoints pour l'excellence dont il avait fait preuve. Sur le chemin du retour à mon bureau, quelqu'un me demanda comment je faisais pour trouver le temps de distribuer de telles récompenses individuelles. Je répondis simplement : « Récompenser nos aviateurs et m'occuper d'eux représentent l'un de mes blocs d'organisation personnels ; je programme donc ces activités en premier et veille à ce qu'elles ne soient pas supplantées par de moindres priorités. » Je ne les « case » pas autour des autres activités trépidantes quotidiennes ; au contraire, mes activités quotidiennes plus routinières doivent s'harmoniser avec le bloc de récompenses. Les aviateurs devraient identifier leurs propres blocs d'organisation et déterminer la raison pour laquelle ils les considèrent importants.

« C » – Courage

Les commandants résolus font toujours preuve de courage. Je ne parle pas simplement du courage au combat ; je parle du courage quotidien de faire ce qu'il faut, le courage moral. Certains disent que le courage moral implique la défense de ses convictions et de la justesse de celles-ci. Pour d'autres, il exige de dire la vérité quelles qu'en soient les conséquences. D'autres encore déclarent que le courage moral implique de faire ce qu'il faut en dépit de l'adversité, au lieu de faire demi-tour en choisissant la solution de facilité. L'une des valeurs fondamentales de notre armée de l'Air, « intégrité avant tout », fournit la fondation sur laquelle bâtir un commandement résolu et le courage moral.

Dans l'armée de l'Air d'aujourd'hui, chaque commandant devrait s'efforcer d'acquiescer cet admirable trait de caractère : la défense de ce qui est juste ! Nous devons, en tant que responsables, établir des critères d'équité et créer un cadre de travail caractérisé par la confiance et l'intégrité. Notre personnel ne mérite pas moins. Comme le fit un jour

observer Mark Twain, « Il est curieux que le courage physique soit aussi répandu dans le monde et le courage moral aussi rare. »²

Nous sommes quotidiennement confrontés à des centaines de décisions. Notre processus de prise de décision montre à ceux qui nous entourent la qualité de notre caractère. Le caractère est vraiment mis à l'épreuve lorsque l'enjeu est considérable, quand nous savons que nous devons prendre notre décision, même si elle va être impopulaire. C'est quand nous agissons ainsi que nous révélons ce qu'est notre vrai caractère.

Certaines de nos décisions de commandement les plus délicates concernent le personnel et les affaires disciplinaires et impliquent toutes, bien entendu, au moins deux points de vue. Les responsables passent en revue les faits de l'affaire, prennent en considération les suggestions des supérieurs et des commandants, et reçoivent des conseils du président du tribunal militaire de cassation. Au bout du compte, toutefois, il incombe au commandant d'évaluer tous les faits et de prendre la décision délicate. Les commandants résolus prennent soigneusement en considération tous les faits, s'appuient sur leur courage moral et prennent les décisions correctes. Je fus un jour confronté à la délicate décision de devoir démettre un subordonné clé de son poste de responsabilité dans l'armée de l'Air pour comportement moralement contestable. Aviateur respecté, il avait été un ami proche pendant plus de 10 ans, ce qui, sur le plan personnel, rendait la décision très

difficile à prendre. Elle ne l'était toutefois pas dans le contexte de l'armée de l'Air en tant qu'institution qui, de même que la base, l'escadron et tous ses aviateurs irréprochables, y gagna. Je n'ai jamais regretté cette décision et continue à me féliciter d'avoir eu le courage moral de la prendre.

Le travail que nous faisons est important, non seulement pour nous-mêmes et nos familles mais également pour le pays. La vie des hommes et des femmes qui servent au front est entre nos mains. Le dévouement, la compétence et le courage moral des aviateurs nous aideront à accomplir la priorité absolue de l'armée de l'Air, qui est de gagner la guerre planétaire contre le terrorisme. Elle protégera la vie de nos combattants et préservera la liberté de la prochaine génération.

Notre credo de l'aviateur se termine par la déclaration suivante : « *Je suis un aviateur américain : ailier, commandant, guerrier. Je n'abandonnerai jamais un aviateur, ne faiblirai jamais et n'échouerais pas.* » Un commandement résolu est crucial pour le succès de la mission de notre armée de l'Air. C'est pourquoi, en affectant comme il convient les attitudes, en aidant nos organisations à se focaliser sur les « blocs d'organisation » importants et en faisant preuve de courage moral, nous pouvons aider notre Arme à faire de tous ses membres des commandants plus compétents et plus résolus. En appliquant ces vertus à nos missions quotidiennes, nous ne faiblirons jamais et ne connaîtrons pas l'échec.

Notes

1. Steven R. Covey, A. Roger Merrill et Rebecca R. Merrill, *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy* (Commencer par le commencement : Vivre, aimer, laisser un héritage), (New York: Simon and Schuster, 1996), 88–89.

2. Mark Twain, "Purchasing Civic Virtue" (Acheter la vertu civique), in *The Portable Mark Twain* (Le Mark Twain à emporter), sous la direction de Bernard DeVoto (New York: Viking Press, 1946), 571.

Colonel Brad Ashley

L'auteur est directeur de la communication et responsable des technologies de l'information au quartier général du Commandement de la mobilité aérienne, base aérienne Scott, Illinois.

Visitez notre site web

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