



## L'excellence du commandement

### Enseignements tirés du comportement des unités les plus performantes

MONSIEUR MARTIN PITT ET  
DOCTEUR MICHAEL BUNAMO\*

**E**n 2004, je devins le nouvel adjoint de direction chargé du commandement dans le bureau des enquêtes spéciales (*Office of Special Investigations – OSI*) de l'armée de l'Air des Etats-Unis. Etant chargé de la formation du personnel de l'OSI affecté à des postes de responsabilité, il était particulièrement intéressant pour moi d'apprendre comment les responsables primés du commandement s'y prenaient pour influencer leur personnel afin qu'il remplisse sa mission. Un jour, je demandai à mon collègue et coauteur le docteur Bunamo s'il existait une façon basée sur les faits d'identifier les méthodes de direction et de gestion utilisées dans le commandement pour encourager l'excellence en termes de performances. Après avoir réfléchi à cette question, il recommanda une approche en accord avec la doctrine de l'armée de l'Air, en attirant mon attention sur deux passages du document doctrinal de l'armée de l'Air (*Air Force Doctrine Document – AFDD*) 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et développement de la force) : Un commandement efficace convertit le potentiel humain en performances impressionnantes aujourd'hui et prépare les chefs compétents de demain.

La tâche principale d'une organisation militaire est l'exécution de sa mission. Il incombe principalement à un commandant de motiver et de diriger son personnel pour mener à bien la mission de l'unité. Un commandant ne doit jamais oublier l'importance

du personnel lui-même dans l'exécution de cette mission.

Il suggéra une étude à rebours de l'excellence en termes de performances pour identifier un commandement efficace. Le docteur Bunamo voulait exploiter les moyens d'exploration de données de l'OSI pour identifier les unités les plus performantes et valider ces choix avec les échelons supérieurs de l'OSI. Il proposa ensuite que nous nous entretenions avec les chefs de ces unités pour apprendre comment ils encourageaient l'excellence en termes de performances, s'empressant d'ajouter qu'il s'agissait d'une méthode risquée sans garantie de succès. Cela dit, je demandai et reçus l'appui du général de brigade L. Eric Patterson, qui commandait alors l'OSI, pour le programme d'excellence du commandement. Cette séquence d'événements nous conduisit à un parcours remarquable qui donna quelques résultats étonnants.

### Contexte

Pour identifier les unités ayant fait la preuve de leur excellence, nous avons utilisé quelques merveilles de haute technologie. Nous avons défini comme excellent un détachement qui avait démontré les qualités suivantes : Productivité élevée, mesurée par la capacité de l'unité à avoir un rendement horaire supérieur à celui de ses homologues. Dans l'OSI, la production inclut les enquêtes, les rapports de

renseignement-information, les réunions d'information sur la contre-ingérence et les services d'enquête spécialisés ; polyvalence dans l'exécution des missions, démontrée par des performances au-dessus de la moyenne dans diverses zones de mission, en particulier dans des circonstances difficiles telles que les déploiements ; efficacité mesurée par la capacité d'une unité à accomplir à temps les tâches liées à une mission et comparée à une métrique établie. Dans l'OSI, la métrique d'efficacité assure le suivi de l'achèvement à temps des enquêtes criminelles et de la diffusion rapide des informations sur les menaces ; action axée sur les résultats ou efficacité de l'unité dans l'exécution de ses missions mesurée par les résultats de ses efforts, tels que le pourcentage d'inculpations lors des enquêtes criminelles, le nombre de recouvrements réalisés dans les affaires d'escroquerie ou la façon dont les données de contre-ingérence recueillies répondent aux besoins de collecte les plus prioritaires du ministère de la Défense.

Nous avons utilisé un logiciel d'exploration de données et des algorithmes statistiques pour examiner les données de performances concernant 150 antennes de l'OSI stationnées dans le monde entier entre 2001 et 2004. Nous avons extrait toutes les données des systèmes de gestion de l'information patrimoniaux et actuels du commandement. Après examen des indicateurs, nous avons sélectionné sept unités pour une étude en profondeur.

Tirant parti des compétences traditionnelles de l'OSI en matière d'application de la loi, nous nous sommes aperçus que les entretiens structurés nous aidaient à identifier les méthodes de commandement efficaces employées dans ces unités. Lors de chaque entretien, nous avons posé les mêmes questions sur les méthodes de commandement et les procédés de gestion utilisés pour encourager l'excellence en termes de performances dans les unités en garnison en temps de paix. Nous avons recueilli des informations auprès de chefs d'unité (à la fois militaires d'active et civils), de leurs supérieurs ou du sous-officier le plus gradé sur place, ainsi que des agents et du personnel de soutien appartenant à ces unités, en leur demandant ce qui

encourageait l'excellence en termes de performances. Nous espérons déterminer si ces responsables appliquaient des politiques et des méthodes communes d'encouragement de l'excellence.

## Les facteurs qui ont rendu ces responsables différents

Lors de ces séances, nous avons été frappés par la mesure dans laquelle nos interlocuteurs ne correspondaient pas aux stéréotypes de parfaits responsables. Nous nous sommes, par exemple, aperçus qu'une réputation d'extrême amabilité ne reflétait pas nécessairement l'excellence, pas plus que le fait de se comporter en véritable tyran n'encourageait obligatoirement cette qualité.

Les participants constituaient un groupe d'une grande diversité. Nous nous sommes entretenus avec des hommes et des femmes, militaires d'active et civils, qui ne partageaient aucun type unique de comportement. Certains parlaient d'une voix douce, d'autres d'une façon plus énergique. L'expérience du commandement variait également ; certains avaient déjà été affectés trois ou quatre fois à des postes de responsabilité, d'autres juste une ou deux fois.

Bien que différents, ils possédaient des compétences de commandement similaires. Les personnes interrogées tendaient à considérer le commandement comme une méthode plutôt que comme un poste, dirigeant leur énergie vers la création d'un environnement dans lequel d'autres pourraient réussir. Ces personnes se révélèrent également efficaces en termes de réalisation des objectifs de la mission tout en maintenant des rapports de travail productifs au sein de l'unité.

Ils reconnaissaient qu'il était parfaitement naturel d'exercer un commandement, réalisant qu'un exercice énergique de celui-ci n'a pas à être synonyme d'odieux. Lors des entretiens, nous nous sommes aperçus que ces responsables étaient bien dans leur peau et que l'exercice du commandement tout comme leurs contacts avec leurs subordonnés sur le plan aussi bien personnel que professionnel

ne leur posaient aucun problème. Ils accomplissaient leurs tâches avec une mentalité différente, nous déclarant qu'ils plaçaient le service avant leur propre personne, en le prouvant de trois façons : en garantissant que leurs clients recevaient en temps utile d'excellents produits et services ; en offrant à leurs unités les ressources et la formation nécessaires à l'accomplissement de leur tâche ; et en se montrant compréhensifs vis-à-vis de leurs subordonnés et de leurs familles.

### Les meilleures pratiques en temps de paix

Nos interlocuteurs prenaient le commandement de petites unités très au sérieux, dès la nouvelle de leur affectation. Ils se préparaient avec zèle à la prise de leur nouveau commandement en se renseignant sur l'unité et sa mission, sur les difficultés qui les attendaient et sur le personnel qu'ils allaient diriger. Une fois qu'ils avaient pris le commandement, ils définissaient les rôles et responsabilités de tous les membres de l'unité et mettaient la main à la pâte pour accomplir la mission. La plupart d'entre eux contrôlaient eux-mêmes les programmes clés en se reportant à la liste de vérifications établie par l'inspecteur général de l'OSI et passaient le temps qu'il fallait pour mettre tous les programmes en conformité avec les normes établies. Ils surveillaient et mesuraient le rendement, en tenant leur personnel responsable des résultats de ses actions. Ils récompensaient et sanctionnaient comme il convenait mais ne pratiquaient pas une gestion tatillonne, ayant plutôt recours au soutien et au mentorat pour aider les membres de l'unité à réussir et à progresser.

Ces responsables avaient une vision de l'aboutissement des efforts de leurs équipes, une vision fondée sur les priorités et les besoins de leurs clients les plus importants mais reflétant également des objectifs internes établis dans un esprit de collaboration. Ils concrétisaient cette vision en élaborant des plans détaillés destinés à en guider l'exécution, comptant sur chacun pour apporter sa contribution au plan et en faire un succès. Ils

faisaient des efforts considérables pour promouvoir un sens d'appartenance.

Ces responsables obtenaient des résultats en s'assurant la collaboration des autres. Ils faisaient tous les efforts possibles pour s'attirer la confiance de leur personnel en insistant sur une attitude positive, l'équité et l'honnêteté, ainsi qu'en créant un sens de « même équipe, même combat ». Les équipes savaient ce que leurs supérieurs attendaient d'elles. Les responsables mettaient les membres de leur unité à l'épreuve et les poussaient au maximum de leurs possibilités. Explorant des problèmes délicats en équipe, ils encourageaient la réflexion « hors des sentiers battus » et affichaient une volonté d'apprendre de leur personnel. Faisant preuve de respect et d'appréciation à l'égard de tous, ils créaient un cadre de travail totalement professionnel. Ces responsables assuraient la « couverture en altitude », ce qui permettait aux membres de leur équipe de se concentrer sur les tâches liées à la mission.

Ces attributs sont devenus particulièrement évidents lorsque nous avons observé leur effet sur les agents à l'essai, c'est-à-dire tout agent de l'OSI employé depuis moins d'un an. Les responsables considéraient ces agents comme un cadeau dont l'énergie et l'enthousiasme pouvaient conduire une unité à l'excellence. Reconnaissant que les agents manquant d'expérience commettent des erreurs, ils compensaient celles-ci en créant un environnement d'apprentissage basé sur un soutien, un mentorat et une formation continue, ainsi qu'en expliquant à leur personnel ce qu'il devait faire puis en leur montrant comment le faire. Ils travaillaient avec différentes personnes de différentes façons, en aidant certaines plus que d'autres. Lorsque des erreurs étaient commises, ces responsables prenaient des mesures correctrices sans décrier le personnel concerné puis passaient au prochain défi qui les attendait.

Excellent communicateurs, ils maintenaient une politique d'ouverture et « géraient en faisant une tournée ». Ils offraient une remontée honnête de l'information et restaient à l'écoute. Ils étaient obligeants, respectueux, prêts à prodiguer leurs encouragements

et enthousiastes. Cela permettait à ces responsables de faire savoir aux membres de leur unité qu'ils les considéraient comme importants et se souciaient d'eux. Leurs subordonnés, à leur tour, les décrivaient souvent comme sincères, réalistes, compréhensifs, honnêtes et dignes de confiance.

Décisifs et déterminés, ces responsables travaillaient dur et savaient ce qu'ils voulaient. Ils agissaient honorablement. Ils se considéraient comme responsables. Personne ne mettait leur intégrité en question. Ils s'engageaient résolument à parvenir à l'excellence, à être les meilleurs.

### Changements en temps de guerre

Au fur à mesure que le rythme du déploiement de personnel de l'OSI en soutien des opérations menées en Afghanistan et en Irak s'accélérait, le débat interne portant sur la question de savoir si oui ou non les politiques et les pratiques de commandement devraient changer en temps de guerre s'intensifia. Avec le soutien du commandant actuellement l'OSI, nous avons élargi la portée du programme et nous sommes entretenus avec des personnes identifiées par les échelons supérieurs de l'OSI comme ayant excellé dans un environnement de guerre.

Toutes les personnes avec lesquelles nous sommes entretenus décrivent le commandement en temps de guerre comme l'affectation la plus importante de leur carrière. La plupart d'entre elles indiquèrent que leurs pratiques clés de commandement, qui encourageaient l'excellence en termes de performances en temps de paix, pouvaient être transposées dans une zone de guerre. Les responsables de l'OSI dans les zones de combats nous indiquèrent qu'ils se préparaient soigneusement à leurs missions ; apprenaient à bien connaître leur environnement, en particulier les besoins des commandants des forces combattantes ; constituaient des équipes bien rodées par voie de collaboration et de communications ouvertes ; créaient des environnements conviviaux ; avaient une vision de l'objectif final de l'unité et la faisait approuver par

les membres de celle-ci ; établissaient des plans d'opérations détaillés destinés à guider l'exécution de la mission, en s'assurant que l'ensemble du personnel participant à une opération connaissait son rôle et ce que les commandants attendaient d'eux ; et évitaient une gestion tatillonne.

Ils nous indiquèrent également que les affectations en temps de guerre présentaient des différences significatives, citant comme exemple l'importance d'une entrée en action rapide de la part des nouveaux responsables. Ne disposant que de quatre ou cinq jours pour établir des liens avec leur unité, les nouveaux responsables devaient faire la preuve de leur attachement à l'exécution de la mission. Ils avaient besoin de passer du temps avec les membres de leur unité, de travailler aussi longtemps que tous les autres, ainsi que de partager les mêmes expériences et tensions. Les chefs d'unités devaient en outre se préparer au fait que tout arrive plus vite au combat. Nos interlocuteurs avaient rédigé leur lettre sur la philosophie et les attentes du commandement à l'avance de façon à pouvoir la rendre publique et en parler avec les membres de leur unité dès leur prise de commandement. Ils avaient également établi les lignes essentielles d'un plan de conduite de leur unité dans l'espace de bataille mais apporté des ajustements après s'être entretenu avec leur personnel.

L'accélération du rythme dans une zone de guerre reflétait deux faits concrets : les chefs d'unités entraient en action avec un handicap marqué en combattant un ennemi impitoyable et compétent « chez lui » et, dans le cas des unités de l'OSI, en combattant avec une équipe dont certains membres n'avaient travaillé ni ne s'étaient entraînés ensemble. Pour contrebalancer ces handicaps, les chefs des unités de l'OSI doivent faire partie de l'équipe interarmées sur le théâtre d'opérations ; affûter au maximum leurs connaissances, leurs compétences et leur art ; mener leur unité avec courage et en montrant l'exemple ; tolérer plus difficilement les erreurs ; confronter les problèmes rapidement ; apprendre à comparer les risques et les avantages de différentes lignes de conduite ; travailler et s'entraîner constamment pour améliorer l'exécution des missions

; être prêts à s'adapter et à improviser ; faire preuve d'assurance et d'esprit de décision ; et avoir toujours conscience des signes de tension au sein de l'unité.

D'après nos interlocuteurs, ils devaient dans une zone de guerre agir comme commandants 24 heures sur 24 et laisser leurs actions parler d'elles-mêmes parce que les aviateurs suivent ce que leurs chefs font, pas nécessairement ce qu'ils disent. Les responsables doivent négocier et faire négocier par les membres de leur unité des situations difficiles dans la mesure où ils peuvent être dans l'impossibilité de recourir à l'assistance de spécialistes. Ils doivent également identifier des moyens de soulager la pression et la tension. Enfin, tous nos interlocuteurs reconnurent que les responsables devraient réaliser que l'expérience du temps de guerre les transformerait, en particulier lors de leur retour chez eux.

## Conclusion

Nous nous sommes aperçus que les responsables ayant fait la preuve de leur excellence en temps de guerre partageaient plusieurs traits de caractère. Ils pouvaient se focaliser, ne se décourageaient jamais et réagissaient de façon créative aux défis et à l'adversité. Ils prenaient tous très au sérieux leur responsabilité de ramener leurs collègues sains et saufs dans leur base.

Le programme d'excellence du commandement nous a apporté une abondante moisson d'enseignements tirés, de suggestions concrètes en termes de commandement et de conseils utiles. Nous avons mis ces résultats à la disposition de tous les responsables de l'OSI en téléchargeant l'étude sur l'intranet

du commandement. L'étude fait désormais partie du programme du symposium sur les défis lancés au commandement (*Leadership Challenge Forum – LCF*), un atelier sur les principes du commandement au niveau d'une unité offert conjointement avec l'enseignement professionnel militaire. Le LCF est conçu pour les commandants d'active et de réserve, les agents spéciaux responsables et leurs supérieurs récemment affectés, en particulier ceux qui viennent de se voir confier leur premier commandement. Les cours magistraux et les présentations de représentants des échelons supérieurs de commandement de l'OSI mettent l'accent sur les compétences essentielles de commandement et de gestion qu'exige le fonctionnement d'une unité de l'OSI, alors que des exercices pratiques préparent les stagiaires à leurs nouveaux rôles.

À l'occasion du LCF, nous avons fait la preuve d'un lien direct entre le commandement d'une unité et l'efficacité de l'exécution d'une mission. Même si tous les responsables de l'armée de l'Air partagent le même objectif, qui est d'accomplir la mission avec succès, seuls ceux qui font preuve d'un attachement inébranlable à la fonction de commandement permettent au personnel de leur unité de se montrer sous son meilleur jour. Les résultats de l'étude sur l'excellence du commandement indiquent que ceux qui sont très exigeants, tout en motivant et inspirant les aviateurs, peuvent systématiquement encourager l'excellence en termes de performances. Ces conclusions empiriques mettent en évidence et renforcent exactement les mêmes points que ceux qui sont mentionnés dans l'AFDD 1-1 et que nous avons examinés dans l'introduction du présent article. □

### Monsieur Martin Pitt et le docteur Micgael Bunamo

M. Pitt, appartient au Bureau des enquêtes spéciales (*Office of Special Investigations – OSI*) de l'armée de l'Air, à la base aérienne Andrews, dans le Maryland. Il est conseiller en développement du commandement auprès du commandement et le docteur Bunamo, aujourd'hui à la retraite, sert comme analyste contractuel du commandement à l'OSI

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)