



Défense nationale National Defence

Le *leadership* dans les Forces canadiennes

DOCTRINE



Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2005

Publié sous les auspices du Chef d'état-major de la Défense

No de IDD: A-PA-005-000/AP-003*

Cette publication est aussi disponible sur le site Web :

Internet : <http://www.cda-acd.forces.gc.ca>

Intranet : <http://cda-acd.mil.ca>

Faire parvenir vos commentaires à :

Courrier électronique internet : cfl.cda@forces.gc.ca

Courrier électronique intranet : +cfl-ilfc@cda-acd@kingston

Direction artistique SMA(AP) CS04-0396

* A-PA-005-000/AP-003 est la première de quatre publications
qui remplacent:

IDD: A-PD-131-001/PT-001, et IDD: A-PD-131-002/PT-001

Table des matières

AVANT-PROPOS	iii
PRÉFACE	iv
CHAPITRE 1 – À PROPOS DU LEADERSHIP	1
Le leadership des FC dans un monde en changement	2
Définition du leadership	3
Définition du leadership efficace dans les FC	3
La confiance : un facteur important	5
Principales fonctions des leaders	6
Leadership individuel et leadership partagé	7
Leadership, commandement et gestion	7
Conclusion	8
CHAPITRE 2 – LA PHILOSOPHIE DU LEADERSHIP DES FC	9
Principes clés	10
Conditions essentielles	12
Conclusion	14
CHAPITRE 3 – MODÈLE DE LEADERSHIP DES FC	15
Aperçu du modèle de leadership des FC	16
Caractéristiques d'un leader	19
Influence	20
Influence directe et indirecte	24
Capacités, comportement et rendement individuels/collectifs	25
Facteurs contextuels	25
Résultats	26
Conclusion	26
CHAPITRE 4 – DIRIGER DES PERSONNES	27
Accomplir la mission	28
Responsabilités des leaders	30
Principes du leadership	31

CHAPITRE 5 – DIRIGER L’INSTITUTION	35
Créer les conditions nécessaires au succès de la mission	36
Responsabilités des leaders	38
LE MOT DE LA FIN	41
NOTES DE FIN DE CHAPITRE	42
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE	44

Avant-propos

Qu'ils préparent ou qu'ils exécutent des opérations en mer, sur terre ou dans les airs, les officiers et les militaires du rang qui composent l'équipe de leadership jouent un rôle déterminant dans la réussite des missions des FC grâce à l'influence qu'ils exercent conjointement sur la direction, la motivation et l'habilitation des membres des Forces. Le leadership efficace est un élément fondamental de la capacité militaire. C'est donc avec plaisir que je recommande *Le leadership dans les Forces canadiennes* à titre de référence pour la formation au leadership et pour l'exercice du leadership dans les FC.

En tant que document d'accompagnement de la publication *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, le présent manuel reprend beaucoup d'idées clés sur le professionnalisme militaire canadien et les applique à la doctrine du leadership des FC. Il y a en effet une correspondance directe entre, d'une part, les caractéristiques du professionnalisme que sont la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'éthos, et, d'autre part, les grands concepts du leadership. À titre d'exemple, la responsabilité collective des FC envers la société, responsabilité qui justifie la primauté des opérations, est précisée davantage dans les énoncés des devoirs et des responsabilités des leaders des FC. Quant à l'expertise, elle correspond tout à fait à cette caractéristique essentielle que doit posséder un leader : la compétence. L'identité professionnelle, pour sa part, contribue au développement et au maintien des attributs opérationnels que sont le travail en équipe et la cohésion. Enfin, les valeurs inhérentes à l'éthos militaire sous-tendent elles aussi la responsabilité qu'ont les leaders des FC de défendre la primauté du droit, de promouvoir le respect des normes de comportement professionnelles et éthiques et d'appliquer la discipline militaire.

L'expression « servir avec honneur » renferme les deux parallèles les plus frappants entre notre notion du professionnalisme et notre conception du leadership. « Servir », c'est faire notre devoir; or, notre doctrine du

leadership stipule que le devoir d'un leader est d'être au service de la mission de défense. L'expression « avec honneur » qualifie la façon dont nous devons accomplir notre devoir; là encore, notre doctrine du leadership stipule qu'un leader doit accomplir ses devoirs dans le respect des valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires qui forment l'éthos militaire. Les termes que nous utilisons pour définir la notion de leadership efficace au sein des FC évoquent les notions de service et d'honneur : ***diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission.*** Dans les FC, les leaders efficaces font ce qu'il y a à faire, s'occupent de leurs troupes, pensent et agissent en fonction de l'équipe élargie, prévoient les changements et s'y adaptent, et personnifient l'éthos militaire dans tout ce qu'ils font. C'est ce que j'attends des officiers, des adjudants et des sous-officiers à qui sont confiées des responsabilités de leader, et c'est aussi ce que le gouvernement et le peuple canadien attendent d'eux.

Le Chef d'état-major de la Défense

Général Rick Hillier

Préface

Ce manuel s'adresse à l'ensemble des membres des FC. Il renferme une doctrine uniformisée qui servira à l'instruction et à l'éducation en matière de leadership de tous les officiers et MR des FC, ainsi que des lignes directrices essentielles à l'exercice du leadership à tous les niveaux des FC. Les leaders en devenir y apprendront comment les FC perçoivent le leadership. Les leaders d'expérience y puiseront des idées quant aux domaines d'étude et de perfectionnement à explorer. Les leaders supérieurs y trouveront une description de leurs responsabilités stratégiques et professionnelles particulières et un cadre de travail qui les aidera à former la prochaine génération de leaders des FC.

Un exposé rigoureux des théories et des concepts sous-jacents à la doctrine du leadership des FC, ainsi qu'une liste de références supplémentaires et de vignettes historiques, sont contenus dans le manuel A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Ce manuel renferme notamment une partie du corpus systématisé de connaissances théoriques qui définit la profession militaire.

On trouvera des lignes directrices sur l'exercice et les techniques du leadership dans les ouvrages *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes* et *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*.

Le directeur de l'Institut du leadership des Forces canadiennes est responsable du contenu, de la production et de la publication du présent manuel. Prière de transmettre toute suggestion et demande de renseignements à l'adresse suivante :

Directeur
Institut du leadership des
Forces canadiennes
Académie canadienne de la Défense
CP 17000 Succ Forces
Kingston ON K7K 7B4

À propos du leadership



Le leadership des FC dans un monde en changement	2
Définition du leadership	3
Définition du leadership efficace dans les FC	3
La confiance : un facteur important	5
Principales fonctions des leaders	6
Leadership individuel et leadership partagé	7
Leadership, commandement et gestion	7
Conclusion	8

« Chaque fois que des personnes prennent part à des activités conjointes, il se crée une structure de leadership »¹

Edwin P. Hollander

« L'influence est l'essence même du leadership. Les leaders officiels consacrent une bonne partie de leur temps à tenter d'influencer les attitudes et le comportement des gens, y compris de leurs subordonnés, leurs pairs, leurs supérieurs et des personnes de l'extérieur. »²

Gary Yukl

« Les leaders militaires compétents orientent les efforts, clarifient les objectifs, inspirent confiance, stimulent l'esprit d'équipe, donnent l'exemple, gardent l'espoir vivant et donnent un sens au sacrifice. »³

Lieutenant-général (à la retraite)
Walter F. Ulmer Jr., US Army

Le leadership signifie souvent différentes choses pour différentes personnes et les nombreux livres et articles sur le sujet témoignent des nombreuses interprétations contradictoires qu'on en fait. Beaucoup de ces ouvrages peuvent nous aider à comprendre le leadership en tant que comportement social, mais seuls certains d'entre eux s'appliquent au leadership militaire. En effet, les exigences et les responsabilités liées au leadership varient selon le contexte dans lequel on l'exerce. Pour les officiers, les adjudants et les sous-officiers des FC, cela a des conséquences évidentes. Tant du point de vue fonctionnel que professionnel,

ils doivent comprendre ce que signifie être un leader dans les forces armées canadiennes.

LE LEADERSHIP DES FC DANS UN MONDE EN CHANGEMENT

Comme en témoignent leurs nombreuses tâches dans l'ensemble du spectre d'intensité des conflits, les Forces canadiennes (FC) ont pour mission de défendre les intérêts du Canada et des Canadiens tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales. Dans les FC, le leadership vise l'accomplissement de cette mission. Dans un avenir prévisible, cette mission se déroulera dans un environnement de sécurité plus complexe et plus imprévisible, qui reflète un « nouveau désordre mondial » où règnent menaces multiples,

instabilité régionale et anarchie, fruit du travail d'activistes vaguement réseautés. Au cours d'une mission, les militaires professionnels devront assumer un vaste éventail de rôles, souvent successifs ou simultanés, allant des combats de haute intensité et de l'imposition de la paix aux opérations de maintien de la paix et de lutte contre les activités illégales, à la diplomatie de première ligne et aux activités de construction de nation et de secours humanitaire. Ils devront aussi travailler avec de nombreux autres intervenants – les alliés militaires traditionnels ainsi que de nouveaux partenaires militaires, divers ministères et

organismes gouvernementaux, une variété d'organismes non gouvernementaux, les médias, des représentants civils et des personnes de cultures et de nationalités différentes.

Qu'il s'agisse d'officiers et de MR nommés officiellement à des postes de responsabilité et d'autorité ou à qui un rôle de leader a été confié temporairement, les leaders des FC ont tous pour tâche, de manière générale, d'user de leur autorité et de leur influence de façon à accomplir la mission de la Défense avec professionnalisme. En marge de cette responsabilité générale, les leaders des FC en ont une autre, tout aussi vaste : bâtir une institution coordonnée et unie, prendre soin diligemment des hommes et des femmes qui servent dans les FC et développer, adapter et améliorer les capacités militaires en fonction des nouvelles conditions et des défis qui se profilent à l'horizon.

DÉFINITION DU LEADERSHIP

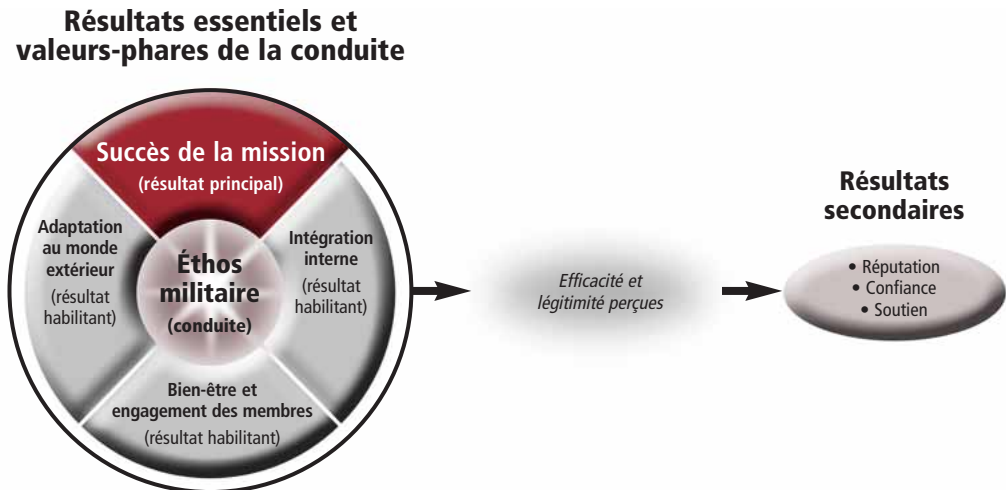
Le leadership peut être défini comme *l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de*

qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun. Cette définition est générale et neutre. Elle s'applique essentiellement à toutes les formes de leadership, quels que soient le contexte et l'époque. Elle ne comporte pas d'affirmations ou d'allusions concernant ce qui constitue un bon ou un mauvais leadership, un leadership efficace ou inefficace.

DÉFINITION DU LEADERSHIP EFFICACE DANS LES FC

Le leadership dans les FC, tout comme dans d'autres organisations structurées, est au service de l'efficacité collective. Par conséquent, l'efficacité des leaders dans les FC doit être définie en fonction de l'efficacité des FC. Comme on le voit dans la Figure 1, l'efficacité collective dans les FC se définit en fonction de cinq principales dimensions : réussite de la mission, intégration interne, bien-être et engagement des membres, adaptation au monde extérieur et éthos militaire.

Figure 1 | Cadre d'efficacité des FC.



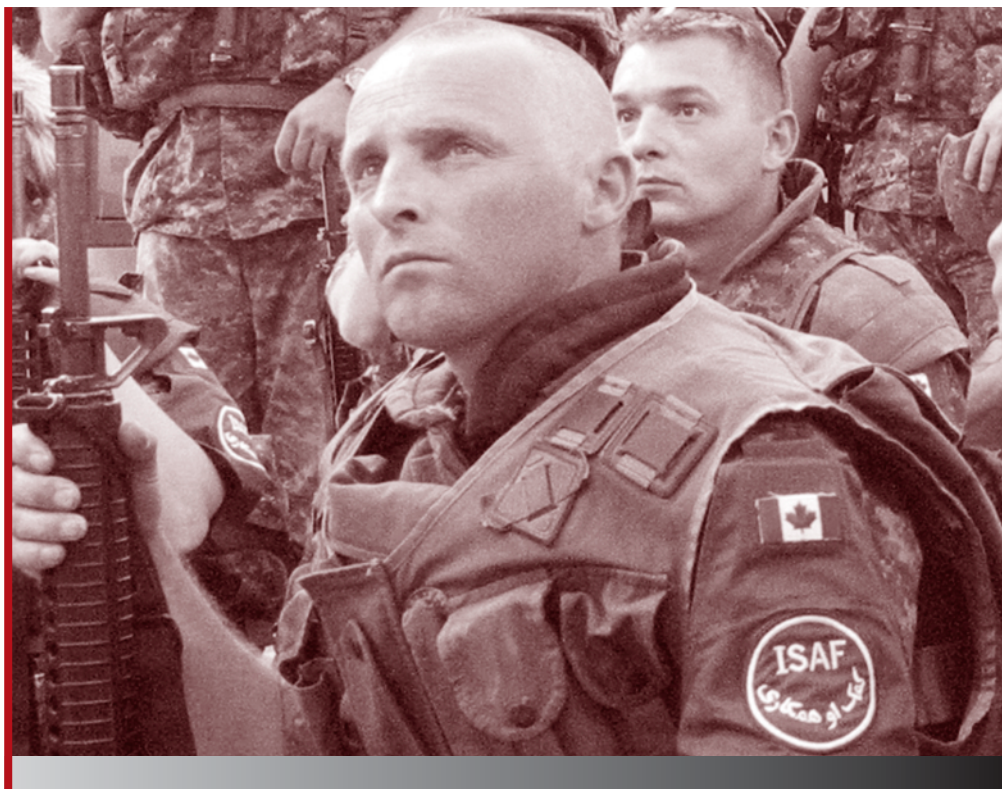
- Le **succès de la mission** est le résultat principal pour les FC. D'un bout à l'autre du spectre d'intensité des opérations – d'une sortie de recherche et sauvetage à une campagne menée par une coalition multinationale – la préoccupation dominante est l'accomplissement de la mission, souvent au risque des participants et parfois en dépit d'un lourd tribut en vies humaines, en matériel et en argent. La *primauté des opérations*, moteur de la planification et de l'action collectives, ainsi que la *responsabilité illimitée* des militaires sont des conséquences directes de l'importance primordiale accordée au succès de la mission en tant que valeur institutionnelle.
- **L'intégration interne** témoigne d'une préoccupation pour l'organisation interne et la stabilité des unités et systèmes militaires et des FC. Plus précisément, l'intégration interne concerne la coordination des fonctions et des processus maison ainsi que le travail d'équipe et la cohésion parmi les membres d'une unité ou d'une organisation. Les parties doivent former un tout.
- La dimension **bien-être et engagement des membres** traduit un souci du bien-être des membres des FC et de la qualité de leurs conditions de service. Les FC sont le reflet des membres qui les composent. S'occuper de leurs membres et leur témoigner de la considération est une obligation à la fois pratique et morale pour les FC.
- **L'adaptation au monde extérieur** reflète un souci de l'environnement opérationnel externe et de la capacité d'une unité ou d'un système militaire, ou des FC, de prévoir le changement et de s'y adapter. La capacité d'adaptation est essentielle à la survie de l'organisation et au succès opérationnel.
- **L'éthos militaire** englobe les valeurs qui caractérisent et définissent la conduite professionnelle. Cette dimension comportementale de l'efficacité des FC comprend : les valeurs civiques d'une

démocratie libérale; les valeurs incarnées par la primauté du droit; les valeurs éthiques qui régissent notre façon de traiter les gens et de mener des opérations; les valeurs militaires traditionnelles que sont le sens du devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage. L'éthos, c'est l'essence même de l'honneur du guerrier.

Les quatre premières dimensions de l'efficacité – le succès de la mission, l'intégration interne, le bien-être et l'engagement des membres et l'adaptation au monde extérieur – constituent des résultats essentiels, c'est-à-dire les objectifs que nous nous efforçons d'atteindre. Le succès de la mission est de toute première importance; les trois autres dimensions sont des résultats habilitants et donc des aspects importants de l'efficacité non seulement de par leur propre nature, mais aussi parce que, en tant que multiplicateurs de force, ils contribuent au succès de la mission. La dernière dimension, celle de l'éthos militaire, prévoit des normes générales de conduite et fixe les limites qu'il faut respecter tout en tentant d'atteindre les résultats souhaités. Comme on le précise dans *Servir avec honneur* et dans le présent document, l'éthos militaire est essentiel à notre conception de la profession des armes et du leadership militaire.

Pourvu que nous atteignons ces résultats essentiels d'une manière conforme à nos valeurs-phares, nous serons perçus comme une organisation efficace et légitime par le gouvernement, la population canadienne, les alliés militaires et la communauté militaire. L'efficacité et la légitimité ont une incidence sur plusieurs résultats secondaires d'importance pour tous les membres des FC : l'image et la réputation des FC, la confiance qu'elles inspirent et le soutien que leur témoigne la population.

Ces cinq dimensions constituent le *fondement universel* du leadership à tous les niveaux des FC, de la plus petite équipe à l'institution tout entière. À ce titre, elles devraient non seulement polariser



l'attention des officiers et MR occupant des postes de leaders mais aussi unifier leurs efforts en tant qu'équipe professionnelle.

Conformément à la croyance que le leadership vise le bien de la collectivité et en dessert les objectifs, on peut donner la définition officielle suivante du leadership efficace dans les FC : ***diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission.*** L'objet d'un leadership efficace est non seulement d'atteindre des résultats essentiels, mais de les atteindre d'une manière conforme à l'éthos militaire. Le modèle de leadership dans les FC est un modèle basé sur des valeurs, qui donne forme à l'idéal professionnel qui consiste à servir avec honneur.

LA CONFIANCE : UN FACTEUR IMPORTANT

Un leader qui inspire confiance favorise un meilleur rendement individuel et collectif, la persévérance malgré l'adversité, la capacité de résister au stress, la satisfaction au travail et l'engagement continu. L'instauration d'un climat de confiance entre leaders et subordonnés favorise aussi une attitude consciencieuse, le franc jeu et la coopération, qualités que l'on associe au « bon soldat ». Que cette confiance se fonde surtout sur la compétence manifeste du leader, la sollicitude et la considération qu'il témoigne envers autrui ou la façon dont les autres le perçoivent (intègre, fiable et juste), les preuves sont éloquentes : la confiance joue un rôle important dans le leadership. Il s'ensuit qu'une importante partie du rôle d'un leader est de

bâtir et de maintenir des rapports de confiance sains avec ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs.

Un leader gagne et conserve la confiance d'autrui à la faveur de ses décisions, de ses actions et de ses interactions. Par conséquent, dans les FC, un leader efficace, de quelque niveau qu'il soit, doit :

- s'acquitter expertement de ses principales fonctions et profiter des occasions de rehausser son niveau d'expertise et de compétence;
- faire preuve de discernement lorsqu'il prend des décisions qui touchent d'autres personnes et ne pas exposer ces personnes à des risques inutiles;
- faire confiance à ses subordonnés en leur donnant davantage d'autorité et en les impliquant dans des décisions lorsque les circonstances le permettent;
- se soucier du bien-être de ses subordonnés, défendre leurs intérêts et veiller à ce que l'organisation les appuie et s'occupe d'eux;
- avoir de la considération et du respect pour les autres, traiter les subordonnés équitablement – sans favoritisme, ni discrimination;
- se concentrer sur la mission, adhérer à des normes élevées et entretenir une communication franche et ouverte;
- donner l'exemple, partager les risques et les difficultés et refuser d'accepter ou de s'attribuer des privilèges;
- tenir parole et honorer ses obligations.

PRINCIPALES FONCTIONS DES LEADERS

Les leaders des niveaux successifs de responsabilité et d'autorité à l'intérieur d'une organisation ont, bien sûr, des centres d'intérêt, des rayons d'action et des horizons temporels différents. En gros, plus le grade et les responsabilités sont élevés, plus l'environnement dans lequel s'exerce le leadership est ambigu et plus les tâches de leadership sont complexes.

Dans les FC, les officiers et MR subalternes et intermédiaires nommés à des postes de leaders ont principalement pour tâche de diriger des subalternes, de les motiver et de leur donner les moyens d'accomplir les missions et les tâches courantes de défense confiées aux FC. Parce que cette tâche exige beaucoup d'interaction et d'influence directe, on parle de *diriger des personnes*, fonction qui correspond en gros aux niveaux tactique et opérationnel du commandement et des activités.

Les leaders de grade supérieur et leurs états-majors sont responsables du maintien en puissance des capacités militaires disponibles ainsi que de la planification et du développement des capacités stratégiques et professionnelles dont les FC ont besoin pour rester efficaces dans les années à venir. À ce niveau, on parle de *diriger l'institution*, ce qui correspond essentiellement aux niveaux stratégique-militaire et stratégique-national du commandement et des activités.

À mesure que les leaders des FC avancent en grade et qu'ils assument davantage de responsabilités et de pouvoirs, ils doivent élargir leur vision et accroître leurs connaissances et leurs compétences pour être en mesure de bien diriger l'institution et les personnes qui en font partie.

LEADERSHIP INDIVIDUEL ET LEADERSHIP PARTAGÉ

Quand il est question des leaders et de leur influence sur les gens et les organisations, on a tendance à imaginer des sortes de héros dont les interventions provoquent des revirements de situation ou façonnent le cours des choses. Mais personne ne peut tout maîtriser et contrôler dans une organisation aussi vaste et complexe que les FC, et il ne serait pas raisonnable de s'attendre à ce que quelqu'un le puisse. Il arrive que des leaders d'exception apportent une contribution remarquable aux FC, mais à long terme, l'efficacité de l'institution reposera sur le développement d'une solide *équipe de leaders* composée d'officiers et de MR puisant dans la profession le même sentiment d'appartenance, les mêmes valeurs et la même finalité.

Par leadership partagé, on entend justement le partage des responsabilités propres au leadership au sein des équipes, des unités, des formations et de l'ensemble des FC, tant au plan horizontal que vertical.

LEADERSHIP, COMMANDEMENT ET GESTION

Les commandants et les gestionnaires doivent faire preuve de leadership, mais le leadership n'est pas la même chose que le commandement ou la gestion. Le commandement est circonscrit par les pouvoirs légitimes délégués au commandant et s'exerce uniquement sur des subalternes. La gestion est également circonscrite par les pouvoirs délégués au gestionnaire et s'exerce elle aussi uniquement sur des subalternes. En revanche, tout le monde peut faire preuve de leadership, peu importe le poste dans l'organisation. De plus, il est possible d'exercer une influence délibérée, c'est-à-dire une influence visant l'atteinte d'un objectif des FC, non

seulement sur des subalternes, mais aussi sur des supérieurs, des pairs et même à l'extérieur des FC. Bref, le leadership s'exerce de concert avec des pouvoirs officiels de commandement et de gestion, ou sans de tels pouvoirs.

On peut aussi définir le commandement comme *un ensemble de fonctions* associées à un poste, ou comme un ensemble d'activités liées à ces fonctions. En tant que fonction ou activité d'un commandant militaire, le commandement comporte typiquement, mais sans s'y limiter, des choses comme la planification, la résolution de problèmes et la prise de décisions, l'organisation, la communication d'information, l'orientation et la direction, l'affectation et la gestion de ressources, le développement, la coordination, la surveillance et le contrôle. Toutefois, le commandement est, fondamentalement, *l'expression de la volonté*, une notion reprise dans le concept d'*intention du commandant*. Presque tout ce que fait un commandant – planification, direction, affectation de ressources, surveillance – est justifié et gouverné par sa vision, son but ou sa mission, et sa volonté de concrétiser sa vision, d'atteindre son but ou d'accomplir sa mission. Dans ce sens, commander signifie exercer son autorité – sur des structures, des ressources, des personnes et des activités – dans un but précis.

La gestion englobe la même vaste gamme de fonctions que le commandement – planification, résolution de problèmes et prise de décisions, organisation, communication d'information, orientation et direction, affectation et gestion de ressources, développement, coordination, surveillance et contrôle. Ce qui différencie clairement le commandement militaire de la gestion, ce sont les pouvoirs uniques des commandants militaires : celui d'employer une force meurtrière sur une vaste échelle, celui d'obliger des subordonnés à s'exposer au danger et celui de rendre justice selon

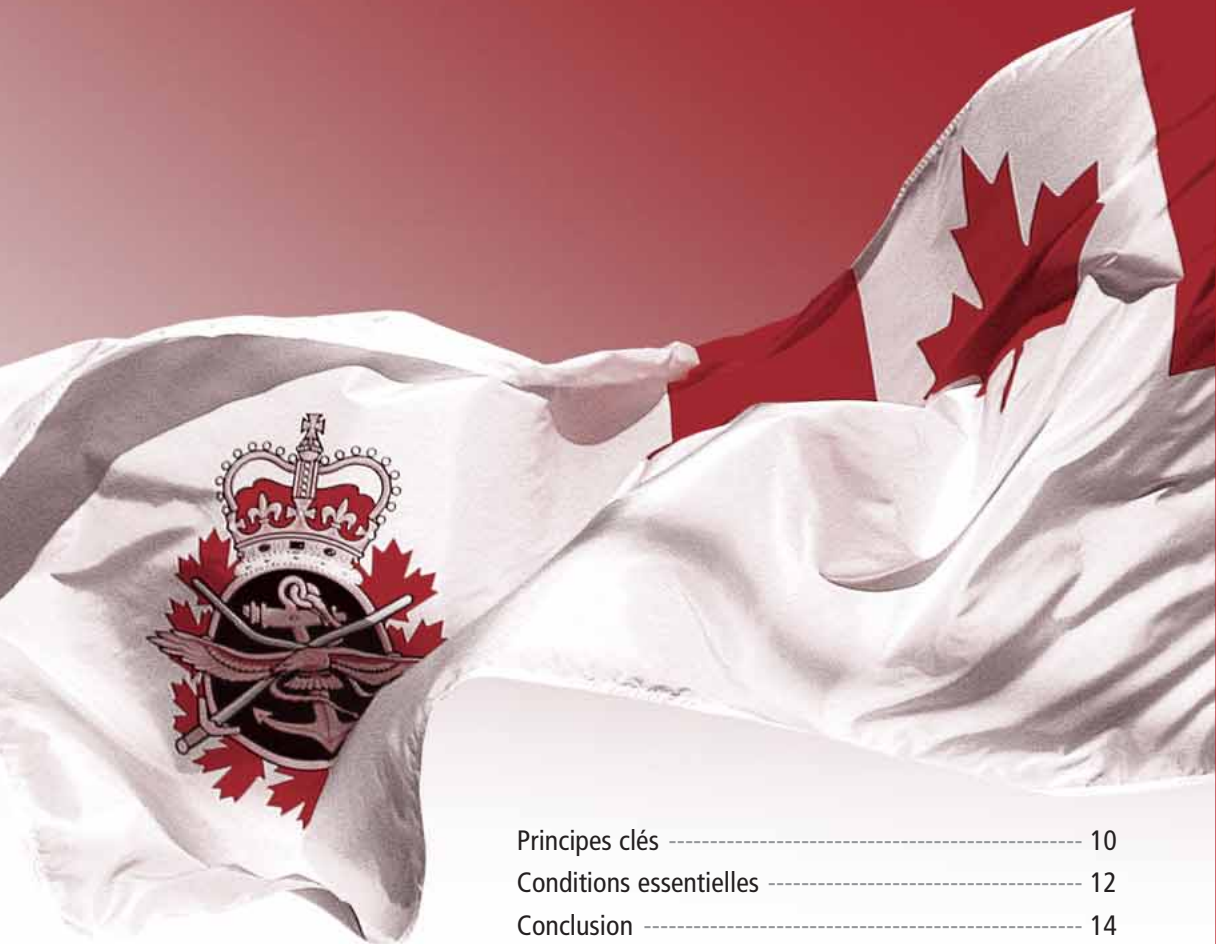
un code militaire qui leur confère d'importants pouvoirs de punition. Mais il reste que les similitudes sont nombreuses, à commencer par le fait que l'on s'attend à ce que les commandants et les gestionnaires non seulement dirigent, mais dirigent bien.

CONCLUSION

Le leadership militaire n'a jamais été facile à exercer, mais dans le présent contexte stratégique, militaire, social et national, c'est une activité particulièrement complexe et exigeante. De nos jours, les leaders des FC doivent jouer leur rôle dans de multiples contextes opérationnels exigeants et au moyen de ressources limitées, bâtir une identité commune et un esprit d'équipe chez un personnel plus diversifié et complexe et se montrer à la hauteur des attentes plus élevées de la population en matière de professionnalisme militaire. Bien sûr, tout cela doit se faire dans le contexte des responsabilités traditionnelles suivantes :

- résoudre les conflits par des interventions préventives quand c'est possible et par la force des armes quand c'est nécessaire;
- développer les capacités militaires qui garantiront la réussite des engagements militaires des FC.

La philosophie du leadership des FC



Principes clés	10
Conditions essentielles	12
Conclusion	14

« Au sein d'une hiérarchie, la délégation est l'outil privilégié pour offrir des opportunités à un plus grand nombre de dirigeants... Si la délégation est la norme, tout dirigeant est en mesure de créer des dirigeants subordonnés. »¹

Gifford Pinchot

« Rien ne remplace la perception fondamentale voulant que les membres de la profession, peu importe leur grade, soient des collègues engagés dans une entreprise commune qui leur tient tous à cœur. Dans ce climat, chacun des membres ressent une loyauté envers ses coéquipiers, fondée sur son identité professionnelle commune. »²

Martin Cook

*« Les valeurs militaires canadiennes sont essentielles à la conduite de toute opération militaire, y compris la guerre. Elles sont le produit des enseignements de l'histoire et de l'expérience au sujet de l'importance des facteurs moraux durant les opérations..... Ces valeurs militaires sont intégrées et formulées ainsi dans l'éthos militaire canadien : **Devoir ... Loyauté ... Intégrité ... Courage ..** »³*

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada

« Les valeurs sont réelles dans la mesure où nous sommes prêts à risquer quelque chose pour elles. Les valeurs sont virtuelles lorsqu'elles ne sont rien de plus que des figures de rhétorique et que les engagements que l'on prend en fonction d'elles demeurent sans suite. »⁴

Michael Ignatieff

Le terme « philosophie », tel qu'on l'utilise dans ce chapitre, désigne un ensemble de principes ou d'idées qui devrait s'étendre à tous les aspects de l'exercice d'une fonction. La philosophie du leadership des FC est basée sur deux principes de ce genre : le leadership partagé et le leadership basé sur les valeurs.

PRINCIPES CLÉS

La philosophie du leadership des FC reflète les exigences des opérations contemporaines, qui sont typiquement exécutées par des éléments dispersés et parfois caractérisées par une cadence très élevée, et qui exigent souvent des chefs subalternes comme des chefs supérieurs qu'ils pensent et agissent de manière autonome afin d'atteindre l'objectif militaire souhaité. Cette philosophie reflète aussi la conviction que tous les membres des FC partagent la responsabilité fondamentale du militaire, qui est d'accomplir la mission de défense, et sont en droit d'être traités comme des professionnels. Elle reflète enfin les valeurs sociales et culturelles de la démocratie libérale canadienne. La philosophie du leadership des FC est basée sur les principes clés que sont le *leadership partagé* et le *leadership basé sur les valeurs*. Le principe du leadership partagé soulève la question de savoir qui devrait diriger, tandis que le principe du leadership basé sur les valeurs soulève la question de savoir comment les officiers et MR des FC devraient diriger.

Leadership partagé.

Trois concepts sous-tendent le leadership partagé :

- les fonctions essentielles du leadership devraient être partagées à divers degrés avec les leaders de niveaux équivalents et subordonnés;
- l'aptitude au leadership chez les officiers, les adjudants et les sous-officiers, jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique, devrait être pleinement développée et exploitée;
- on devrait donner à tous les membres des FC l'occasion de développer cette aptitude latente et de s'en servir.

Le leadership partagé met en évidence l'importance de *l'équipe de leadership*, qui se définit tantôt comme une équipe d'officiers et de MR, tantôt comme un cadre de leadership d'une unité ou l'état-major principal d'un quartier général. Le leadership partagé met l'accent sur la contribution collective que différents leaders, chargés de tâches complémentaires, peuvent apporter au rendement et à l'efficacité. Le leadership partagé s'observe dans des activités telles que la planification et la prise de décisions conjointes ou lorsque, au cours d'une mission ou durant l'exécution d'une tâche, on désigne temporairement comme chef l'individu le plus expérimenté ou le mieux qualifié. Le leadership partagé aide aussi à faire comprendre que tous les membres des FC ont, à titre personnel et professionnel, le devoir d'assumer un rôle de chef lorsqu'il n'y a pas de supérieur pour les diriger ou lorsqu'il faut saisir un avantage tactique, opérationnel ou stratégique. De telles situations pourraient survenir en temps de paix ou de guerre ou durant tout intervalle entre les deux. C'est alors que le sentiment de responsabilité envers le groupe, l'unité, la mission ou la profession devrait plus clairement les obliger à prendre la situation et le groupe en mains et à faire ce qui doit être fait.

Le leadership basé sur les valeurs.

Le leadership basé sur les valeurs suppose que les décisions et les actions des leaders sont guidées par les valeurs institutionnelles qui définissent l'efficacité dans les FC : accomplir la mission; contribuer à une équipe cohésive et coordonnée et agir en tant que membre de cette équipe; aider les membres des FC à se perfectionner et veiller à leur bien-être, prévoir les changements et s'y adapter; incarner les valeurs-phares de la conduite inhérentes à l'éthos militaire. Les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires de l'éthos militaire sont particulièrement importantes parce qu'elles orientent les décisions et les actions dans toutes les circonstances. Comme on le précise dans *Servir avec honneur*, la société canadienne est basée sur des valeurs civiques qui soulignent l'importance des libertés fondamentales et de l'égalité des droits. Nos valeurs juridiques se fondent sur le principe de la primauté du droit, selon lequel l'ordre social établi en vertu de lois raisonnables adoptées par des personnes raisonnables est préférable à tout autre forme d'ordre social; dans une société, le droit constitue l'autorité suprême; tous doivent respecter la loi, les représentants du Gouvernement comme les membres de forces armées et les simples citoyens. En tant que défenseurs ultimes de la société canadienne, tous les membres des FC, et particulièrement les leaders, doivent être imprégnés de ces valeurs, qui sont basées sur les principes du respect d'autrui, du service à la société canadienne et de l'obéissance aux personnes en autorité. La conduite des opérations est, pour sa part, régie par les principes enchâssés dans le droit des conflits armés. Les valeurs militaires que sont le sens du devoir, l'intégrité, la loyauté et le courage découlent de la responsabilité unique que doivent assumer les FC à l'endroit de la société et des exigences sans compromis du service militaire.

Le principe du leadership basé sur les valeurs est fondamental à la question de savoir comment les leaders des FC devraient diriger. Selon ce principe, l'exercice du leadership, tout comme le service au sein des FC, devrait être régi par l'idéal que représente le fait de servir avec honneur.

CONDITIONS ESSENTIELLES

Pour mettre efficacement en application la philosophie de leadership des FC, on doit être en présence de certaines conditions essentielles. Ces dernières comprennent : le développement du leadership à grande échelle, une délégation appropriée du pouvoir, une cohésion professionnelle, une culture prônant l'ouverture d'esprit et l'incarnation de l'éthos.

Développement du leadership à grande échelle.

Il s'agit de la condition qui répond le mieux aux besoins opérationnels actuels et à venir. Tel que mentionné dans un des chapitres précédents, les progrès technologiques et techniques ont fait en sorte que dorénavant, dans tout le spectre des

opérations, savoir prendre rapidement des décisions, faire preuve d'initiative et poser seuls des gestes coordonnés sont des capacités fortement recherchées chez les militaires, et à des niveaux de plus en plus bas dans la hiérarchie. Voilà pourquoi la philosophie de commandement de mission adoptée par les FC prône explicitement la nécessité de laisser aux subordonnés la plus grande liberté d'action possible compte tenu de l'intention du commandant.

Les exigences opérationnelles demandent un style de leadership similaire, en ce sens que l'on ne devrait pas considérer que le leadership n'est l'affaire que du militaire le plus haut gradé. Tous doivent accepter une certaine responsabilité face à la mission et à l'efficacité de leur équipe, de leur unité et en bout de ligne des FC. Tous, peu importe le grade, font partie d'un système de relations interdépendantes, où jouent à la fois le poste et la personnalité. De ce fait, à la question « Qui devrait diriger? », les FC répondent : en principe, tout le monde – en particulier les officiers et les MR qui occupent des postes de responsabilité, mais également toutes les autres personnes qui



ont l'occasion d'exercer leur leadership, qu'elle leur soit offerte ou imposée par les circonstances. Par conséquent, les membres des FC devraient, le plus tôt possible dans leur carrière, recevoir de l'instruction sur le leadership et avoir l'occasion de s'y exercer et, en fonction de leur potentiel à diriger et des responsabilités qui leur sont confiées, se perfectionner continuellement par la suite. L'objectif du programme de développement du leadership des FC devrait être de créer une vaste base de leaders exerçant un pouvoir professionnel et de leaders spontanés. Le développement des leaders est essentiel au succès opérationnel et à la santé des FC.

Délégation de pouvoir appropriée.

Tout comme la doctrine du commandement de mission, la philosophie du leadership partagé favorise la délégation de l'autorité en vue de créer des leaders subordonnés et de promouvoir la capacité des équipes et des unités d'agir en autonomie. Il ne s'agit pas ici d'une délégation universelle de pouvoirs. Comme les gens ne sont pas tous prêts au même moment à évoluer seuls ou à diriger ou à commander d'autres personnes, la délégation uniforme de pouvoirs, sans distinction, nuirait à certaines personnes et pourrait entraîner l'échec de la mission. Généralement, on doit, avant de déléguer des pouvoirs à une personne, s'assurer que cette dernière est prête à les assumer. On ne devrait pas déléguer aux subordonnés plus de pouvoirs que ce qu'ils sont capables de gérer efficacement et de façon responsable, mais il est parfois souhaitable, pour des raisons de formation de la relève, de les affecter à des tâches très exigeantes qui comportent des responsabilités accrues (ce qu'on appelle communément des affectations enrichies). Le corollaire de cette règle est que, lorsque de telles responsabilités sont déléguées à un subordonné, les principes fondamentaux de l'obligation de rendre compte exigent qu'on évalue le rendement du subordonné, qu'on le motive, qu'on l'aide et qu'on le corrige au besoin.

Cohésion professionnelle.

Dans *Servir avec honneur*, on définit une profession comme un groupe exclusif de personnes qui assurent volontairement un service à la société, et qui sont unies par un savoir-faire et un ensemble de valeurs-phares de la conduite communs. Conformément à cette définition, la cohésion professionnelle, en accordant le même statut professionnel à tous les officiers et MR de la Force régulière et de la Réserve, favorise le leadership partagé. Il y a ici une distinction subtile, mais importante. Bien que les membres des FC ne possèdent pas tous les mêmes compétences, qu'ils jouent divers rôles et que l'autorité dont ils jouissent varie en fonction de leur rôle et de leurs responsabilités, tous les représentants de la profession des armes au Canada sont considérés comme membres à part égale d'une communauté distincte. En ce sens, il est essentiel que les officiers, les adjudants et les sous-officiers des FC se voient comme faisant partie de la même équipe de leadership, partageant les mêmes valeurs et engagés dans une initiative commune. Par conséquent, tous partagent la responsabilité et le devoir de voir à la bonne santé et au bon fonctionnement de la profession, en particulier en ayant recours à l'interinfluence. En insufflant un fort sentiment d'appartenance à la communauté professionnelle, on peut raisonnablement s'attendre à ce que chaque membre y trouve la motivation nécessaire pour accomplir son devoir lorsque cela s'avère nécessaire et pour exercer son influence pour que la profession joue son rôle dans la société.

Culture prônant l'ouverture d'esprit.

Ce type de culture implique que les gens sont incités à se pencher sur de grandes questions, à faire preuve de pensée critique, et à proposer des idées novatrices et à tenir des débats sur ces dernières dans le but de contribuer à l'efficacité de l'organisation. C'est grâce à ces moyens qu'une organisation est en mesure de gérer les changements et d'évoluer. Bref, il s'agit là des

caractéristiques d'une culture où apprentissage et adaptation sont à l'honneur et de ce que les leaders des FC doivent promouvoir s'ils veulent être capables de tirer profit au maximum du capital intellectuel et social de l'organisation. Le principe sous-jacent de cette culture est que pour assurer une évolution optimale des connaissances et une société des plus prospères, on doit créer un environnement où le libre partage d'idées pertinentes, raisonnablement présentées et évaluées, est mis à l'honneur. Ainsi, dans une culture prônant l'ouverture d'esprit, on tient d'emblée pour acquis, en ce qui concerne le leadership, que les gens qui occupent des postes d'autorité acceptent l'influence que peuvent exercer des subordonnés et que personne n'a à demander la permission pour faire preuve de leadership.

L'incarnation de l'éthos.

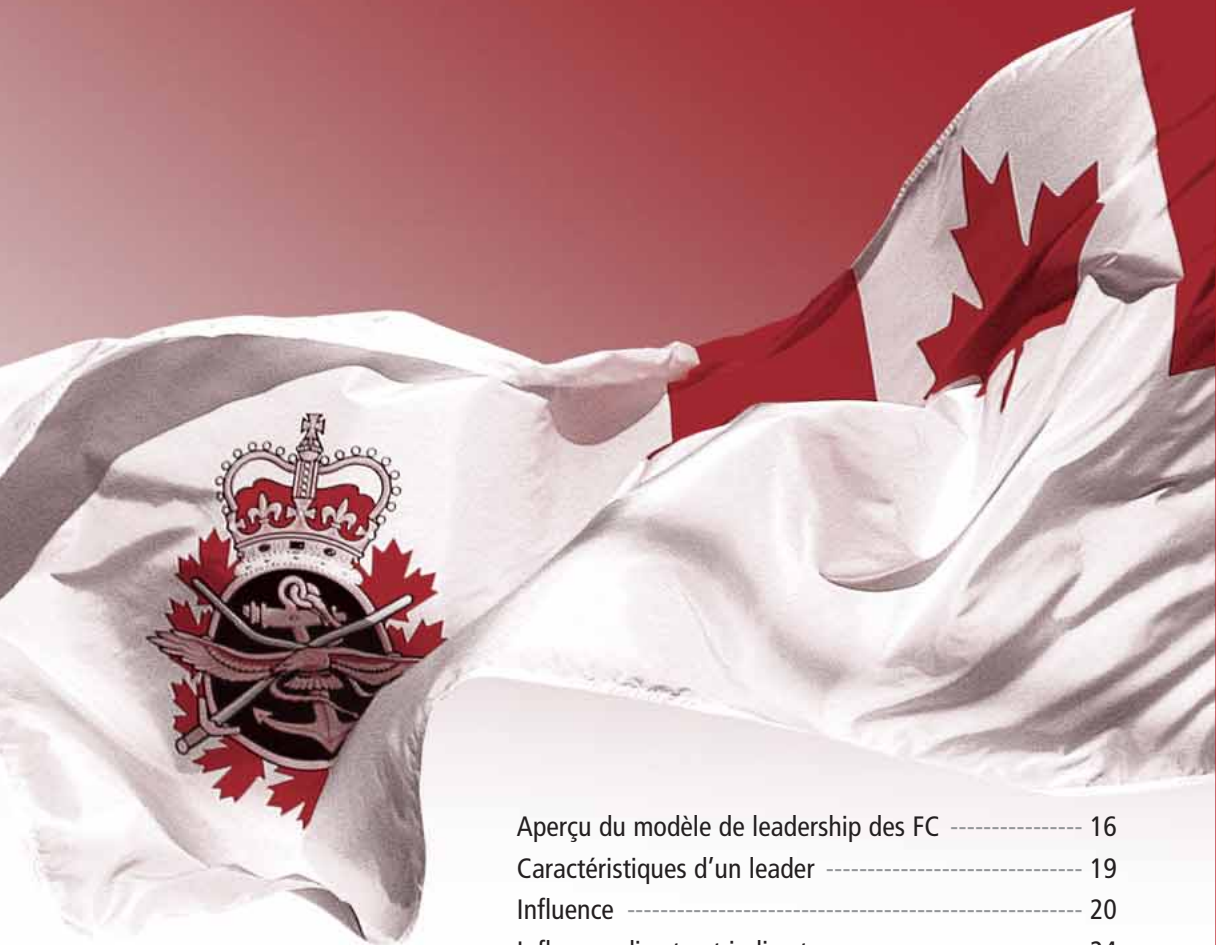
Les valeurs expriment ce que nous croyons être utile, important et souhaitable. On pourrait les comparer à des déclarations d'intention de haut niveau – des intentions à propos de ce que nous voulons réaliser et de la manière d'y parvenir. Parce qu'elles motivent et guident le comportement, les valeurs représentent une manière très efficace d'allouer une liberté d'action aux individus et aux équipes tout en s'assurant que leur comportement est approprié et professionnel. Dans un contexte opérationnel où le raisonnement et l'action indépendants deviennent de plus en plus essentiels à l'efficacité, le leadership et la discipline basés sur les valeurs constituent des points de repère fiables et flexibles.

Pour pouvoir nous motiver et nous guider, les valeurs doivent être une part vivante de la culture des FC. Par conséquent, nos actions et décisions quotidiennes doivent être guidées par les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires qui forment notre éthos militaire. Il ne suffit pas de les coucher sur papier ou de les accepter sans y donner suite. Elles doivent se traduire, aux yeux de la société, par des modèles de comportement cohérents. Les leaders jouent ici un rôle primordial. En incarnant les valeurs de l'éthos militaire et en les véhiculant, en insufflant cet éthos chez les autres, en créant une culture professionnelle et en veillant à son maintien, en préservant la réputation professionnelle des FC, en affrontant et en réglant les problèmes de façon légitime et éthique, les leaders donnent vie aux valeurs.

CONCLUSION

Ce sont là les éléments nécessaires au leadership partagé et au leadership fondé sur des valeurs. L'une des principales responsabilités des leaders consiste à insuffler et à maintenir les valeurs professionnelles des FC et à voir à ce que le principe de leadership partagé soit bel et bien mis en application au sein de leur équipe, leur unité ou leur organisation. Correctement appliqué, ce principe assure que les officiers, les adjudants et les sous-officiers des FC seront en mesure d'acquiescer, et acquerront, les capacités nécessaires au succès de la mission, et qu'ils seront également capables de diriger, de motiver et d'habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique.

Modèle de leadership des FC



Aperçu du modèle de leadership des FC	16
Caractéristiques d'un leader	19
Influence	20
Influence directe et indirecte	24
Capacités, comportement et rendement individuels/collectifs	25
Facteurs contextuels	25
Résultats	26
Conclusion	26

« *Le leadership n'est qu'un des nombreux facteurs déterminants du rendement organisationnel.* »¹

Gary Yukl

« *Le leadership influe sur tout.* »

Anonyme

« *modèle n. Représentation qui reflète, reproduit, imite ou de quelque façon illustre un schème de rapports observés entre des données ou dans la nature... Vu ainsi, un modèle est une sorte de mini-théorie, de description d'un processus, dont la valeur ainsi que l'utilité découlent des prévisions qu'il permet de faire....* »²

Arthur Reber

Si on considère les FC comme un système global, il est clair que le rendement et l'efficacité collectives dépendent tous deux d'une multitude de facteurs : les connaissances, les compétences et la personnalité de chaque membre des FC; les caractéristiques et la dynamique de groupe des équipes et des unités; et la structure institutionnelle, les politiques, la technologie et la culture de l'ensemble des FC. Donc, le leadership, qu'on le considère au niveau du groupe/de l'unité ou au niveau stratégique, n'est que l'une des nombreuses variables qui contribuent au rendement collectif. Par ailleurs, les leaders ne font pas

qu'influencer les gens directement, comme on le croit généralement, mais peuvent aussi façonner les environnements internes et externes qui influent indirectement sur le rendement et le comportement. Vus ainsi, les leaders des FC peuvent influencer tous les aspects du fonctionnement des FC.

APERÇU DU MODÈLE DE LEADERSHIP DES FC³

Le modèle simplifié de leadership de la Figure 3 s'inscrit dans le corpus de connaissances théoriques qui définit la profession militaire. Ce modèle est basé sur une vision systémique du leadership dans les organisations structurées et a pour objet d'illustrer les liens entre les principales variables qui contribuent au rendement et à l'efficacité collectives. Le modèle englobe quatre grandes classes de variables : caractéristiques et comportement du leader; facteurs individuels et collectifs, facteurs contextuels et résultats. Le schéma peut être séparé en fonction des quatre

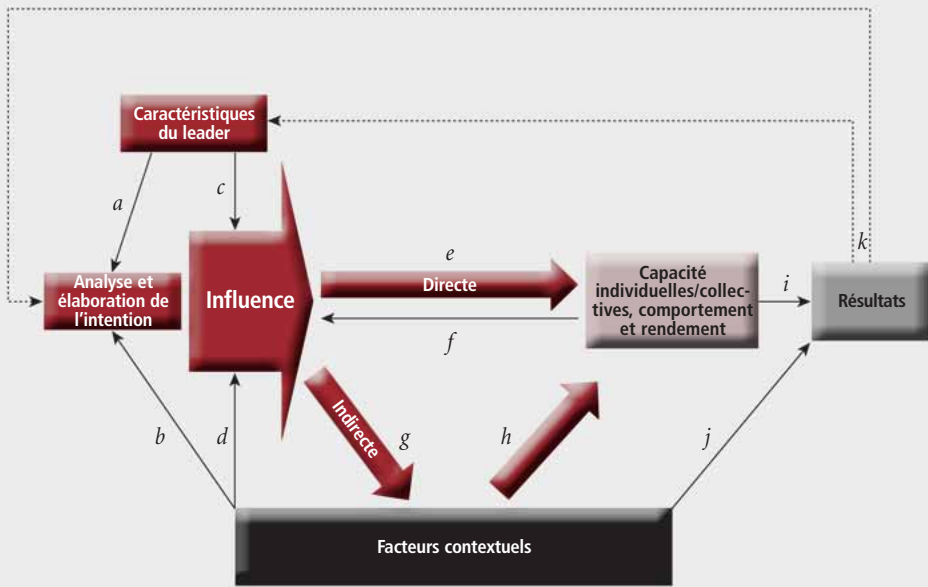
grandes classes de variables : *les caractéristiques et le comportement du leader* se trouvent en haut à gauche et au centre, vers la gauche; les facteurs contextuels se trouvent au bas du schéma, *les facteurs individuels et collectifs* sont au centre et les résultats se trouvent à l'extrême droite. Le modèle nous apprend :

- comment des caractéristiques personnelles et contextuelles permettent à un leader d'exercer son influence;
- comment un leader influence les capacités, le comportement et le rendement d'individus et de groupes;

■ comment un leader influence les capacités et le rendement des systèmes des FC et de l'organisation tout entière et comment il influence tous les autres aspects d'une situation;

■ enfin, comment les gens et les facteurs contextuels permettent d'atteindre des résultats essentiels et autres mesures d'efficacité.

Figure 3 | Modèle simplifié du leadership dans les FC.



Comment des caractéristiques personnelles et contextuelles permettent au leader d'exercer son influence :

- **Rapport a.** Qu'il les emploie pour résoudre un problème d'ordre tactique ou stratégique, les compétences techniques, cognitives, sociales et autres d'un leader forment la base de son pouvoir personnel et ont une incidence sur la qualité de ses analyses, ses décisions et ses plans.
- **Rapport b.** L'analyse et l'élaboration de l'intention sont également affectées par différents facteurs contextuels. Par exemple, la conscience qu'a un leader de ses responsabilités oriente son attention, sa pensée, sa créativité et ses décisions. Les contraintes contextuelles et les occasions qui se présentent orientent et façonnent également le

comportement du leader. On trouve des contraintes à tous les niveaux et ces dernières peuvent être liées au temps, aux ressources ou au comportement. Par exemple, les contraintes liées au comportement peuvent prendre la forme de règles d'engagement pour une mission en particulier ou de politiques gouvernementales applicables aux FC dans leur ensemble. Dans le même ordre d'idées, pour le leader bien préparé et ayant une bonne connaissance de la situation, les occasions qui surviennent peuvent entraîner des changements radicaux aux plans ou à l'orientation aux niveaux tactique, opérationnel ou stratégique.

- **Rapports c et d.** Les processus d'influence se trouvant au centre de la Figure 3 représentent l'essence même du leadership.

En tant qu'expression de son intention, l'influence d'un leader peut être soit renforcée, soit affaiblie par ses caractéristiques personnelles et des facteurs contextuels. Les compétences techniques et tactiques d'un leader peuvent lui mériter la confiance de ses subordonnés ainsi que leur appui ferme. Du point de vue contextuel, un leader aura plus de facilité à communiquer son intention et à réaliser ses plans dans une unité caractérisée par un climat de fierté et de professionnalisme.

Comment l'influence du leader influe sur les capacités, le comportement et le rendement des individus et des groupes :

- **Rapport e.** Les résultats sont atteints par l'intermédiaire d'autres personnes, ce qui signifie que l'influence s'exerce en personne dans le but de modifier les capacités, le comportement ou le rendement d'une personne ou d'un groupe. En plus d'influencer les subordonnés, les leaders peuvent aussi influencer les décisions et les actions de leurs pairs et de leurs supérieurs ainsi que de personnes de l'extérieur.
- **Rapport f.** De plus, toutes les catégories de personnes précitées peuvent également tenter d'exercer une influence proactive ou une contre-influence réactive à l'endroit du leader. Ces quelques observations nous permettent de mieux percevoir le leadership en tant que processus interactif dynamique où se côtoient influence hiérarchique et influence mutuelle.

Comment un leader influence les capacités et le rendement des systèmes des FC et de l'organisation tout entière et comment il influence tous les autres aspects d'une situation :

- **Rapport g.** Le leader peut exercer une influence indirecte pour modeler les caractéristiques des tâches, des groupes, des

systèmes, des institutions ou de l'environnement. Selon leur niveau de responsabilité et de pouvoir, les leaders des FC peuvent modifier une procédure opérationnelle (p. ex., une innovation tactique), la structure d'un groupe (p. ex., passer d'une structure fonctionnelle à une structure fondée sur les processus), les capacités d'un système (p. ex., nouvelles technologies ou nouvelle doctrine), les caractéristiques institutionnelles (p. ex., l'atmosphère au sein d'une unité, les normes et la culture organisationnelles), ou l'environnement externe (p. ex., par l'entremise d'activités COCIM, d'avis sur la politique de sécurité nationale), ou exercer leur influence à ces chapitres. Ainsi, les leaders tentent d'optimiser la situation et de mettre en place les conditions nécessaires à une exécution efficace des tâches et au succès de la mission.

- **Rapport h.** Par ce type d'influence indirecte, les leaders peuvent améliorer les capacités et le rendement individuels et collectifs. Une fois les changements au groupe, au système ou à l'organisation bien implantés (p. ex., drills tactiques, technologies intégrées, instructions permanentes d'opération, professionnalisme et normes culturelles), le travail du leader devient plus facile et, dans certains cas, une telle situation peut même suppléer à un leadership déficient.

Comment les gens et les facteurs contextuels permettent d'atteindre des résultats essentiels et autres mesures d'efficacité :

- **Rapports i et j.** Comme on le voit dans la Figure 3, les facteurs déterminants de l'efficacité des FC sont ses membres et ses systèmes. Le travail qu'accomplissent les membres des FC et le rendement des systèmes contribuent, ensemble et séparément, à l'atteinte des résultats essentiels que

sont le succès de la mission, le bien-être et l'engagement des membres, l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur. Le rendement des personnes et des systèmes a également une incidence sur des résultats secondaires tels que l'image et la réputation des FC et l'attitude du public envers les militaires. Cependant, comme le déroulement des événements échappe en partie au contrôle de l'homme, l'atteinte des résultats essentiels, même au sein d'une force militaire dotée du meilleur équipement, des militaires les plus qualifiés et des leaders les plus efficaces, n'est pas assurée. Plusieurs éléments, tels que l'erreur humaine, les catastrophes naturelles, le comportement de tierces parties, des pannes d'équipement, le hasard et d'autres facteurs incontrôlables,

peuvent nous empêcher d'atteindre les résultats visés. Même les décisions et les actions d'ordre tactique peuvent avoir un impact sur le plan stratégique. Voilà pourquoi les leaders doivent constamment être attentifs à la possibilité que les missions ou les plans échouent et toujours tenter de limiter ou d'éliminer les risques prévisibles.

■ **Rapport k.** Bien sûr, les résultats ont une incidence sur les leaders et affectent leur comportement à venir. Les résultats ont aussi une incidence sur la façon dont les subordonnés, les pairs et les supérieurs perçoivent les capacités et l'efficacité d'un leader et peuvent soit renforcer, soit affaiblir la légitimité d'un leader et sa capacité de diriger.

CARACTÉRISTIQUES D'UN LEADER

Il n'existe pas de liste définitive des qualités essentielles à un leader et la possession d'une partie ou de l'ensemble des qualités les plus souvent citées n'est pas un gage d'efficacité. Néanmoins, les officiers et les MR des FC peuvent améliorer leur capacité d'être de bons leaders en acquérant et en développant des compétences dans les cinq domaines suivants :

■ **Connaissances et compétences.** Les leaders qui occupent un poste de commandement ou un autre poste dans lequel ils exercent un leadership direct doivent exceller sur les plans technique et tactique. Aux niveaux opérationnel et stratégique, les chefs supérieurs doivent avoir des connaissances et une expertise plus vastes en matière de fonctionnement des systèmes stratégiques et de l'institution elle-même.

■ **Capacité cognitive.** La capacité d'analyse et la pensée créatrice sont des compétences nécessaires pour tout leader. Aux échelons supérieurs, la capacité de traiter des concepts abstraits, de raisonner conformément à des principes et d'exercer son jugement professionnel acquiert davantage d'importance.

■ **Aptitudes sociales.** Quel que soit le niveau de leadership, les aptitudes interpersonnelles telles que la communication, le pouvoir de persuasion et la gestion des conflits sont essentielles à l'établissement de bonnes relations de travail. Les tâches et les rôles de niveau stratégique exigent un plus grand répertoire d'aptitudes à influencer et à communiquer puisque les détenteurs de ces rôles doivent gérer des relations à niveaux multiples à l'intérieur et à l'extérieur des FC et mettre en place les conditions nécessaires au changement.

■ **Traits de personnalité.** Les leaders efficaces font preuve d'une intégrité personnelle exemplaire lorsqu'ils prennent une décision ou accomplissent une action. Ils possèdent aussi un grand nombre des traits de personnalité liés à la capacité d'adaptation : l'ouverture à l'expérience, la souplesse d'esprit et de comportement et la confiance en soi.

■ **Motivation et valeurs professionnelles.** Le professionnalisme reflète une adhésion ferme aux responsabilités sociales de la profession, un grand respect pour la compétence et les habiletés militaires ainsi qu'une identification aux valeurs de l'éthos militaire canadien.

Un grand nombre des qualités que doit posséder un bon leader s'acquièrent dans une plus ou moins large mesure. En profitant pleinement des occasions de perfectionnement professionnel et en suivant un programme de perfectionnement personnel, les officiers et les MR qui assument des rôles de leader auront la certitude d'avoir la capacité et la confiance requises pour diriger.

INFLUENCE

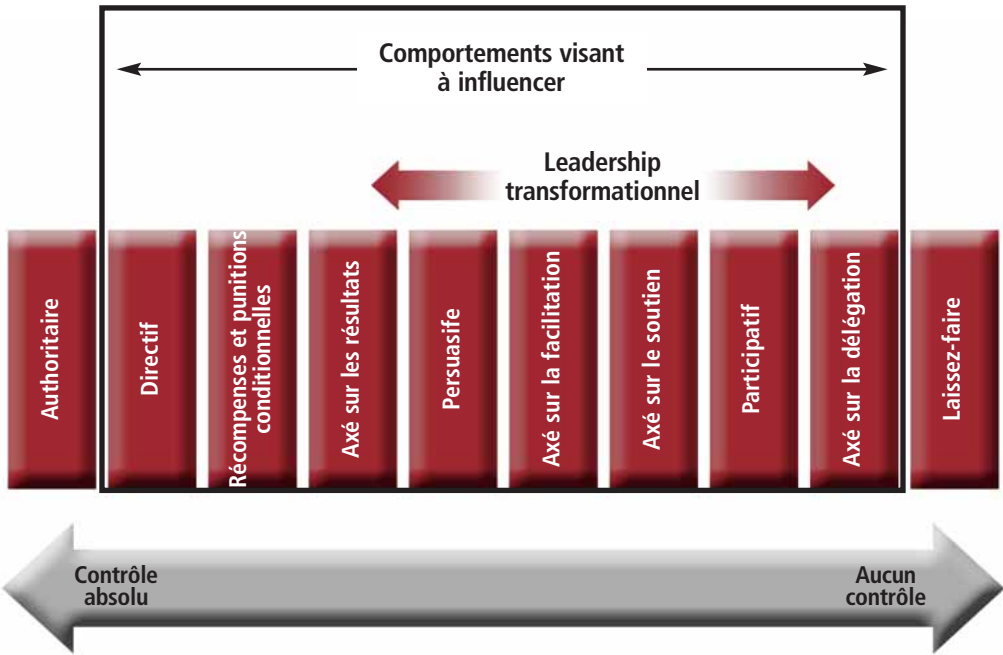
Dans les FC, le leadership officiel repose sur l'autorité conférée par la loi. Ce rapport illustre bien la grande valeur que la société canadienne attache à la primauté du droit. C'est la primauté du droit qui fait que la loi est le moyen par lequel l'ordre social est établi et maintenu et qu'elle constitue l'autorité suprême dans cette société. Personne n'est au-dessus de la loi et les actions de l'État et de ses représentants doivent être sanctionnées par la loi. En vertu de la primauté du droit, les leaders des FC doivent (1) respecter la loi, c'est-à-dire utiliser tout pouvoir ou toute autorité qui leur est conféré par la loi conformément à la loi, (2) instruire les membres des FC sur leurs obligations en vertu de la loi, et (3) faire observer la loi, c'est-à-dire promouvoir la primauté du droit en tant que valeur sociale importante, maintenir la discipline et veiller au respect de la loi. Le rapport entre le leadership

militaire et le respect de l'autorité légitime est clairement et fermement exprimé de deux façons. Premièrement, l'article 19 de la *Loi sur la défense nationale* et le chapitre 19.015 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* établissent comme suit l'autorité légitime des supérieurs : « Tout officier et militaire du rang doit obéir aux commandements et aux ordres légitimes d'un supérieur. » Deuxièmement, l'article 83 du *code de discipline militaire* ajoute un élément de coercition à l'autorité légitime : « Quiconque désobéit à un ordre légitime d'un supérieur commet une infraction et, sur déclaration de culpabilité, encourt comme peine maximale l'emprisonnement à perpétuité. » L'autorité légitime permet aux leaders militaires, même de grade subalterne, d'accomplir des tâches difficiles, tandis que le pouvoir de punition est un moyen d'assurer le maintien de la discipline militaire.

À eux seuls, l'autorité légitime et les pouvoirs de punition ne suffisent pas à faire d'un officier, d'un adjudant ou d'un sous-officier un bon leader. Les pouvoirs conférés par le grade et le poste au sein des FC représentent une sorte de marge de crédit que l'on accorde aux officiers subalternes et aux sous-officiers subalternes au moment où ils deviennent des leaders. Leur succès comme leaders dépend de leur habileté à bien utiliser leurs pouvoirs, de ce qu'ils font pour parfaire et augmenter leurs capacités d'influencer les autres et de leur aptitude à utiliser les comportements visant à influencer.

Un tableau assez complet des comportements visant à influencer apparaît à la Figure 4. Dans une certaine mesure, ils s'ordonnent en fonction du degré de contrôle exercé par le leader, qui va du contrôle absolu du leader autoritaire à l'absence de contrôle du leader de type laisser-faire. Les comportements qui caractérisent le leadership transformationnel se situent essentiellement dans la partie centre-droite de l'échelle.

Figure 4 | Échelle des comportements visant à influencer.



Comportements visant à influencer.

Les comportements visant à influencer et leurs diverses utilisations sont décrits ci-dessous :

- Le leader qui adopte un comportement visant à influencer de type directif dit à ses subordonnés quoi faire, et éventuellement, quand, comment et selon quelles normes le faire. Ce comportement est de mise lorsqu'il s'agit de communiquer l'intention d'un commandant supérieur et d'y donner suite, lorsqu'il faut assigner et coordonner des tâches, lorsque les subordonnés manquent d'information ou d'expérience et ont besoin de directives ou lorsqu'on cherche à renforcer la détermination d'une personne ou d'un groupe dont la volonté d'agir est ébranlée ou qui est momentanément désorienté ou incapable de penser clairement dans une situation d'urgence ou de stress intense. Le comportement directif, à la différence du comportement autoritaire, est un comportement éthique qui respecte la dignité des subordonnés.

- Les **récompenses et les punitions conditionnelles** visent soit à renforcer les comportements souhaitables, soit à décourager les comportements indésirables. Les récompenses et les punitions peuvent être de nature concrète (p. ex., des congés ou des amendes) ou sociale (p. ex., la reconnaissance ou les louanges, la désapprobation ou la réprimande). C'est une façon très efficace de susciter différents types de comportements, qui n'est toutefois pas garante du maintien du comportement recherché. Les leaders doivent savoir attribuer équitablement les récompenses comme les punitions. Les récompenses doivent être proportionnées au mérite, les punitions doivent être à la mesure des infractions et ni les premières, ni les secondes ne doivent être attribuées de façon aléatoire ou arbitraire.



- Le procédé d'influence **axé sur les réalisations** vise avant tout à accroître les compétences et l'autoefficacité des subordonnés. Ce type de comportement habilitant comporte normalement les tâches suivantes : fixer des objectifs difficiles à atteindre, mais réalistes; montrer aux autres et notamment aux subordonnés qu'on a confiance en leur capacité d'atteindre les objectifs; les soutenir et les encourager verbalement. Ce type de comportement s'applique à une grande variété de situations où l'on s'interroge sur la compétence des gens ou la possibilité de leur faire confiance.
- Les comportements de **persuasion** servent avant tout à influencer sur le processus décisionnel et la motivation en expliquant aux gens la nécessité de suivre un plan d'action ou en les convainquant. La persuasion englobe habituellement les éléments suivants : argumenter en se basant sur les faits, la raison ou la logique; inspirer en suscitant des émotions ou en évoquant certaines valeurs professionnelles; informer les subordonnés ou autres des

bénéfices qu'ils pourraient retirer du plan d'action. Le comportement de persuasion peut servir à obtenir le consentement ou l'engagement ou à susciter au besoin un effort particulièrement intense ou soutenu.

- Le comportement de **facilitation** englobe le modelage, l'encadrement, le mentorat et d'autres formes de leadership qui reflètent le comportement que l'on souhaite inculquer ou rendre possible (par exemple, obtenir les ressources nécessaires à la tâche). Un dévouement exemplaire à la tâche ou une disposition à prendre des risques peuvent aussi favoriser le rendement, pourvu que le leader inspire le respect et la confiance; les subordonnés ne suivront pas volontairement l'exemple d'un leader qu'ils jugent incompetent ou téméraire. Le comportement de facilitation convient généralement lorsqu'on vise à favoriser l'atteinte des normes de rendement, à établir des normes de conduite ou à appuyer les subordonnés dans l'exécution de leurs tâches.

- Le comportement de **soutien** traduit un souci du bien-être des subordonnés et vise à aider ces derniers à résoudre leurs problèmes personnels ou à améliorer leur moral et leur bien-être. Sont inclus dans cette catégorie de comportements, la reconnaissance des besoins individuels et la volonté d'y suppléer, les marques de compréhension et d'empathie, les propositions d'aide ou de collaboration, la représentation des intérêts des subordonnés auprès des autorités administratives et les efforts en vue d'améliorer les conditions de travail et l'atmosphère au sein de l'unité.
- Les comportements **participatifs** misent sur le partage opportun du pouvoir décisionnel en vue d'améliorer la qualité des décisions et/ou la mesure dans laquelle elles sont acceptées. Il existe deux moyens fondamentaux de solliciter des avis, des opinions et des recommandations : les consultations individuelles ou de groupe et la prise de décision conjointe. Le recours aux comportements participatifs exige que l'on ait suffisamment de temps pour impliquer d'autres personnes, mais il est essentiel lorsque des subordonnés ou autres possèdent des informations ou des connaissances vitales et lorsque l'acceptation d'une décision ou d'un plan par les subordonnés ou autres est essentielle à une mise en œuvre réussie.
- La **délégation** implique le transfert de certains pouvoirs du leader à un ou plusieurs subordonnés. Pourvu que les tâches et les pouvoirs soient significatifs, la délégation a souvent un effet bénéfique du fait qu'elle donne plus de valeur à un rôle ou à une tâche et qu'elle stimule l'autonomie et la motivation et augmente le niveau de satisfaction. La délégation constitue une manière appropriée d'alléger la charge de travail d'un leader, de maintenir la cadence, de favoriser la réceptivité des subordonnés ou de les préparer à passer à un grade plus élevé ou à assumer des mandats plus difficiles. Lorsqu'un

leader délègue ses pouvoirs, il doit absolument continuer d'en assumer la responsabilité en obtenant des rapports périodiques de ses subordonnés, en contrôlant les indicateurs de rendement ou en effectuant lui-même des vérifications ou des inspections.

Leadership transformationnel.

Le leadership transformationnel combine plusieurs des comportements visant à influencer qu'on retrouve dans la Figure 4 (c.-à-d., l'*influence idéalisée* est associée au comportement facilitateur, la *stimulation intellectuelle* et la *motivation par l'inspiration* correspondent à l'influence persuasive et au comportement axé sur les résultats et la *considération individualisée* englobe des aspects du comportement de soutien et du comportement participatif). Tel qu'on l'utilise couramment, le terme leadership transformationnel désigne l'exercice d'une influence suffisamment radicale ou importante pour modifier les caractéristiques d'une personne, d'une organisation ou d'une société de manière à les rendre plus complètes ou à leur donner les outils nécessaires pour relever les défis du moment ou éventuels. Dans ce sens, le terme transformationnel reflète l'acception consignée du mot *transformer* : *changer (le plus souvent substantiellement) la forme, l'aspect, le caractère, la disposition, etc. de quelque chose.*

Le leadership transformationnel, tel qu'on le conçoit dans les FC, se fonde sur le système de valeurs de l'éthos militaire et sur un rapport de confiance entre leaders et suiveurs. Il est caractérisé par la volonté de modifier sensiblement ou radicalement les capacités d'un individu, d'un groupe ou d'un système et les résultats qui en découlent. Les comportements les plus souvent associés au leadership transformationnel ne sont ni nouveaux, ni magiques. Mais, les praticiens du leadership transformationnel combinent l'intuition, l'imagination, la persuasion rationnelle, l'inspiration née de l'adhésion à certaines valeurs et le souci des subordonnés. Particulièrement

précieux dans un milieu où les défis sont nombreux et où la confiance et le dévouement des autres sont essentiels à la réussite, le leadership transformationnel n'est rien de plus qu'un autre nom pour le leadership de qualité supérieure. Les grands leaders, ou les leaders transformationnels, des FC donnent à leurs suiveurs des raisons valables d'espérer et de s'engager.

Le leadership transformationnel peut être exercé par un individu talentueux qui a une idée rassembleuse et la capacité de la communiquer, ou par une équipe de leadership cohésive formée d'officiers et de MR. À quelque niveau que ce soit des FC, de l'individuel à l'organisationnel, les principaux bienfaits du leadership transformationnel sont l'augmentation de la confiance, de l'engagement et de l'effort des suiveurs, qui se manifeste souvent par un rendement supérieur aux attentes des leaders, et par un niveau de confiance et un moral élevés tant chez les individus que chez les groupes.

Conformément aux valeurs institutionnelles, les leaders doivent veiller à exercer leur influence de façon à inspirer le respect, la confiance et l'engagement. Ce principe s'applique à leurs interactions avec leurs subordonnés aussi bien qu'avec leurs pairs, leurs supérieurs ou toute autre personne qu'ils désirent influencer. Ainsi, toute tentative d'influencer autrui qui traduit un dédain des autres (comportement autoritaire) ou un manque de responsabilité (leadership de type *laisser-faire*) est inacceptable dans les FC. Les autres types de comportement visant à influencer sont jugés efficaces lorsqu'on les utilise dans des circonstances appropriées et les comportements visant à influencer cités dans la définition du leadership efficace des FC (« diriger, motiver et habiliter ... ») peuvent être considérés comme une représentation abrégée de cette échelle de comportements de leadership. De plus, toute tentative d'influencer autrui basée sur le leadership transformationnel (engagement exemplaire envers la mission, motivation et habilitation des autres au moyen

d'idées et d'idéaux, attention individualisée) correspond fortement aux valeurs institutionnelles des FC et ce type de leadership devrait être enseigné pendant l'instruction et encouragé dans les unités opérationnelles et les organisations d'état-major.

INFLUENCE DIRECTE ET INDIRECTE

Le leadership a pour objet d'influencer les gens pour qu'ils accomplissent des tâches. Comme on le voit dans la Figure 3, le leadership consiste aussi à façonner l'environnement dans lequel le travail est accompli. Les leaders influencent les gens directement, ou, en personne, en clarifiant les tâches et rôles individuels et collectifs, en aiguisant les compétences individuelles et collectives, en partageant les risques et les difficultés, en faisant régner la discipline et en soutenant le moral et en encourageant l'effort et la persévérance. Les leaders influencent les gens indirectement en planifiant et en mettant en place des conditions collectives, organisationnelles et environnementales qui améliorent le rendement individuel et collectif, comme les drills opérationnels, la tactique, une doctrine détaillée, une structure organisationnelle, des équipements, une culture et une identité et des programmes et services de ressources humaines qui soutiennent les membres de l'organisation et assurent qu'ils sont traités équitablement.

Les procédés destinés à influencer directement et indirectement s'appliquent à tous les niveaux de leadership – du s/off subalterne au Chef d'état major de la Défense. L'influence directe et l'influence indirecte sont indispensables à l'efficacité du leader et leur application peut tenir en deux principes :

■ **Principe de l'influence directe : Pour contribuer directement à l'efficacité des FC, les leaders développent les capacités des gens et misent sur elles, en plus de prendre les mesures qui s'imposent pour combler leurs lacunes ou les compenser.**

■ *Principe de l'influence indirecte : Pour contribuer indirectement à l'efficacité des FC, les leaders font en sorte que les conditions liées aux tâches, aux groupes, aux systèmes, à l'institution et à l'environnement soient propices à un bon rendement individuel et collectif et tentent de neutraliser les facteurs circonstanciels qui nuisent à la performance ou de s'y adapter.*

CAPACITÉS, COMPORTEMENT ET RENDEMENT INDIVIDUELS/ COLLECTIFS

Pour atteindre les résultats essentiels escomptés, les FC misent principalement sur les capacités, le comportement et le rendement de leurs membres, qui doivent pour cela coopérer avec d'autres personnes ou au sein d'une équipe intégrée. Par conséquent, à tous les niveaux des FC, les leaders s'efforcent de développer et de tirer profit de la capacité collective des personnes qui travaillent pour elles et avec elles. En ce sens, les leaders ont habituellement une influence sur des choses telles que la capacité, la motivation, les décisions, la conduite, le rendement, les perceptions, les croyances, les attitudes, les valeurs et les caractéristiques propres au groupe telles que l'esprit d'équipe, les normes collectives, l'atmosphère dans l'unité et la cohésion. Dans de nombreux cas, les leaders tenteront de concrétiser leur intention par l'entremise de leurs subordonnés, mais ils peuvent aussi tenter d'influencer les décisions et le comportement de leurs pairs, de leurs supérieurs et de personnes à l'extérieur de la chaîne de commandement, ou même de personnes qui ne font pas partie des FC. Une fonction essentielle, quoique souvent négligée, du leadership, est l'exercice de l'influence latérale et ascendante. L'influence n'est toutefois pas unidirectionnelle et, en vertu de la philosophie du leadership partagé, les leaders militaires doivent aussi être réceptifs aux points de vue et aux opinions des pairs, des subordonnés et d'autres personnes.

FACTEURS CONTEXTUELS

Exception faite des leaders et des personnes qu'ils dirigent ou tentent de diriger, les facteurs contextuels englobent tous les éléments humains et non humains qui peuvent influencer sur le comportement des leaders et des suiveurs ou sur les résultats. Comme on le voit dans la Figure 3, un bon nombre de ces facteurs influencent le comportement des leaders et sont influencés par eux. Parmi les facteurs situationnels qui influent beaucoup sur les leaders, il y a les responsabilités officielles qui leur sont assignées et les pouvoirs qu'on leur confie de s'acquitter d'une fonction ou d'accomplir une tâche. De façon plus générale, les ressources, les structures organisationnelles, les procédures et les relations externes peuvent, jusqu'à un certain point, exercer des contraintes sur le comportement des leaders et des suiveurs. D'un autre côté, si un groupe, un système, une institution ou des conditions environnementales sont modifiées pour le mieux grâce à l'initiative d'un leader (p. ex., des changements de technologie ou de politiques et de services administratifs, l'amélioration de la coopération civilo-militaire dans un théâtre d'opération), cela peut faciliter certaines actions et améliorer le rendement des suiveurs. De plus, la mesure dans laquelle la culture des FC reflète les valeurs-phares de l'éthos militaire aura généralement un effet positif ou négatif sur la conduite des leaders et des suiveurs.

Les caractéristiques des tâches, des groupes, des systèmes, des FC, et même jusqu'à un certain degré des environnements physiques et psychologiques peuvent toutes, en principe, être modifiées dans une certaine mesure. Certains facteurs situationnels qui ont souvent une grande incidence sur les résultats échappent au contrôle – les conditions météorologiques, la géographie, les actions d'un adversaire – et les leaders n'ont pour toute option que de faire front à ces contraintes, soit en s'y adaptant, soit en les surmontant.

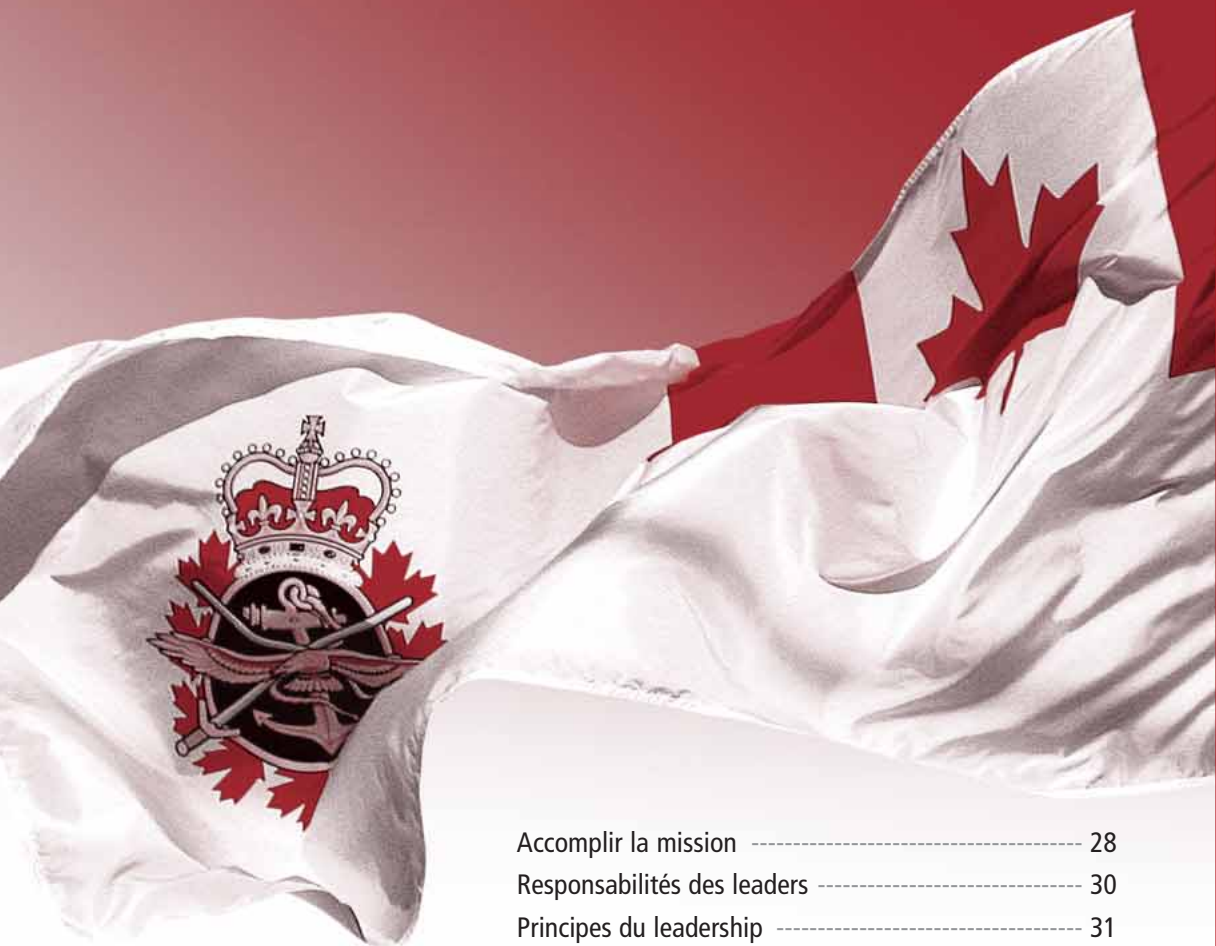
RÉSULTATS

Le leadership dans les FC tend à un seul but : obtenir les résultats souhaités. Ces résultats, qui sont essentiels pour les FC, sont répartis entre quatre grandes catégories : le succès de la mission, l'intégration interne, le bien-être et l'engagement des membres et l'adaptation au monde extérieur. Bien que le succès de la mission prime presque toujours sur les autres considérations, un manque d'attention pour les autres dimensions de l'efficacité peut compromettre gravement le rendement global et peut avoir des effets négatifs sur l'image et la réputation des FC ou sur l'appui et la confiance de la population. Les leaders des FC doivent comprendre qu'il faut tenir compte de tous les résultats essentiels pour être efficace. Parfois, les leaders devront faire des compromis, mais une partie du fardeau du leadership réside dans la gestion des valeurs et des priorités concurrentes et la gestion des risques inhérents à la prise de décisions.

CONCLUSION

Les deux facteurs déterminants de l'efficacité des FC sont ses membres et ses systèmes. Les leaders peuvent influencer sur ces deux facteurs et doivent utiliser tous les moyens professionnels dont ils disposent pour effectuer les changements nécessaires à l'atteinte des résultats essentiels. Bien que les leaders doivent être tenus responsables des résultats obtenus, ainsi que des mesures qu'ils ont prises et de celles qu'ils n'ont pas prises, on ne peut jeter sur eux le blâme d'un échec s'ils ont agi de façon consciencieuse et s'ils ont fait tout en leur pouvoir pour que la mission soit un succès. L'histoire démontre que les résultats peuvent influencer sur la perception que l'on a de la légitimité des leaders individuels, du cadre de leadership et des FC dans leur ensemble. Les résultats ont aussi une incidence sur la perception publique de la légitimité des FC. Une mission réussie entraîne généralement un effet positif sur ces éléments, mais même une mission se soldant par un échec peut avoir des conséquences bénéfiques pour les FC et leurs leaders si elle s'est déroulée intelligemment, sous le signe du courage et de la discipline.

Diriger des personnes



Accomplir la mission	28
Responsabilités des leaders	30
Principes du leadership	31

« Le leadership militaire concerne essentiellement la préparation et l'exécution des opérations. »

Vice-amiral (ret) Lynn Mason

« Malgré tous les changements survenus au cours de l'histoire, le prototype du leadership militaire a toujours été fondé sur l'héroïsme face aux dangers et aux difficultés physiques, à la souffrance, à la douleur et à la mort... »

Les forces armées de l'après-Deuxième Guerre mondiale sont de plus en plus souvent appelées à accomplir une multitude de tâches et de missions : diverses formes de guerre de faible intensité en présence de guérilleros et d'insurgés organisés en mouvements non gouvernementaux; maintien de la paix et de l'ordre; aide humanitaire et secours aux sinistrés; diverses formes de médiation. De plus, toutes ces missions sont maintenant exécutées dans des contextes multinationaux...et sous l'œil vigilant des médias et des publics intéressés...Les leaders militaires de tous niveaux doivent donc, de nos jours, faire face à de nouveaux défis et à de nouvelles responsabilités qui exigent des compétences et des capacités qui n'ont pas été développées jusqu'ici... »¹

Boas Shamir & Eyal Ben-Ari

Aux niveaux tactique et opérationnel du commandement et de l'activité, le principe de la primauté des opérations exige que le leadership ait pour objet d'influencer les gens afin qu'ils accomplissent les missions et les tâches. C'est la fonction « diriger des personnes ».

ACCOMPLIR LA MISSION

Ce qui rend la tâche du leader militaire particulièrement ardue aux niveaux tactique et opérationnel, c'est la nécessité pour les équipes et les unités de se comporter comme des organisations de haute fiabilité. En règle générale, ces organisations évoluent dans des environnements complexes, où les exigences sont nombreuses et les conditions souvent extrêmes, variables et imprévisibles. Ces organisations recourent à des technologies de pointe (p. ex., des systèmes de surveillance et de communication, des plateformes d'armes et des systèmes d'armes) et à un personnel vaste et diversifié. Mais ce qui distingue ces organisations avant tout, ce sont les conséquences potentiellement catastrophiques de leurs erreurs, même s'il s'agit d'erreurs effectuées à un niveau hiérarchique inférieur.

Dans les opérations militaires, qui sont par définition dangereuses, une erreur d'exécution peut entraîner de nombreuses pertes de vie ou blessures graves, l'échec de la mission, la destruction totale ou partielle de matériel de grande valeur, la détérioration de l'environnement, d'importants dommages collatéraux à des sites protégés et à la population civile, des décès et des blessures parmi les non-combattants ou des répercussions politiques aux niveaux local, national ou international. L'expérience démontre que les écarts

de conduite, individuels ou collectifs, peuvent aussi avoir de graves conséquences. Par conséquent, à l'exemple d'autres organisations de haute fiabilité, les unités militaires doivent s'efforcer en tout temps d'exécuter leurs tâches de manière experte afin d'éviter toute erreur grave. Généralement, on peut augmenter ses chances de bien exécuter une tâche en la planifiant soigneusement et rigoureusement, en mettant à profit les compétences de l'équipe ou de l'unité, en adhérant à des normes de conduite élevées, en surveillant et en s'adaptant constamment à l'environnement opérationnel, en établissant des procédures de correction des erreurs et en apprenant de ses erreurs et des erreurs évitées de justesse.

Divers préparatifs, dont une planification rigoureuse et un entraînement réaliste, adapté à la mission, influent beaucoup sur la qualité d'exécution d'une tâche. Néanmoins, même les meilleurs plans et préparatifs doivent être suppléés par la capacité d'affronter des imprévus et des situations urgentes ou traumatisantes. Du point de vue du comportement collectif, il va sans dire que le leadership n'est jamais plus important et plus durement éprouvé que dans les circonstances suivantes :

- lorsque tout ne se déroule pas comme prévu et que la mission risque d'échouer;
- lorsqu'on ne sait pas trop comment réagir à un imprévu (du point de vue tactique ou éthique) et qu'une erreur risque d'avoir de graves conséquences;
- lorsqu'il y a des pertes de vie, que le groupe est en état de choc psychologique ou que les membres de l'équipe sont démoralisés ou immobilisés.

Ces situations, qui nécessitent du sang-froid ainsi que la capacité de résoudre des problèmes ponctuels et de prendre des mesures décisives, distinguent les contextes opérationnels des contextes non opérationnels (où priment davantage le quotidien et la prévisibilité). Elles définissent ce

que certains ont appelé l'*acte de leadership* ou le *moment critique du leadership*, c'est-à-dire le point tournant lorsque le succès d'une mission est en jeu et que la sécurité ou la vie d'autrui dépend des actions de leaders désignés ou spontanés. Lorsqu'il s'agit d'une situation dangereuse et que le leader doit assumer ou partager de très grands risques afin de pousser ses subordonnés à agir ou à persévérer, on parle généralement de leadership « héroïque ».

Il est possible qu'un leader des FC ne vive jamais ou qu'exceptionnellement un de ces moments déterminants. Néanmoins, ils peuvent survenir durant toute mission ou tâche, et c'est alors qu'un leadership défaillant risque d'avoir des conséquences désastreuses. Le meilleur moyen pour un leader de se prémunir contre la possibilité d'un échec durant une crise ou une autre situation exigeante est de se préparer et de préparer son personnel et ses organisations. Mais il doit aussi cultiver la résilience de ces organisations afin qu'elles soient en mesure de s'adapter aux imprévus et à l'incertitude et de les affronter.

En se fondant sur les exigences et les considérations susmentionnées, on peut cerner les cinq principaux moyens par lesquels les leaders des niveaux tactique et opérationnel peuvent améliorer les chances d'accomplir la mission de manière efficace et professionnelle :

- cultiver les capacités individuelles et collectives des exécutants (maîtrise de la tâche, esprit d'équipe, cohésion et leadership partagé) afin de s'assurer que la mission sera bien exécutée;
- favoriser la résilience individuelle et collective (mesures de prévention du stress, connaissance de la situation, capacités d'improvisation) afin d'aider les gens à supporter le stress des opérations et à se remettre d'un malheur ou à défier l'adversité;

- inculquer l'éthos militaire (par des mesures de socialisation et l'établissement et le renforcement des normes du groupe ou de l'unité) afin de garantir des normes élevées de professionnalisme et d'autodiscipline;
- modifier ou améliorer la situation (caractéristiques et procédures de l'unité/l'organisation, relations externes, rapports avec les supérieurs) pour favoriser ou améliorer le rendement;
- exécuter les tâches efficacement, contrôler et gérer le rendement de manière adaptative et s'efforcer d'améliorer le rendement dans l'avenir en étudiant les expériences vécues et en tirant des leçons.

RESPONSABILITÉS DES LEADERS²

Aux niveaux tactique et opérationnel de l'activité, les leaders doivent entretenir beaucoup de contacts directs avec leurs subordonnés et d'autres leaders et avec des personnes de l'extérieur. L'influence directe est essentielle à l'accomplissement des tâches et des missions. Mais, à ces niveaux, l'exercice du leadership exige aussi beaucoup d'efforts pour façonner l'environnement de manière avantageuse et pour améliorer les conditions qui influent sur la réalisation de la mission et les chances de réussite.

Bien que les leaders tactiques et opérationnels se concentrent sur l'accomplissement de la mission, les leaders des FC de tous niveaux ont des responsabilités à l'égard des cinq dimensions de l'efficacité militaire et professionnelle : succès de la mission, intégration interne, bien-être et engagement des subordonnées, adaptation au monde extérieur et éthos militaire. Les paragraphes suivants donnent un aperçu des responsabilités qui incombent aux leaders dans chacun de ces domaines :

Succès de la mission.

Du point de vue du succès de la mission, qui est l'un des critères d'efficacité mentionnés ci-dessus, les leaders doivent passer beaucoup de temps à se préparer en vue des opérations qu'ils exécutent ou appuient et, plus généralement, à suivre les directives de leurs supérieurs. Comme préalable essentiel à cette prise de responsabilité, les leaders de niveaux tactique et opérationnel doivent donner l'exemple en matière de compétence personnelle et d'engagement. Leurs devoirs fondamentaux, axés sur la tâche, sont les suivants : clarifier leurs buts et leur intention; dresser et exécuter des plans; résoudre des problèmes et prendre des décisions en temps opportun; obtenir et gérer les ressources nécessaires à la tâche; diriger et motiver autrui; travailler très fort pour améliorer le rendement individuel et collectif et superviser le rendement individuel et collectif. En tant que chef de mission ou commandant, le leader doit avant tout s'acquitter dans les règles de l'art de la mission qui lui est confiée.

Intégration interne.

Du point de vue de l'intégration interne, les officiers et les MR qui constituent l'équipe de leadership ont pour principales fonctions de coordonner, de promouvoir l'esprit d'équipe et de superviser. En tant que coordonnateur, le leader s'assure que tous partagent la même image de l'opération, il établit des procédures en vue de favoriser la cohérence des actions et il maintient de bonnes communications à l'interne. Pour promouvoir l'esprit d'équipe, le leader inculque un sentiment d'identité collective au personnel et organise des séances d'entraînement qui favorisent le soutien mutuel et la cohésion. Enfin, en tant que superviseur, le leader évalue constamment l'état de fonctionnement de l'unité ou de la sous-unité en s'assurant que tous se conforment aux politiques et aux procédures, en effectuant des évaluations et des inspections, en étudiant les rapports et en tenant les subordonnés responsables de leurs actions.

Bien-être et engagement des membres.

En ce qui concerne le bien-être et l'engagement des membres, les principaux rôles du leader sont ceux de soutien et de mentor. En tant que soutien, le leader, qu'il soit officier ou MR, doit établir un climat sain dans l'unité, traiter les gens de manière équitable, gérer les conflits interpersonnels, donner suite aux plaintes et aux préoccupations, défendre les intérêts individuels et collectifs des subordonnés auprès du personnel administratif et des supérieurs et surveiller ainsi qu'améliorer le moral et la volonté de servir. En tant que mentor, le leader favorise et reconnaît les réalisations et il protège les acquis et la continuité des équipes et des unités en préparant les leaders de demain. Il encadre les apprentis et les personnes chargées d'une tâche difficile et il encourage et appuie les subordonnés qui participent à des activités éducatives et professionnelles au cours de leur carrière.

Adaptation au monde extérieur.

Pour favoriser l'adaptation au monde extérieur des équipes et des unités et leur capacité d'assumer des tâches et de relever des défis, les leaders de tous niveaux doivent être à la fois des apprenants et des innovateurs. À titre d'apprenants, ils doivent chercher à comprendre le contexte dans lequel se déroulent les tâches et les missions, avoir une vue d'ensemble et à jour de la situation et tirer profit des connaissances de membres plus expérimentés de l'unité ou de l'état-major afin de préparer leurs équipes et leurs unités à affronter des situations prévues ou imprévues. Ils savent exercer leur influence dans des environnements interarmées, interagences et multinationaux. Après les exercices, les opérations, les projets et autres activités, ils revoient les leçons retenues afin d'améliorer les procédures opérationnelles. À titre d'innovateurs, ils appuient la philosophie d'amélioration continue du MDN/des FC et sont prêts à essayer de nouvelles procédures et structures afin d'affermir les

capacités de leurs équipes et de leurs unités. Suivant cette philosophie, ils encouragent l'initiative, l'innovation et l'apprentissage par l'expérience.

Éthos militaire.

En ce qui concerne l'*éthos militaire*, les officiers et MR qui composent l'équipe de leadership doivent tous poursuivre la socialisation des nouveaux membres, qui commence dès l'entraînement de base. Individuellement et collectivement, les leaders doivent à tout le moins faire respecter les principes militaires du bon ordre et de la discipline. Par-dessus tout, ils doivent mettre en place des conditions qui favorisent l'acceptation et l'intériorisation de l'éthos militaire. Cela signifie, entre autres, qu'ils doivent savoir transmettre l'histoire et le patrimoine des FC et établir un climat de respect parmi tous les membres de la profession. Plus fondamentalement, ils doivent accepter les responsabilités de la profession militaire et incarner le professionnalisme dans leur comportement quotidien.

PRINCIPES DU LEADERSHIP

De nombreuses forces militaires, y compris les FC, comptent sur une courte liste de principes pour résumer les principales responsabilités des leaders des petites unités et pour communiquer ces responsabilités aux leaders en formation et aux apprentis leaders. Ces « principes du leadership », comme on les appelle, sont valables en tant qu'énoncés fondamentaux des responsabilités des leaders subalternes. Mais en plus de l'expérience, du sens des responsabilités et de l'autorité, les leaders doivent acquérir une connaissance élargie de leurs devoirs et responsabilités s'ils veulent composer efficacement avec les exigences d'un monde et d'un contexte opérationnel complexes et d'un rôle également complexe.

Les principes suivants, qui ont été mis à jour pour tenir compte des leçons tirées d'expériences passées, couvrent des aspects importants des cinq principales dimensions de l'efficacité et sont énoncés ci-dessous en guise d'introduction aux responsabilités du leader :

- **Acquérir une compétence professionnelle et continuer de se perfectionner** – La compétence du leader est essentielle à l'accomplissement de la mission et à la survie des participants. Les leaders subalternes doivent maîtriser très tôt les compétences techniques et tactiques propres à leur spécialité; ils doivent entretenir leurs compétences et les améliorer par l'auto-formation, l'apprentissage par l'expérience, la formation officielle et l'éducation.
- **Préciser ses objectifs et ses intentions** – Pour donner à leurs subordonnés une liberté d'action maximale et la capacité de travailler en autonomie lorsque c'est nécessaire, les leaders doivent leur communiquer clairement les résultats à atteindre.
- **Savoir régler les problèmes et prendre des décisions en temps opportun** – Dans une petite unité, le leadership doit tendre vers un but : l'accomplissement des missions et des tâches. Le leader doit donc résoudre les problèmes qui se posent et prendre des décisions opportunes. Il peut arriver qu'il n'ait pas le temps d'analyser la situation, mais lorsque le temps et les circonstances le permettent, il devrait réunir autant d'éléments d'information que possible, s'adresser aux personnes qui ont une expérience pertinente ou qui seront touchées par la décision et réfléchir aux avantages et aux risques de chaque option avant de prendre une décision.
- **Diriger; motiver par la persuasion et l'exemple et en partageant les risques et les difficultés** – Le leadership, c'est l'exercice de l'influence. Les leaders doivent savoir quand diriger, quand motiver et quand habiliter les gens à exécuter une tâche en partageant visiblement les risques et les difficultés.
- **Entraîner les individus et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes** – Être prêt sur le plan opérationnel signifie être en mesure de réagir efficacement à des scénarios normaux ou à la pire éventualité et aux imprévus et de se remettre d'un revers. Ces capacités s'acquièrent à la faveur d'un entraînement exigeant et réaliste.
- **Promouvoir l'esprit d'équipe et la cohésion** – L'entraînement et d'autres activités formatrices destinées à favoriser la dépendance et le soutien mutuels se traduiront par un meilleur rendement et une plus grande résistance au stress.
- **Informers les subordonnés; expliquer les faits et les décisions** – La transmission régulière et prompte de l'information contribue à la connaissance de la situation des subordonnés et à la capacité de ces derniers de réagir de manière appropriée à une situation changeante. Une explication franche des événements et des décisions qui ont été prises aide souvent à atténuer les tensions créées par l'incertitude et est essentielle au maintien d'une relation de confiance entre leaders et subordonnés.
- **Encadrer et éduquer les subordonnés; les aider à se perfectionner** – Les leaders doivent entraîner les subordonnés à maîtriser les fonctions opérationnelles de l'unité, ils doivent développer des éléments forts à tous les niveaux de leur organisation et s'assurer que les fonctions de leadership sont partagées sur une grande échelle.



- **Traiter les membres équitablement; répondre à leurs préoccupations; défendre leurs intérêts** – Les leaders ont le devoir pratique et moral de connaître les besoins de leurs subordonnés, de prendre soin d’eux, de les traiter équitablement et de fournir un soutien essentiel à leurs familles. Ces gestes aident à établir et à maintenir un rapport de confiance entre leaders et subordonnés, tout en favorisant un plus grand engagement chez ces derniers.
- **Maintenir sa connaissance de la situation; chercher des renseignements; se tenir au courant** – Les leaders doivent toujours être au courant de ce qui se passe autour d’eux. La connaissance de la situation est essentielle pour qui veut prévoir les conditions futures d’un environnement et cerner les occasions de se donner un avantage tactique.
- **Apprendre de ses expériences et de celles des autres** – Durant l’instruction et les opérations, les leaders doivent constamment revoir l’exécution d’un œil critique et se demander s’il y a une meilleure façon de procéder. Pour assurer une exécution de haute fiabilité et maintenir un avantage concurrentiel, il faut absolument apprendre de sa propre expérience et de celle des autres.
- **Refléter et renforcer l’éthos militaire; maintenir l’ordre et la discipline; veiller au respect des normes professionnelles** – Des forces disciplinées, obéissantes et respectueuses de la loi sont un signe d’une société civilisée. Les leaders doivent veiller à ce que leur conduite personnelle et celle de leurs subordonnés reflètent en tout temps le plus haut niveau de professionnalisme des Forces canadiennes.

DIRIGER DES PERSONNES

« Aux Pays-Bas, dans la nuit du 25 au 26 février 1945, le 1er Bataillon du Queen's Own Rifle of Canada lança une attaque contre le hameau de Mooshof afin de capturer un terrain considéré comme essentiel au développement des opérations.

Aidé de deux chars d'assaut, le peloton du **Sergent [Aubrey] Cosens** attaqua l'ennemi qui était réfugié dans trois maisons de ferme et fut repoussé deux fois par une défense fanatique de la part de l'ennemi qui contre-attaqua ensuite. Au cours de cette contre-attaque, le commandant du peloton ainsi que plusieurs de ses soldats furent tués. Le Sergent Cosens assumait immédiatement le commandement des quatre survivants de son peloton et les ayant placés de façon à ce qu'ils le couvrent, il courut à travers le champ vers le seul char d'assaut non atteint et, en dépit du feu des obus et des mortiers, il se plaça debout devant la tourelle et dirigea le feu sur l'ennemi.

Après avoir repoussé une deuxième contre-attaque, le Sergent Cosens ordonna au char d'assaut d'attaquer les maisons de ferme et demanda à ses quatre hommes qui avaient survécu de suivre en renfort. Dès que le char d'assaut eut enfoncé la première maison, le Sergent Cosens y entra seul, tuant plusieurs des occupants et faisant les autres prisonniers [...]

C'est grâce à la bravoure extraordinaire, l'initiative et la détermination de cet homme courageux [...] qu'il fut possible de capturer un poste si important au succès des opérations futures de la Brigade. »

Citation pour la Croix de Victoria



Diriger l'institution



Créer les conditions nécessaires au succès de la mission	36
Responsabilités des leaders	38

« Nous pouvons maintenant donner une définition plus concise de la stratégie: art de distribuer et de mettre en oeuvre les moyens militaires pour accomplir les fins de la politique. »¹

B.H. Liddell Hart

« Lorsqu'ils envisagent l'avenir, les leaders font des prévisions pratiques et réalistes. Puis, ils imaginent « ce qui devrait être » pour que l'organisation connaisse le succès. Une fois qu'ils ont déterminé la situation d'avenir ou la vision souhaitée, les leaders stratégiques préparent l'avenir en établissant une stratégie ou des plans. Ils déterminent les objectifs, les moyens et les ressources qui permettront de concrétiser cette vision... La stratégie constitue la charnière entre le futur prévu et le futur souhaité que l'on envisage. »²

Roderick R. Magee II

« Les chefs forts et efficaces sont les piliers du professionnalisme militaire. La présence de tels chefs garantit que la profession s'efforce sans cesse d'améliorer son efficacité et son rendement. Ils établissent et maintiennent les normes nécessaires et, grâce à leur exemple et à leurs encouragements, ils incitent tous les militaires à appliquer ces normes dans leur conduite quotidienne. À chaque niveau, les chefs contribuent au professionnalisme en exerçant une influence sur l'éducation, la formation et l'autoperfectionnement, de façon à ce que toutes les expériences militaires soient instructives et gratifiantes sur le plan professionnel... Par-dessus tout, les chefs efficaces illustrent l'éthos militaire, et plus particulièrement, les valeurs fondamentales du professionnalisme militaire. »

*Servir avec honneur :
La profession des armes au Canada*

Au niveau stratégique du commandement et de l'activité, les impératifs de l'efficacité opérationnelle sont tels que les leaders principaux et leurs états majors sont seuls responsables du maintien et du développement des systèmes et des capacités dont ont besoin les FC pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de défense maintenant et dans l'avenir, c'est-à-dire pour exploiter les capacités nécessaires pour accomplir les objectifs du gouvernement. C'est ce qu'on entend par « diriger l'institution ».

CRÉER LES CONDITIONS NÉCESSAIRES AU SUCCÈS DE LA MISSION

L'univers des leaders supérieurs est particulièrement exigeant parce qu'il est extrêmement complexe : responsabilités plus vastes, horizons d'action plus longs, davantage d'incertitudes, un réseau de relations interpersonnelles à gérer. Qui plus est, en raison de leurs vastes responsabilités, les leaders supérieurs évoluent dans un environnement social peuplé de collaborateurs où les intérêts et les points de vue contradictoires abondent et où ils doivent exercer une influence tous azimuts.

C'est aux leaders supérieurs qu'incombe la responsabilité de voir à ce que les CF répondent aux besoins de la politique de sécurité nationale du gouvernement et à ce qu'elles soient prêtes à parer à toute éventualité pouvant survenir dans un environnement incertain. Les FC ne doivent pas être prises au dépourvu. Par conséquent, les leaders supérieurs n'ont pas d'autre choix que de jouer le rôle d'agents de changement. Afin de maintenir en tout temps la capacité opérationnelle, ils doivent

avoir une excellente compréhension de l'environnement dans lequel ils évoluent et de ce que cet environnement sera dans cinq, dix et vingt ans. Ils doivent évaluer de façon fiable et précise les menaces à la sécurité. Ils doivent bien connaître la nature et les causes des nombreux conflits sociaux et militaires auxquels les FC sont susceptibles de participer. Ils doivent connaître les rouages des alliances internationales et se garder au fait des avancées technologiques dans le domaine militaire. Ils doivent avoir une connaissance approfondie de la culture et des valeurs canadiennes et maintenir des liens solides avec la société. Finalement, ils doivent comprendre les politiques et les priorités du Gouvernement et agir conformément à ces dernières tout en tentant, dans la mesure du possible, de les influencer.

Pour répondre aux nombreuses exigences du monde de l'après-guerre froide, les FC ont adopté une approche fondée sur les capacités, à titre de principal outil de planification stratégique. Le sens ordinairement donné au mot *capacité* dans les dictionnaires est : *habileté, aptitude à faire quelque chose*. Pour définir ce qu'est la *capacité requise*, on doit se poser la question suivante : « Quelles capacités devons-nous acquérir pour assurer notre efficacité opérationnelle et le succès de notre mission, compte tenu, entre autres, des nombreuses tâches militaires réelles et potentielles, des intérêts et des priorités en concurrence, des ressources limitées dont nous disposons et des inévitables risques liés à tout plan? » Développer la capacité requise signifie mettre en place les conditions nécessaires au succès dans une multitude de circonstances connues et inconnues. Le principal avantage de cette approche est qu'elle nous permet d'être prêts à faire face à diverses situations plausibles. Cet aspect du leadership stratégique est un excellent exemple d'influence indirecte : en jetant ainsi des ponts, les leaders stratégiques façonnent des éléments habilitants et influent sur ces derniers, mais ne les verront peut-être jamais à l'œuvre pendant leur mandat.

Bien que l'on s'attende à ce que les officiers qui occupent les postes les plus élevés des FC se concentrent sur la capacité stratégique, il importe, pour assurer un rendement maximal, que les états-majors qui travaillent pour eux partagent leur perception et leur vision du monde. Conformément à l'intention et aux directives stratégiques des leaders supérieurs, eux aussi dirigent, dans une certaine mesure, l'institution et devront à l'occasion exercer une influence sur leurs subordonnés, leurs pairs et leurs supérieurs. Le leadership institutionnel est lui aussi partagé jusqu'à un certain point.

En plus de soutenir et de développer des capacités fonctionnelles, les leaders supérieurs ont des responsabilités particulières en ce qui concerne le maintien des capacités professionnelles. Les leaders supérieurs ne doivent pas seulement incarner les qualités professionnelles, ils doivent également assumer, de par leur statut, de vastes responsabilités afin de favoriser et d'assurer le maintien d'une culture fondée sur le professionnalisme militaire. Cela signifie que, afin d'assumer la responsabilité qu'a la profession envers la société, et conformément à la primauté accordée au succès de la mission dans le cadre d'efficacité des FC, les leaders supérieurs doivent voir à ce que les FC disposent des capacités appropriées et à ce que les opérations se déroulent de façon professionnelle. Dans le même ordre d'idées, afin de maintenir l'expertise militaire, obligation découlant de notre responsabilité envers la société et de notre statut juridique privilégié, les leaders supérieurs doivent constamment repousser les limites de la profession. Le soutien des programmes d'histoire par les leaders supérieurs, de même que leur présence aux événements et aux cérémonies commémoratives, font partie intégrante du processus d'affirmation de l'identité professionnelle. Finalement, pour façonner la culture, les leaders supérieurs doivent voir à ce que les recrues soient sensibilisées efficacement et adéquatement au système de valeurs de l'éthos des FC et à ce que les systèmes de régulation juridique et

éthique fonctionnent comme prévu. De façon plus générale, ils doivent s'assurer que les politiques et les méthodes administratives sont alignées sur les valeurs véhiculées par l'éthos. De cette façon, la légitimité des FC et la confiance des Canadiens envers elles en tant qu'institution nationale sont préservées.

En somme, les leaders supérieurs façonnent la capacité requise et crée les conditions nécessaires au succès opérationnel et professionnel de quatre façons :

- en adaptant les systèmes et les FC au monde extérieur, par le biais de la planification stratégique et de l'instigation et de la mise en œuvre de changements stratégiques;
- en exerçant une influence sur le monde extérieur par des avis directs, une influence directe, des activités d'affaires publiques, des partenariats stratégiques et des réseaux professionnels;
- en harmonisant les différents systèmes et sous-systèmes organisationnels par une constante communication de l'objectif stratégique, l'officialisation de la politique et de la doctrine, le contrôle des activités et des ressources et la gestion du rendement;
- en assurant la gérance de la profession par la solidification de la culture et des capacités professionnelles.

RESPONSABILITÉS DES LEADERS³

Au niveau stratégique du commandement et des activités d'état-major, l'influence qui est exercée sur le rendement organisationnel est largement indirecte. Les leaders stratégiques contribuent de façon unique à l'efficacité des FC par l'intégration interne et la gestion des systèmes organisationnels et par le positionnement favorable des FC dans leur environnement.



Quoique les leaders supérieurs des FC soient responsables du développement et du maintien des capacités nécessaires au succès aux niveaux tactique et opérationnel du commandement, ils sont eux aussi guidés par les mêmes valeurs que les leaders des niveaux tactique et opérationnel. Les leaders supérieurs ont des responsabilités institutionnelles dans toutes les cinq dimensions de l'efficacité militaire et professionnelle.

Succès de la mission.

Pour favoriser le succès de la mission, les leaders du niveau supérieur doivent conjuguer les rôles de visionnaires, d'entrepreneurs et de conseillers politiques. À titre de visionnaires, ils doivent prévoir l'avenir d'une manière à la fois réaliste et imaginative et formuler une orientation stratégique globale et à long terme pour les FC. Dans leur rôle d'entrepreneurs, ils doivent fixer des objectifs réalisables, allouer les ressources en fonction des buts et des priorités et cultiver les capacités opérationnelles défensives d'aujourd'hui et de demain, y compris notamment la prochaine génération de leaders. En tant que conseillers, ils doivent savoir gagner la confiance des hauts dirigeants militaires et civils et leur fournir des conseils judicieux sur le déploiement et l'utilisation des ressources militaires, tout en tenant compte des besoins et des capacités.

Intégration interne.

À l'appui de l'intégration interne, les leaders du niveau supérieur doivent communiquer leur intention stratégique et leurs directives au moyen d'un corpus de politiques cohérentes et de doctrines de pointe. Ils sont aussi des porte-parole et des gestionnaires de systèmes. En tant que porte-parole, ils doivent transmettre une image homogène de la réalité en sachant bien utiliser les symboles à leur disposition et les médias et ils doivent s'acquitter de fonctions protocolaires et représenter les FC devant le public. À titre de gestionnaires de systèmes, ils assurent le fonctionnement coordonné et intégré des divers systèmes habilitants des FC (matériel, personnel et finances) et veillent à ce qu'on les évalue périodiquement afin d'en déterminer l'efficacité et l'utilité.

Bien-être et engagement des membres.

Sur le plan institutionnel, les leaders du niveau supérieur doivent assurer le bien-être et l'engagement de leurs subordonnés en se faisant leurs champions. Pour cela, ils doivent comprendre parfaitement les principes du contrat social, s'efforcer de mettre en place des conditions de service satisfaisantes et prévoir des mécanismes équitables d'examen des préoccupations des membres quant à la façon dont ils ont été traités. Ils doivent gérer les attentes personnelles des membres tout en les incitant à servir à l'aide de systèmes de récompense et de reconnaissance. Les leaders supérieurs doivent aussi tendre à un équilibre entre les obligations du service militaire et les besoins individuels.

Adaptation au monde extérieur.

Pour assurer l'adaptation au monde extérieur des FC, ce qui constitue une responsabilité vitale sur le plan stratégique, les chefs supérieurs doivent assumer les rôles d'agent et de catalyseur du

changement. En tant qu'agent du changement, le leader doit établir et gérer les relations externes avec le gouvernement, les ministères (particulièrement le MDN) et organismes centraux, avec d'autres forces armées et avec des organismes privés et publics. Pour renforcer l'influence des FC et leur capacité de conclure des ententes de collaboration, les chefs supérieurs doivent très bien comprendre la société canadienne et ses institutions et être en mesure d'expliquer la nature des FC au gouvernement, aux organismes centraux et externes et au peuple canadien. Les liens officiels ainsi que les réseaux personnels sont tous deux très importants à cet égard. En tant qu'agent du changement, le chef supérieur développe et met à profit les capacités à l'aide d'analyses à moyen et long termes et peut ainsi anticiper les forces du changement et tirer des avantages concurrentiels des projets de transformation.

Éthos militaire.

Parmi les nombreuses responsabilités qui leur incombent en tant que gardiens de leur profession, les leaders supérieurs ont celle de promouvoir des politiques et des programmes qui contribuent à la santé de la profession, particulièrement dans les domaines du perfectionnement professionnel, de l'histoire et du patrimoine, de la justice militaire et de la discipline. Sur le plan de l'éthos militaire, notamment, cette responsabilité repose à la fois sur l'exemple personnel, l'instruction systématique et le renforcement du point de vue de l'institution. En d'autres mots, le leader doit donner l'exemple d'une conduite professionnelle irréprochable; établir des programmes d'instruction et d'entraînement à grande échelle dans les domaines du droit, de l'éthique et de l'histoire militaire et faire concorder la culture actuelle des FC (les décisions et les pratiques) avec les valeurs et les idéaux de l'éthos militaire.

DIRIGER L'INSTITUTION

« Le vice-amiral Harold Taylor Wood Grant, CBE, DSO et CD, a accédé au poste de commandant de la Marine royale canadienne le 1^{er} septembre 1947, devenant ainsi le cinquième chef d'état-major de la Marine, alors qu'elle se trouvait à son plus bas niveau de toute l'après-guerre.

Grant s'est trouvé confronté à la tâche gigantesque de rebâtir la Marine canadienne en temps de paix pour en faire une force efficace, avec des recrues qui provenaient d'une société et d'un pays que la Deuxième Guerre mondiale avait transformés de fond en comble. Durant son mandat de quatre ans, il allait confier à la Marine comme fonction première la guerre anti-sous-marine et lancer le programme de construction d'une nouvelle flotte de destroyers d'escorte de conception canadienne. Ses décisions permirent à la Marine de connaître une expansion rapide, afin de relever les défis de la Guerre froide et d'assumer des engagements importants dans le cadre de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN). Grant dut également surmonter de sérieux problèmes personnels et réorienter les structures administratives et culturelles de la Marine pour favoriser les changements nécessaires...

Il a accepté d'emblée les nouveaux engagements envers l'OTAN et la mission de lutte anti-sous-marine assignée à la MRC. Il a fait en particulier des efforts poussés afin d'améliorer les perspectives professionnelles, de même que les conditions de service et de vie pour les marins et leurs familles... Grant a procédé au changement de cap difficile que fut l'établissement d'une collaboration avec les Américains, réorientation qui a eu des conséquences à long terme décisives pour la Marine royale canadienne ... Ce constat s'applique en particulier à ses décisions de soutenir l'aviation navale, d'instaurer les normes d'habitabilité en vigueur dans les navires de l'USN et d'adopter la doctrine tactique et les procédures de communication de la Marine américaine. »

Capv Wilfred G. Lund

*In Chefs guerriers: perspectives
sur les chefs militaires
supérieurs canadiens*



Le mot de la fin

Le fait d'être nommé à un poste de grade et d'autorité supérieurs dans les FC entraîne de nombreuses responsabilités et l'on s'attend notamment des officiers, des adjudants et des sous-officiers qu'ils utilisent judicieusement l'autorité qui leur est conférée, qu'ils s'acquittent de leurs devoirs conformément à l'éthos des FC et qu'ils soient de bons leaders.

Être un bon leader signifie en grande partie savoir agir dans le meilleur intérêt de l'efficacité collective et assumer les responsabilités propres au leadership, ce qui inclut le perfectionnement professionnel de la génération suivante de leaders. Mais, quel que soit leur grade, les leaders des FC doivent se comporter d'une manière digne de ce titre : ils doivent anticiper les questions et les problèmes, être dynamiques, user de leur intelligence, de leur imagination et de leur discernement, et contester le statu quo en proposant de nouvelles

idées et en faisant preuve d'une indépendance disciplinée. On s'attend à ce qu'ils prennent des risques calculés. En ce sens, leur liberté d'action n'a pour toute limite que leur imagination et leur détermination. Donc, en plus de s'acquitter efficacement et habilement de leurs responsabilités, les leaders doivent faire *ce qu'ils jugent nécessaire* pour renforcer leur équipe, leur unité ou les FC et les rendre plus efficaces. C'est là une interprétation élargie du devoir d'un leader des FC.

Notes de fin de chapitre

CHAPITRE 1 – À PROPOS DU LEADERSHIP

- ¹ Hollander, Edwin P. « Leadership and Power », dans Gardner Lindzey et Elliot Aronson (éd.), *Handbook of Social Psychology*, vol. II, 3^e éd., New York, Random House, 1985.
- ² Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, 5^e éd., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2002.
- ³ Ulmer Jr., Lieutenant General (à la retraite) Walter F., U.S. Army. « Military Leadership into the 21st Century », dans Robert L. Taylor et William E. Rosenbach (éd.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, 4^e éd, Boulder, CO, Westview Press, 2000.

CHAPITRE 2 – LA PHILOSOPHIE DU LEADERSHIP DES FC

- ¹ Pinchot, Gifford. « Creating Organizations with Many Leaders », dans Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith et Richard Beckhard (éd.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996.
- ² Cook, Martin L. « Army Professionalism: Service to What Ends? », dans Lloyd J. Matthews (éd.), *The Future of the Army Profession*, Boston, McGraw-Hill, 2002.
- ³ *Servir avec honneur: La profession des armes au Canada*. (Kingston: ON: Institut du leadership des Forces canadiennes), 2003.
- ⁴ Ignatieff, Michael. *Virtual War: Kosovo and Beyond*, New York, Henry Holt and Company, 2000.

CHAPITRE 3 – LE MODÈLE DE LEADERSHIP DES FC

- ¹ Gary Yukl. *Leadership in Organizations* 2^e éd. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall), 1989.
- ² Arthur S. Reber. *The Penguin Dictionary of Psychology*. (Markham, ON: Penguin Books Canada), 1985.
- ³ Le modèle présenté dans ce chapitre est basé sur le modèle à liens multiples du rendement et de l'efficacité des leaders, de Gary Yukl, qui résume et incorpore la matière présentée dans son ouvrage *Leadership in Organizations* 5^e éd. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall), 2002.

CHAPITRE 4 – DIRIGER DES PERSONNES

- ¹ Boas Shamir & Eyal Ben-Ari. «Leadership in an Open Army?» Dans James G. Hunt, George E. Dodge & Leonard Wong (éd.) *Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-first Century Army and Other Top-Performing Organizations*. (Stamford, CT: JAI Press), 1999.
- ² Pour une liste détaillée des responsabilités générales des leaders aux niveaux tactique et opérationnel du commandement et de l'activité, voir la colonne de gauche du tableau 4-1 dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*.

CHAPITRE 5 – DIRIGER L'INSTITUTION

- ¹ Sir Basil H. Liddell Hart. *Strategy* 2^e éd. (New York: Frederick A. Praeger), 1967.
- ² Roderick R. Magee II (éd.). *Strategic Leadership Primer*. (Carlisle Barracks, PA: Department of Command, Leadership, and Management, U.S. Army War College), 1998.
- ³ Pour une liste détaillée des responsabilités générales des leaders au niveau stratégique du commandement et de l'activité, voir la colonne de gauche du tableau 4-1 dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*.

Bibliographie sélective

- Barnes, Rudolph C., Jr. *Military Legitimacy: Might and Right in the New Millennium*. (Portland, OR: Frank Cass), 1996.
- Bass, Bernard M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* 3rd ed. (New York: Free Press), 1990.
- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio (eds.). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications), 1994.
- Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. (Kingston, ON: CF Leadership Institute), 2003.
- Fundamentals of Canadian Defence Ethics*. (Ottawa, ON: National Defence Headquarters/Chief of Review Services), January 2002.
- Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith, & Richard Beckhard (eds.). *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. (San Francisco: Jossey-Bass), 1996.
- Horn, Lieutenant-Colonel Bernd & Stephen J. Harris (eds.). *Generalship and the Art of the Admiral: Perspectives on Canadian Senior Military Leadership*. (St. Catharines, ON: Vanwell Publishing), 2001.
- Hunt, James G. George E. Dodge & Leonard Wong (eds.). *Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-first Century Army and Other Top-Performing Organizations*. (Stamford, CT: JAI Press), 1999.
- Kellett, Anthony. *Combat Motivation: The Behavior of Men in Battle*. (New York: Kluwer Academic Publishers), 1982.
- McCann, Carol & Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*. (New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers), 2000.
- Quinn, Robert E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. (San Francisco: Jossey-Bass), 1988.
- Useem, Michael. *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*. (New York: Three Rivers Press), 1998.
- Weick, Karl W. & Kathleen M. Sutcliffe. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. (San Francisco: Jossey-Bass), 2001.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations* 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall), 2002.
- Zaccaro, Stephen J. & R.J. Klimoski (eds.). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. (San Francisco: Jossey-Bass), 2001.