

Les trois piliers de la compétence professionnelle

Les impératifs des leaders de la force aérienne

PAR LE COLONEL DENNIS M. DREW (RE), USAF*

Résumé de l'éditeur : En partant de deux approches et mentalités enseignées dans les écoles militaires occidentales, les concepts « clausewitziens » et « jominiens » de Carl von Clausewitz et de Antoine Henri Jomini, deux interprètes de Napoléon, l'auteur nous introduit à la « compétence professionnelle », condition sine qua non d'un leadership efficace, et à ses trois piliers principaux sans pour autant négliger certains traits de caractère – les qualités les plus importantes qu'un leader doit posséder pour le long terme.



*L'auteur remercie tout particulièrement deux collègues de la *School of Advanced Air & Space Studies* – SAASS (École d'études aériennes et spatiales avancées) : le colonel Stephen Chiabotti, Ph.D, ancien commandant de SAASS et le docteur Harold R. Winton, professeur en histoire et théorie militaires. Ils ont donné des avis utiles et des conseils judicieux au cours de la préparation de cet article.

Sur les millions de photographies prises au cours de la 2^e guerre mondiale, l'une des plus célèbres est celle du général Dwight « Ike » Eisenhower, le commandant suprême des forces alliées en Europe, prise sur un terrain ouvert le 5 juin 1944. Il parle face-à-face avec de jeunes parachutistes qui sont sur le point de monter à bord de l'avion de transport et de partir sur leurs zones de largage dans le cadre du débarquement sur les plages de Normandie. La photographie est remarquable à au moins deux niveaux. D'un côté, la façon dont le corps de « Ike » parle lorsqu'il fait signe de la main droite au cours de la conversation animée, donne l'impression qu'il est détendu et confiant. En tant que commandant suprême, il a fait tout ce qui était possible de faire afin de rassembler et de préparer les forces alliées à une invasion triomphante du nord-ouest de l'Europe, occupé par les Nazis. Sur la photographie, il est évident qu'il souhaite être avec ses troupes, qui sont sur le point d'aller braver le danger. Son désir de les encourager, de les rassurer, et de leur montrer qu'il a confiance dans leur succès, apparaît clairement sur l'image en noir et blanc. D'un autre côté, les yeux des jeunes parachutistes parlent d'eux-mêmes sur la photographie silencieuse. La présence de « Ike » provoque une excitation évidente. Ils semblent partager la confiance de « Ike » – ils ne semblent pas du tout appréhender les dangers qu'ils vont bientôt devoir affronter. La présence du leader confiant, partageant cette confiance avec ses hommes était à la fois électrisante et apaisante.

La photographie d'Eisenhower avec ses troupes demeure, après presque 60 ans, un témoignage visuel de la puissance et de l'importance d'un bon leadership. Depuis la naissance de la guerre organisée, il y a eu peu de témoignages de ce genre, si ce n'est quelques biens auxquels les forces militaires tiennent beaucoup. Tout au long des pages de l'histoire, les grands capitaines – et un grand nombre de leurs compétents lieutenants – se sont vus attribuer, à juste titre, un énorme mérite dans les succès obtenus sur les champs de bataille. Étrangement, en dépit de son ancienne et évidente importance, le pro-

cessus permettant de créer de grands leaders reste, en grande partie, un mystère. La persistance de ce mystère est en partie due au fait qu'il n'existe pas de modèle ou d'exemple qui pourrait correspondre à tous, ou à la plupart des grands capitaines. Les officiers qui ont plus ou moins la même formation, la même éducation et la même expérience ont souvent des niveaux de succès radicalement différents en tant que leaders militaires. Les observations menées sur les origines personnelles, sur les styles de leadership, et les traits de personnalité, ne permettent pas de trouver une « formule magique » afin de développer des leaders militaires exceptionnels. Qui, par exemple, pourrait être plus différent de Robert E. Lee, l'archétype du gentilhomme aristocrate sudiste et de Ulysses S. Grant, le pauvre « Monsieur tout-le-monde », buvant beaucoup et jouant au dur ? Quels styles de leadership pourraient être plus différents que ceux du dominateur et auto promu George S. Patton et du modeste « soldat parmi les soldats » Omar Bradley ? Au cours de la 2^e guerre mondiale, parmi les soldats de l'armée de l'air, il est difficile de trouver deux leaders supérieurs plus différents que le réservé et studieux « *Stuffy* » Dowding qui, au cours de la bataille d'Angleterre, a mené à la victoire les « *Few* » (les héros de la bataille d'Angleterre) du commandement de la Royal Air Force et Curtis LeMay, le cinglant commandant de la force de bombardement, amateur de cigares, qui a réduit le Japon en cendres. En dépit de contextes, de styles, et de comportements différents, tous ces hommes étaient de grands leaders militaires.

Aussi différents qu'aient pu être les six hommes mentionnés précédemment, ils partagent une qualité avec pratiquement tous les autres leaders militaires victorieux identifiés tout au long de l'histoire – une exceptionnelle compétence dans la profession des armes. La compétence professionnelle est essentielle pour les leaders militaires, et il y a deux raisons fondamentales à cela. Tout d'abord, un supérieur ne permettra pas à un subalterne de diriger s'il n'a pas confiance en la compétence professionnelle de ce dernier. Par exemple, pendant la guerre du Vietnam, le président Lyndon

Johnson a conservé un contrôle personnel très serré sur les attaques aériennes menées contre le Vietnam du Nord (*Rolling Thunder*), en refusant de laisser ses généraux diriger la guerre aérienne. Il voyait les bombes comme des outils politiques permettant de négocier un règlement du conflit. Il ne faisait pas confiance à ses conseillers qui, lui semblait-il, voyaient la guerre comme n'étant qu'un problème militaire.

« Et les généraux ? Oh, eux aussi aiment la guerre. Il est difficile d'être un héros militaire sans guerre. Les héros ont besoin de batailles, de bombes et de balles pour être héroïques. C'est pourquoi je me méfie des militaires. Leurs évaluations sont toujours très sommaires. Ils ont toujours une vision militaire des choses. »¹

Inversement, la compétence professionnelle d'un leader est caractérisée par le fait que les subalternes peuvent le suivre avec confiance, tout en sachant que leurs efforts, et peut-être même leurs vies, ne seront pas gaspillés. Cependant, comme cela fût démontré de façon très claire au cours de la guerre du Vietnam, les conséquences peuvent être dévastatrices lorsqu'un subalterne a l'impression que son leader manque de compétence professionnelle. Au cours de ce combat, qui a eu lieu à la fin des années 1960 et au début des années 1970, la qualité du leadership de l'armée de terre, au niveau de la compagnie et de la section, a baissé du fait de problèmes de recrutement causés par la guerre, de politiques malavisées concernant la rotation du personnel, et de la promotion hâtive d'hommes encore « inexpérimentés ». Le déclin de la qualité du leadership a entraîné une augmentation spectaculaire des incidents d'insubordination, de mutinerie et « d'agression ».² Le journaliste Stanley Karnow a rapporté l'histoire d'un lieutenant tellement incompetent que « ses hommes ont tout d'abord piégé sa résidence avec une grenade fumigène, à fumée jaune, en guise d'avertissement. Mais il n'en n'a pas tenu compte. Ils en ont ensuite essayé une autre, à fumée rouge ; ce qui signifiait que la prochaine serait une grenade à main ou une grenade au phosphore blanc. Visiblement, il ne les a pas crus. La dernière

fût une grenade à main, et il fût éliminé et remplacé. »³

En gardant tout cela à l'esprit, il est également intéressant de noter que le général John M. Shalikashvili, président du comité des chefs d'états-majors interarmes, a commenté au cours d'un discours à l'Institut militaire de Virginie, en 1995, que la compétence professionnelle est l'une des plus importantes et des plus difficiles qualités à acquérir pour un grand leader militaire.

Si nous revenons sur Marshall, Patton, MacArthur, ainsi que sur tous les autres, nous réalisons que les compétences, les qualités et les connaissances qui ont fait d'eux de grands généraux ont demandé des décennies de formation, d'expérience et d'évolution. En dépit de toutes les différences qu'il y a entre ces leaders, il y a une chose qu'ils ont en commun. Leurs carrières ont été marquées par une progression des missions difficiles et par une étude passionnée. Ils étaient la photographie d'un chef-d'œuvre, toujours en marche, toujours en mouvement. Du début à la fin de leurs carrières, ils ont tous donné de nouveaux élans à leurs connaissances et à leurs compétences.⁴

Cet article se focalisera sur la définition de la compétence professionnelle pour un soldat de l'armée de l'air, et sur la répartition de son développement en trois zones d'efforts – les trois piliers de la compétence professionnelle – la formation, l'expérience et l'éducation. Nous nous concentrerons essentiellement sur la construction de la compétence professionnelle de ceux qui ont la plus grande probabilité de devenir des leaders supérieurs au sein de la force aérienne. Cependant, nous devons commencer la discussion avec quelques réflexions sur la nature de la compétence professionnelle et la raison pour laquelle il est difficile, pour les soldats de l'armée de l'air, de l'acquérir.

Compétence professionnelle

Donc, que signifie le terme « compétence professionnelle », tout particulièrement dans le contexte de la force aérienne ? Il est relativement

logique que ce qui constitue la compétence professionnelle varie selon la responsabilité et l'autorité. Au niveau le plus bas de la hiérarchie, la maîtrise des compétences appropriées et le développement du jugement nécessaire afin d'opérer en toute sécurité et de façon efficace au cours d'un combat aérien, peut constituer une compétence professionnelle appropriée. Cependant, les exigences en matière de compétences s'étendent rapidement au-delà de tels besoins rudimentaires, et continuent à croître avec les responsabilités et l'autorité. Aux niveaux supérieurs, la compétence professionnelle semble nécessiter une base de connaissances à la fois étendue et approfondie sur la force aérienne (pas seulement sur les avions) et une capacité à analyser et à évaluer des idées complexes et souvent contradictoires. De plus, les leaders supérieurs doivent être capables de synthétiser des démarches appropriées pour des problèmes uniques.

Il y a au moins deux facteurs qui rendent le développement de la compétence professionnelle difficile pour les soldats de l'armée de l'air. Le premier est que, pour ces derniers, la compétence professionnelle doit être basée sur ce qui pourrait être décrit comme une mentalité « clausewitzienne ». Le philosophe militaire prussien et interprète de Napoléon, Carl von Clausewitz, cherchait à explorer l'essence fondamentale de la guerre et à évaluer ses caprices. Il a réussi à comprendre qu'une grande partie de la guerre dépend de ce qu'il appelle la confusion, la friction, et la chance ; les facteurs qui différencient la guerre réelle de la guerre sur le papier. Clausewitz a compris que dans la guerre, il n'y a pas de réponses toutes faites aux problèmes posés par l'ennemi, car l'ennemi est une personne qui pense et qui réagit. Pour résumer, Clausewitz a compris que la guerre n'est pas un projet technique glorifié. En conséquence, afin de gérer les caprices de la guerre réelle et les mouvements inattendus d'un adversaire intelligent, l'esprit d'un leader militaire victorieux doit être à la fois agile et à l'écoute des subtilités et des nuances.⁵

La mentalité « clausewitzienne », dont l'accent est mis sur la créativité et la flexibilité, est tout particulièrement importante pour les leaders situés au niveau supérieur de la force

aérienne. L'essence de la force aérienne, cette qualité qui la place à part des autres formes de force militaire, est la capacité à rapidement appliquer un grand pouvoir sur n'importe quelle cible tangible sur la planète. Les soldats de l'armée de l'air ne sont pas limités par la géographie, la topographie, les types de forces nécessaires (bien au-delà de l'artillerie explosive qui vient à l'esprit en premier lieu, la « grande force » aérienne peut fournir une aide humanitaire, des navettes diplomatiques, ou presque tout ce que l'on peut imaginer en fonction des besoins de la situation). En d'autres termes, les options d'utilisation de la force aérienne sont pratiquement illimitées. La force aérienne moderne permet une flexibilité sans précédent, qui ne peut être totalement exploitée que par les leaders de la force aérienne ayant la mentalité « clausewitzienne » agile et nuancée.⁶

L'approche « clausewitzienne » est en contraste avec celle d'un autre interprète de Napoléon, Antoine Henri Jomini. Plutôt que de chercher l'essence fondamentale de la guerre, il « a essayé de la réduire à des principes scientifiques... Jomini soutenait que la guerre pouvait être résumée en un petit nombre de règles applicables dans toutes les situations. »⁷ Malheureusement, une grande partie de la formation initiale suivie par la plupart des soldats de l'armée de l'air, insuffle des modèles de pensée et des attitudes qui nourrissent une mentalité « jominienne ». Piloter un avion militaire est dangereux, même en temps de paix. Les plus petites erreurs peuvent vite engendrer de graves accidents et la mort de soldats. En conséquence, apprendre à voler « dans les livres » est essentiel pour la survie. Il y a de bonnes et de mauvaises façons, très précises, de faire les choses dans un environnement dangereux. Les procédures ont tendance à être noires ou blanches, rarement nuancées. Dans les zones gérant des armes nucléaires, on met encore plus l'accent sur le suivi scrupuleux des check-lists approuvées. Le *Strategic Air Command* – SAC (commandement stratégique aérien), le cœur de la force de dissuasion nucléaire américaine, jusqu'à ce qu'il soit désactivé en 1992, était à juste titre célèbre pour les check-lists volumi-

neuses qu'il fallait suivre pour faire à peu près tout. Il était tout aussi célèbre pour ses très redoutées inspections de *Operational Readiness Inspections* – ORI (l'état de préparation opérationnelle) qui étaient conçues afin de vérifier, dans les moindres détails, la conformité aux check-lists. L'échec au cours d'une inspection de l'état de préparation opérationnelle pouvait rapidement entraîner une fin de carrière pour les leaders supérieurs en poste à bord d'un bombardier ou au sein d'une escadrille de missiles du commandement stratégique aérien. Dans un tel environnement, il y a peu de motivation pour « casser le moule » et « sortir des sentiers battus ». Dans un environnement nucléaire, le summum du professionnalisme est la conformité, et non la créativité. Au sein d'une telle atmosphère, la mentalité devient très « jominienne », uniquement concentrée sur la façon approuvée de faire les choses.⁸

La deuxième raison qui fait que la compétence professionnelle est difficile à acquérir pour les soldats de l'armée de l'air est le « cloisonnement » professionnel, c'est-à-dire une extrême spécialisation, tout particulièrement dans les spécialités liées au combat opérationnel. La technologie étant toujours plus complexe dans les systèmes d'armement modernes (et les systèmes de support), il faut de plus en plus de temps et de formation pour les maîtriser. La spécialisation qui en résulte n'est pas unique mais les soldats de l'armée de l'air semblent élever le problème à un plus haut niveau. Ils s'identifient et identifient leur valeur en fonction de ce qu'ils font et de l'équipement qu'ils utilisent. Par exemple, les officiers de l'armée de l'air s'identifient non pas comme des pilotes mais comme les pilotes d'un certain type d'avion. Il ne s'agit pas d'une coïncidence lorsque les biographies officielles des officiers supérieurs de l'armée de l'air, avec une qualification aéronautique, listent toutes les sortes et tous les modèles d'avions pilotés par l'officier, souvent accompagnés du nombre d'heures de vol sur chaque avion.⁹ Dans un sens, l'armée de l'air « s'est divisée en tribus... dépendant de compétences spécialisées avancées . . . sans mentalité institutionnelle globale. »¹⁰ Pas la peine de

dire combien il a été difficile de développer la compétence professionnelle étendue nécessaire, au niveau supérieur du leadership de la force aérienne.

Les trois piliers

Pour les soldats de l'armée de l'air, il y a trois piliers principaux qui soutiennent le développement de la compétence professionnelle – la formation professionnelle, l'expérience personnelle et l'éducation scolaire. Nous allons donc explorer chacun de ces trois piliers.

La formation

Pour les soldats de l'armée de l'air, la formation est une épée à double tranchant. D'un côté, elle donne les compétences de base aux jeunes officiers, pour les opérations et l'utilisation d'un système d'armement. D'un autre côté, comme nous l'avons vu précédemment, elle peut également établir une mentalité « jominienne » avec une dominance des check-lists, dont il peut être difficile de se défaire au bout de quelques années. De plus, la formation est la première étape vers un système d'armement « cloisonné ». Bien sûr, toutes les formations ne sont pas directement liées à un système d'armement spécifique. Au sens le plus large, la formation permet d'acquérir les compétences mentales et physiques, et la discipline nécessaire pour survivre et pour l'emporter face à un important danger, à l'incertitude et au désordre. Mais, même dans ce sens là, la formation se focalise sur les bonnes et les mauvaises façons de faire les choses, sur les bonnes et les mauvaises réponses. La subtilité et la nuance sont rarement dans le champ de la formation.

La formation présente une énigme intéressante dans le sens où elle doit être dispensée ; mais, en même temps, elle pose les bases de problèmes de longue durée. Cependant, la formation ne constitue pas le principal sujet de cette discussion. La majeure partie de la formation intervient relativement tôt dans la carrière d'un soldat de l'armée de l'air, alors que l'idée maîtresse de cet article

concerne la compétence professionnelle aux niveaux de leadership supérieurs. Cette courte discussion sur la formation avait pour objet de noter son impact, essentiel mais dichotomique et contradictoire, sur la compétence professionnelle des soldats de l'armée de l'air.

L'expérience

Le sens commun voudrait que l'expérience soit l'ultime professeur et donc l'ultime source de compétence professionnelle. L'expérience teste et tempère l'esprit et le corps, et est donc essentielle pour le développement d'un jugement abouti. L'expérience permet d'être exposé aux modèles de leadership, qui ont réussi ou échoué, dans le cadre de diverses situations. Logiquement, au fil des années, l'armée de l'air a dépensé beaucoup de temps et d'efforts à essayer de donner aux officiers des modèles de carrières types (d'expérience) ayant le plus de chance de construire la compétence professionnelle. Les officiers qualifiés et les officiers de missiles ont des chemins de carrière qui, dans des circonstances idéales, incluent les obligations au niveau de l'escadron, le positionnement du personnel aux divers niveaux, et les missions visant à commander des cantonnements au sein d'organisations de plus en plus importantes. A certaines époques, du fait d'un excédent d'officiers ayant une qualification en aéronautique, un grand nombre de pilotes pouvaient se voir affecter des missions leur permettant d'élargir leur carrière dans des domaines de carrières ne nécessitant pas de qualifications – un programme connu sous le nom de "*rated supplement*" (complément annoté). Au cours de la dernière décennie, la pénurie d'officiers qualifiés au sein de l'armée de l'air, ne permettait pas de mettre des officiers pilotes à d'autres postes que ceux qui requéraient une qualification aéronautique. Le meilleur ordre et le meilleur moment choisis pour les différents types de missions étaient toujours une question de conjoncture, sans chemin évident permettant d'accéder aux grades supérieurs.

Peu importe qu'elle soit bien organisée ou bien gérée, l'expérience a au moins deux insuffisances majeures en tant que professeur et pourvoyeuse de compétence professionnelle. La première, et la plus évidente, est que la base d'expériences de chaque soldat de l'armée de l'air est assez mince dans le grand ordre de l'univers, cela, qu'elle que soit la façon dont leur carrière a été planifiée et gérée. L'expérience se limite à ce que l'individu a fait, aux événements qu'il a vécu, et aux choses que les gens connaissent ou respectent. L'expérience est « à la première personne du singulier » ou alors il ne s'agit pas réellement d'une expérience. Malheureusement, le temps qui s'écoule inexorablement ne laisse pas beaucoup de marges en ce qui concerne la quantité et la variété des expériences « à la première personne » possibles pour un individu. D'autres obstacles, comme celui évoqué dans le paragraphe précédent sur le personnel qualifié gagnant de l'expérience dans des domaines de carrières ne nécessitant pas de qualifications, entraîne d'autres problèmes expérimentiels.

La deuxième insuffisance majeure de l'expérience, en tant qu'ultime professeur et pourvoyeuse de compétence professionnelle, est le manque de temps, et souvent le manque d'envie personnelle pour mener une réflexion sur les expériences personnelles. Le tohu-bohu constant des activités quotidiennes, la tyrannie des tâches administratives écrasantes, les demandes de protocole et autres contrariétés et vicissitudes de la vie de l'armée moderne, conspirent contre les soldats de l'armée de l'air qui pourraient en venir à adopter une attitude profondément contemplative vis-à-vis de leurs propres expériences. Même le vénérable rapport de « fin d'affectation », dont la rédaction était une pratique commune à une certaine époque, semble avoir disparu, sauf peut-être quelques exceptions aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie. Bien qu'il ait à l'origine été conçu pour faire un rapport à une autorité supérieure, le rapport de « fin d'affectation » obligeait également (peut-être de façon non intentionnelle) à réfléchir sur ses propres expériences.

L'expérience sans la réflexion n'a pas beaucoup de valeur dans le processus de développement de la compétence professionnelle. Le roi soldat Frédéric le Grand de Prusse était peut-être le plus grand partisan de la réflexion et de la contemplation de l'expérience. Frédéric disait « Quel est l'intérêt de voir s'il ne s'agit que d'entasser des faits dans sa mémoire... quel est l'intérêt de l'expérience, si elle n'est pas orientée par la réflexion ? » Pour faire passer le message, il disait que :

« Une mule qui a porté un paquet pendant dix campagnes... n'en sera pas une meilleure tacticienne pour autant et il faut bien avouer, pour la honte de l'humanité, que de nombreux hommes vieillissent en exerçant une profession, par ailleurs respectable, sans jamais faire plus de progrès que cette mule... Ils ne sont jamais perplexes et ne connaîtront jamais les causes de leurs triomphes et de leurs défaites. »¹¹

L'éducation

L'éducation est le troisième pilier essentiel dans le développement de la compétence professionnelle. Bien que l'éducation soit elle-même importante (comme nous le verrons par la suite), elle est unique dans le sens où elle peut aider à compenser les insuffisances liées à l'expérience que nous avons traitées dans les paragraphes précédents. Dans un sens, l'éducation n'est ni plus ni moins qu'une expérience concentrée et distillée qui peut élargir la base de l'expérience professionnelle nécessaire à un individu. L'éducation permet à l'étudiant de participer, par procuration, aux expériences de ceux qui ont vécu dans des époques et des lieux très différents. Elle peut également permettre à l'étudiant de comprendre que nombre de ces expériences passées ont des analogies modernes, parfois même très actuelles. Par exemple, la lutte, souvent acerbe, menée par le général William « Billy » Mitchell dans les années 1920, pour vendre la force aérienne à une armée de terre bornée, se reproduit chaque année au cours des batailles menées pour le budget du Pentagone. Les débats passionnés entre le général Carl « Tooe » Spaatz et le général Dwight

Eisenhower, sur le détournement des bombardiers lourds de leurs cibles stratégiques, avant le débarquement, avaient des similitudes avec ceux des centres des opérations aériennes de *Operation Desert Storm* et de *Operation Allied Force*. L'éducation est le troisième pilier de la compétence professionnelle, elle peut en conséquence créer un contexte, une perspective, un aperçu, bien au-delà d'une mince expérience personnelle.¹²

Bien que cela puisse paraître un anathème pour certains lecteurs, l'éducation acquise grâce à l'étude d'un événement peut être, de nombreuses façons, supérieure à l'expérience personnelle acquise au cours de l'événement. L'éducation peut et doit présenter « la vision de Dieu », en étudiant l'événement de façon dépassionnée à partir de nombreux points de vue. Détachée des circonstances de l'événement, l'éducation permet aux étudiants d'avoir le luxe du temps et du calme pour disserter et analyser une expérience. Et comme Frédéric le signifiait il y a deux cent ans, c'est l'analyse de l'expérience qui est essentielle pour le développement de grands leaders militaires. La capacité à analyser et à apprendre des expériences est ce qui distingue les grands leaders de ceux qui seront « occupés à des tâches insignifiantes, et rouillés par l'ignorance crasse. »¹³

Donc, quelle fonction ou quelles fonctions, au-delà de celle de compenser les insuffisances de l'expérience, doit avoir l'éducation afin de construire une compétence professionnelle ? Bien que l'éducation puisse remplir de nombreuses fonctions, la plus importante d'entre elles, celle qui permettra de développer des leaders supérieurs au sein de la force aérienne, est la capacité et la volonté d'avoir une pensée critique sur la force aérienne et sur la guerre. La pensée critique, c'est-à-dire une pensée caractérisée par une analyse attentive et un jugement rationnel, est la condition sine qua non de la mentalité « clausewitzienne » qui, comme nous l'avons vu précédemment, est essentielle à la compétence professionnelle des leaders supérieurs de la force aérienne. La bonne question est : comment développer cette capacité et cette volonté de penser

d'une façon critique dans le contexte de la force aérienne ?

La compétence professionnelle dans un contexte plus large

La compétence professionnelle est clairement la condition sine qua non pour un leadership efficace. Sans elle, s'en suivent la défaite et même la catastrophe. Sans elle, les supérieurs n'autoriseront pas les subalternes à diriger. Sans elle, les subalternes ne suivront pas longtemps. Aux États-Unis, le manque de compétence professionnelle aux niveaux de commandement supérieurs est associé à la guerre civile et à la pratique malheureuse qui consistait à nommer des alliés politiques à des postes d'officiers supérieurs, même s'ils n'avaient aucune expérience militaire. Au cours du même conflit sanglant, il y avait également ceux qui faisaient de certains volontaires d'unités des leaders au moyen d'une curieuse élection dans les rangs. Comme on peut l'imaginer, nombre d'entre eux étaient des amateurs, sans aucune formation, expérience, ou éducation militaire. Beaucoup d'entre eux avaient un charisme considérable, étaient engagés dans leur cause, et ont combattu avec courage. Pour résumer, ils étaient nombreux à avoir certains des attributs que nous associons aux grands leaders. Mais ils étaient professionnellement incompetents en tant que leaders militaires. La guerre civile a été effroyablement sanglante, cela est en partie dû au fait que certains de ces amateurs gaspillaient les vies de leurs hommes.

Plus récemment, il est devenu clair que le niveau de compétence professionnelle d'un leader peut dépendre de la situation. Un leader peut être bien formé et avoir une bonne expérience mais être désarçonné par une situation qu'il ou elle ne comprend pas et à laquelle il/elle ne peut pas faire face de façon efficace. Par exemple, il faut compatir avec le général William Westmoreland au Vietnam. Sa formation et son expérience, ainsi que celles de l'armée qu'il commandait, étaient conçues pour combattre les forces blindées soviétiques en Europe occidentale, de l'autre côté de la

frontière interallemande. Malheureusement, son armée et lui-même se sont retrouvés enlisés dans une guerre très différente, à combattre un ennemi très différent, dans un lieu très différent. Dans cette situation, il n'avait pas une compétence professionnelle appropriée suffisante.¹⁴ Westmoreland, avait pratiquement toutes les autres qualités que l'on associe aux grands leaders – l'intégrité, le courage, la confiance, l'esprit de décision, l'esprit d'initiative, le maintien, etc. Sa physionomie taillée à coups de serpe aurait été appropriée pour une annonce de recrutement. Mais sans compétence professionnelle appropriée l'effort américain fût vain en dépit d'une technologie largement supérieure et du gaspillage de dizaines de vies américaines. Cela prouve à nouveau qu'une compétence professionnelle pertinente est une condition sine qua non à un leadership efficace.

Bien que la compétence professionnelle soit une condition nécessaire à un leadership efficace, elle n'est pas suffisante. D'autres facteurs – qui pourraient être nommés « traits de caractère habilitants » – entrent en considération. Cependant, ces traits de caractère dépendent de la personnalité, en conséquence ils sont souvent difficiles à décrire et ne sont généralement pas universels parmi les leaders efficaces. Par exemple, il est possible de trouver des leaders militaires efficaces qui ne possèdent pas l'un ou l'autre de ses traits de caractère habilitants. De plus, il ne semble pas y avoir un accord général sur ce que sont ces traits de caractère habilitants – il y a beaucoup de listes différentes dans diverses publications sur le leadership militaire. Par exemple, une publication de l'armée de l'air américaine liste six « traits de caractère qui sont vitaux pour les leaders de l'armée de l'air » : l'intégrité, la loyauté, l'engagement, l'énergie, l'esprit de décision, et l'altruisme.¹⁵ Cependant, une publication américaine bien connue sur les Marines va plus loin et se montre plus précise en listant quatorze « traits de leadership » : l'intégrité, la connaissance, le courage, l'esprit de décision, la fiabilité, l'esprit d'initiative, le tact, le jugement, la loyauté, le désintéressement, l'endurance, le maintien, l'enthousiasme et la justice.¹⁶

Il est intéressant de méditer sur la façon dont un aspirant leader peut acquérir quelques uns ou tous ces traits. Certains traits peuvent certainement être enseignés – le jugement, l'esprit de décision, le tact et le maintien en sont des exemples évidents. Certains traits peuvent être développés, comme l'énergie et l'endurance. Mais qu'en est-il de l'intégrité, du courage, de la loyauté, de l'engagement et du désintéressement ; ces qualités qui reflètent directement un caractère individuel ? Beaucoup pourraient dire que se sont les qualités les plus importantes qu'un leader doit posséder sur le long terme. Malheureusement, il est difficile d'imaginer comment des traits tels que le courage ou la loyauté peuvent être enseignés au sein d'une classe. Bien que ces traits sont difficiles à enseigner, ils peuvent être appris et peuvent certainement être mieux appris par des personnes jeunes comme Wellington aurait pu le dire sur les terrains de jeux d'Eton.

Quelques pensées pour conclure

Si une exceptionnelle compétence dans la profession des armes est une exigence absolue pour un leadership efficace au sein de la force aérienne, il peut ensuite être du devoir de ceux qui s'en inquiètent de concentrer leurs efforts sur l'amélioration des moyens et des méthodes permettant de donner de telles compétences à ceux qui seront des leaders aériens. Dans cet ordre d'idées, il est clair que ceux qui sont responsables du développement des leaders aériens doivent composer avec un ensemble de questions délicates, dont, mais pas uniquement, les cinq questions suivantes :

1. Comment les soldats de l'armée de l'air peuvent-ils développer la mentalité « clausewitzienne » nécessaire afin d'exploiter l'ensemble des options d'emploi illimitées de la force aérienne quand la plupart de leurs formations professionnelles, dominées par les check-lists, les ont conditionnées à penser autrement ?

2. Quelle est la base d'expériences la plus efficace pour construire une compétence professionnelle approfondie et étendue ?

3. Quel genre de système de gestion de carrière pourrait le mieux assurer que les potentiels leaders supérieurs aériens reçoivent la base d'expériences la plus efficace ?

4. Quelles actions et politiques encourageraient les leaders en cours de développement à réfléchir sur leurs expériences et à les évaluer.

5. Comment l'éducation devrait-elle être organisée et dispensée pour mieux enrichir et élargir l'expérience personnelle et en même temps pour développer la capacité des futurs leaders supérieurs à penser à la force aérienne et à la guerre de façon critique ?

Pour faire un leader efficace, la compétence professionnelle est nécessaire mais pas suffisante. De nombreux officiers qui avaient une compétence exceptionnelle dans la profession des armes n'ont pas réussi à devenir de grands leaders car il leur manquait certains facteurs, traits de caractère, qualités impondérables, ou quelque soit le nom donné à ces éléments amorphes. Il semble que personne ne connaît précisément quels sont ces éléments bien que de nombreuses opinions soient activement soutenues sur le sujet. La recette synergique combinant certains ou tous ces ingrédients et une importante quantité de compétence professionnelle pour produire – dans certains cas – un leader supérieur aérien efficace n'est pas connue non plus. Avec toutes ces inconnues, et peut-être « inconnaissables », la question la plus évidente est : est-il possible d'avoir un réel contrôle sur ce processus ? Avant de contrôler le processus, une autre question importante serait : est-il possible d'ajouter ou de trier certains types d'ingrédients afin d'augmenter les chances de produire des leaders aériens supérieurs efficaces ? Si la réponse à cette question est « non », alors nous devons nous interroger sur la pratique commune afin de mettre l'accent sur l'étude de ces inconnues et de ces « inconnaissables » sous la forme d'un « leadership enseignant ». Si la réponse à ces questions est « oui », alors nous devons prendre le contrôle de ce mystérieux processus ou au moins nous assurer que nous utilisons les ingrédients nécessaires pour augmenter nos chances de succès. □

Notes

1. Doris Kearns, *Lyndon Johnson and the American Dream* (Lyndon Johnson et le rêve américain), New York: Harper & Row, Publishers, 1976, p. 252-265.

2. Guenter Lewy, *America in Vietnam* (L'Amérique au Vietnam), New York : Presses de l'université d'Oxford, 1978, p. 153-161.

3. Stanley Karnow, *Vietnam: A History* (Vietnam : Une histoire). New York: The Viking Press, 1983, p. 632.

4. John M. Shalikashvili, "The Three Pillars of Leadership" (Les trois piliers du leadership), notes de la Défense, volume 10, numéro 42, bureau du secrétaire adjoint à la défense, Affaires publiques. Selon Shalikashvili, les deux autres piliers du leadership sont le caractère personnel et l'amour et l'attention portés aux soldats.

5. Pour un brillant exposé sur les approches « clausewitzienne » et « jominienne » et leur impact sur les soldats de l'armée de l'air, voir le colonel Thomas A. Fabyanic (re), USAF, "War Doctrine, and the Air War College: Some relationships and Implications for the US Air Force" (Doctrine de guerre et l'école de guerre : quelques relations et implications pour l'armée de l'air américaine), *Air University Review*, janvier-février 1986, p. 2-29.

6. Pour une discussion plus en détails sur l'essence de la force aérienne, voir l'auteur de l'article "The Essence of Aerospace Power: What Leaders Need to Know" (L'essence de la puissance aérospatiale : ce que les leaders doivent savoir), *Aerospace Power Journal*, été 2001, p. 23-31.

7. Fabyanic, op. cit.

8. L'auteur a servi au Commandement stratégique aérien pendant plus de 13 ans, dans les années 1960 et 1970, à la fois au sein des unités de terrain et aux quartiers généraux du Commandement stratégique aérien. Il a servi en qualité de commandant d'équipage de lancement pour les engins balistiques intercontinentaux munis d'une charge explosive nucléaire, et au sein de diverses spécialités de soutien.

9. Pour trouver des exemples facilement disponibles pour le public sur internet, aller sur le site officiel de l'armée de l'air américaine qui contient un répertoire des

biographies officielles de la plupart des officiers généraux, en poste et à la retraite. <http://www.af.mil/lib/bio>

10. Général de division Charles Link (re), directeur du projet sur le développement des leaders de la force aérienne américaine. Présentation au Bolling AFB, Officer Forum, 18 décembre 2000, diapositive 15.

11. *Frederick the Great on the Art of War* (Frederick le Grand sur l'art de la guerre). Jay Luvaas, éditeur et traducteur. New York: The Free Press, 1966, p.47.

12. Pour un exposé plus approfondi sur l'importance de l'éducation militaire et la condition de l'éducation militaire au sein de l'armée de l'air américaine, voir l'auteur de l'article "Educating Air Force Officers: Observations after 20 Years at Air University" (Eduquer les officiers de la force aérienne : les observations de vingt ans à Air University), *Airpower Journal*, été 1997, p. 37-44.

13. Jay Luvaas, op. cit., p.47.

14. Il est un peu injuste de distinguer le général Westmoreland pour ce défaut. En fait, de nombreux leaders supérieurs militaires américains ont eu le même défaut au cours de cette guerre, et pour de bonnes raisons. La stratégie de guerre révolutionnaire prolongée classique, particulièrement telle qu'elle a été pratiquée par les vietnamiens, a transformé la prudence conventionnelle liée à la guerre conventionnelle. Pour une discussion approfondie sur la version vietnamienne de la stratégie de guerre révolutionnaire prolongée, voir Douglas Pike. *PAVN : People's Army of Vietnam* (L'armée populaire du Vietnam). Novato Californie: Presidio Press, 1986, p. 209-248.

15. *AFP 35-49 Air Force Leadership* (Le leadership de la force aérienne), 1er septembre 1985. De façon intéressante, dans la brochure suivante *AFP 36-2127 Air Force Leadership*, publiée en 1995, les traits de caractère vitaux et les « valeurs essentielles » sont l'intégrité, le service avant soi, et l'excellence.

16. FMFM 1-0, *Leading Marines* (Diriger les Marines), 3 janvier 1995, p.103.