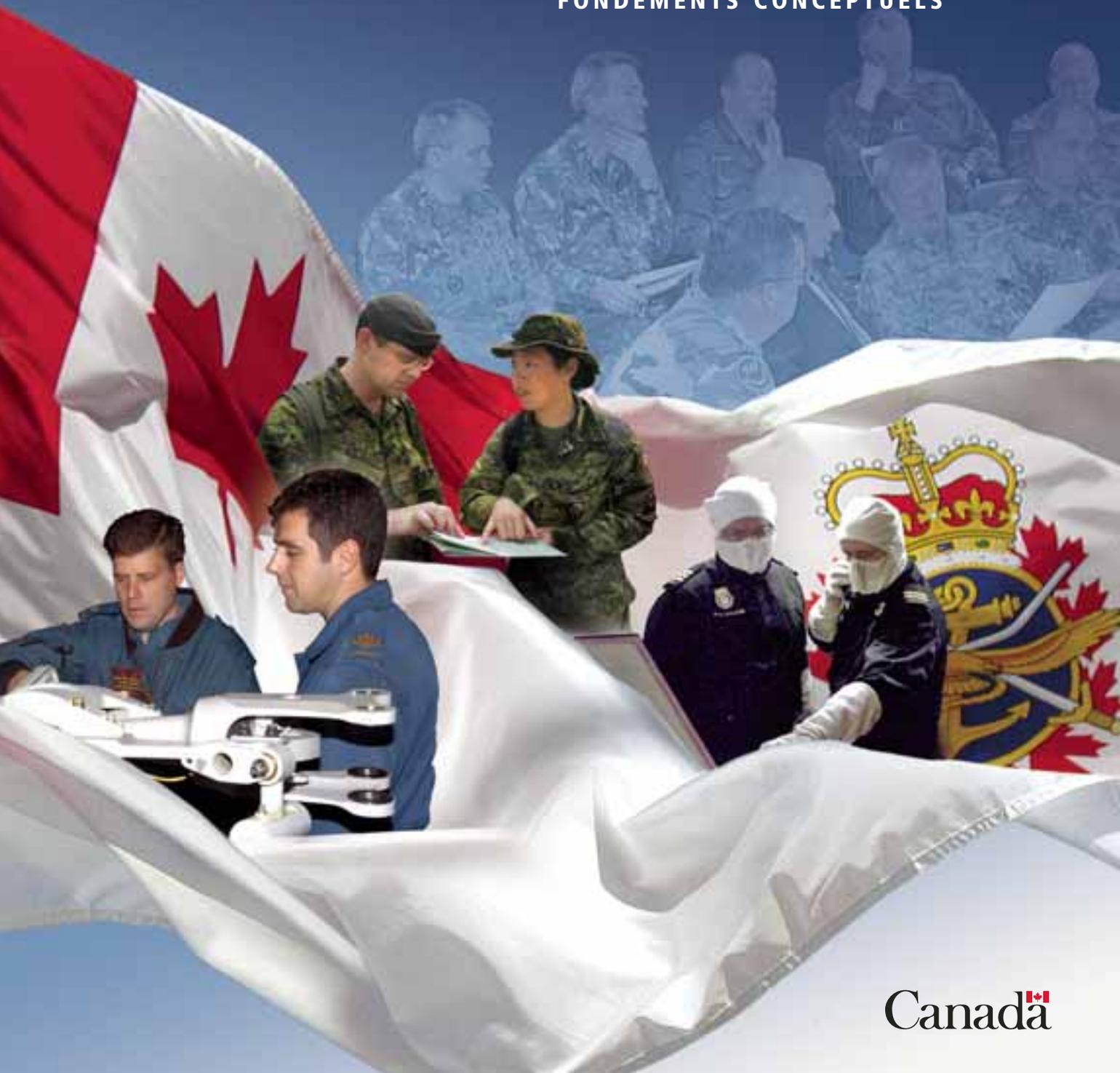




Le *leadership* dans les Forces canadiennes

FONDEMENTS CONCEPTUELS



© 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-004*

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 :

Internet courrier électronique : cfl.cda@forces.gc.ca

Intranet courrier électronique : +cfl-ilfc@cda-acd@kingston

Direction artistique SMA(AP) DMSC CS04-0197

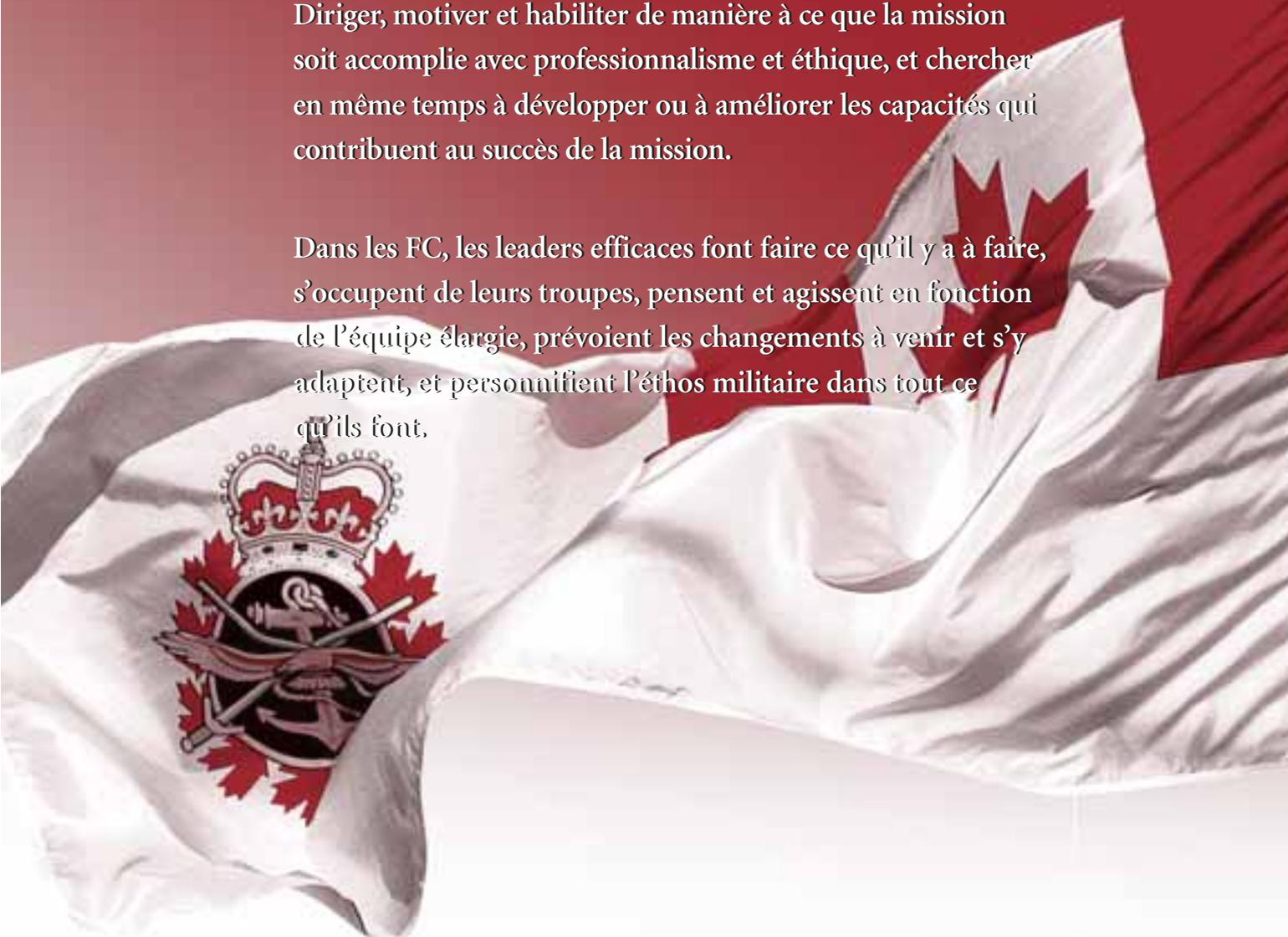
* A-PA-005-000/AP-004 est la deuxième de quatre publications
qui remplacent:

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

Le leadership efficace dans les Forces canadiennes se définit comme suit :

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 faire ce qu'il y a à faire, s'occupent de leurs troupes, pensent et agissent en fonction de l'équipe élargie, prévoient les changements à venir et s'y adaptent, et personnifient l'éthos militaire dans tout ce qu'ils font.



Avant-propos

J'ai récemment autorisé la publication du manuel Le leadership dans les Forces canadiennes (FC) qui représente le guide faisant autorité pour la formation, l'éducation et la pratique de la doctrine en matière de leadership dans les FC aujourd'hui. Ce manuel pousse plus loin les idées principales au sujet de professionnalisme militaire contenues dans Servir avec Honneur : La profession des armes au Canada. Le leadership efficace est une capacité cruciale exprimée par le corps des officiers et des sous-officiers et est essentielle pour le passage d'une force de l'âge industriel à une force de l'âge informatique. Le leadership des FC est un concept basé sur les valeurs, évoquant les attributs du devoir et de l'honneur et est défini comme suit: 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. C'est ce que je m'attends des officiers, des adjudants et des sous-officiers qui ont des responsabilités de leadership, et aussi ce que le gouvernement et les Canadiens s'attendent d'eux.

Le présent manuel *Le Leadership dans les Forces canadiennes: Fondations conceptuelles* fournit une discussion prolongée sur les théories et les idées soutenues dans le manuel doctrinal. Il enrichit la connaissance des leaders déjà en poste et représente la source primaire qui concerne, au niveau du développement des programmes de formation et d'éducation des leaders, tous les centres d'excellence en matière de développement professionnel. Il fournit une connaissance conceptuelle élargie du leadership militaire et une vue d'ensemble des conditions pour le leadership dans les FC.

Les aspects appliqués du leadership dans les FC, élaborés à l'aide du manuel *Le Leadership dans les Forces canadiennes* et construits à partir du cadre présenté dans le présent manuel, seront abordés dans les manuels présentement en développement pour les leaders au niveau tactique et pour les leaders supérieurs aux niveaux opérationnel et stratégique. La lecture ainsi que la compréhension de la doctrine dans *Le Leadership dans les Forces canadiennes* est obligatoire pour tous les membres des FC. J'encourage fortement tous les leaders à se familiariser avec ce matériel de fondation qu'est *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondations conceptuelles*.

Général Rick Hillier
Chef d'état-major de la défense

Table des matières

Préface	vii
Objet et portée du manuel	vii
Application	ix
Bureau de première responsabilité	x
Introduction – Exercice du leadership dans les FC : un contexte en changement	xi
La mondialisation	xi
Un environnement de sécurité en changement	xiii
Des ressources humaines en changement	xiv
Une société en changement	xv
Résumé	xv
Chapitre 1 – Concepts applicables au leadership	1
Le leadership vu comme un système	2
Tâches d'un leader	4
Les leaders pris individuellement et l'équipe de leaders	6
Principes de l'influence directe et de l'influence indirecte	6
La nature du leadership	7
Commandement, gestion et leadership	8
Résumé	13
Chapitre 2 – Le leadership basé sur des valeurs	15
Valeurs et comportement	16
Résultats essentiels et valeurs-phares de la conduite	18
Leadership basé sur des valeurs et défi posé par des valeurs rivales	23
Le leadership basé sur des valeurs dans la pratique	26
Définition du leadership efficace dans les FC	30
Résumé	31
Annexe A : Genèse du cadre d'efficacité des FC	32

Chapitre 3 – Le leadership et la loi	35
La primauté du droit	36
Le cadre juridique des Forces canadiennes	37
Les FC et les autorités civiles	40
Auto-réglementation, discipline et exercice du pouvoir discrétionnaire	41
Obéissance et primauté du droit	43
Résumé	44
Chapitre 4 – Responsabilités des leaders des FC	45
Responsabilités générales des leaders des FC	46
Responsabilités fonctionnelles des leaders des FC	48
Comprendre et accepter les responsabilités inhérentes à l'exercice au leadership	52
Résumé	54
Annexe A : Les « principes du leadership » dans un monde complexe	55
Chapitre 5 – Pouvoirs et caractéristiques des leaders et comportements visant à influencer	57
Catégories de pouvoir	58
Caractéristiques des leaders	60
Processus d'exercice de l'influence – modèle de base	62
Réaliser l'équilibre entre le pouvoir professionnel et le pouvoir personnel	63
Réactions à l'autorité et à l'influence	64
Comportements visant à influencer	65
Leadership transformationnel et concepts connexes	69
L'importance de la confiance	72
Résumé	74
Chapitre 6 – Diriger des personnes : un aperçu	75
Fiabilité et résilience	76
La situation leader-suiveur	78
Développer les capacités des individus et des équipes/unités	79
Favoriser la résilience	80
Inculquer l'éthos militaire	82
Améliorer l'opportunité situationnelle	84
Exécution des tâches	88
Apprendre de l'expérience	93
Résumé	95

Chapitre 7 – Diriger l’institution : un aperçu	97
Capacité requise	98
Le contexte système/institution-environnement du leader	99
Le cycle du développement stratégique	101
S’adapter au monde extérieur	104
Exercer une influence sur le monde extérieur	110
Harmoniser les systèmes internes	111
Assurer la gérance de la profession	115
Résumé	118
Chapitre 8 – Modèle de leadership et philosophie du leadership des FC	119
Modèle intégratif de leadership des FC	120
Philosophie du leadership des FC	122
Conditions essentielles	124
Glossaire	129
Références et lectures supplémentaires	135
Liste des figures et des tableaux	
Figure 1-1 Rendement et efficacité institutionnels vus comme un système	3
Figure 1-2 Catégories de tâches de leadership en fonction du grade	4
Figure 1-3 Importance relative de l’influence directe et de l’influence indirecte pour les catégories de tâches de leadership	7
Figure 1-4 Interdépendance du commandement, de la gestion et du leadership	11
Tableau 1-1 Lien entre les grandes catégories de leadership et les niveaux de conflit et de commandement	12
Figure 2-1 Cadre d’efficacité des FC	19
Figure 2-2 Éléments du leadership basé sur des valeurs	24
Figure 2A-1 Modèle d’efficacité organisationnelle à valeurs rivales	33
Figure 2A-2 Zone positive et zones négatives	34
Tableau 4-1 Responsabilités des leaders des FC réparties selon les principales fonctions et les critères d’efficacité	48
Tableau 4A-1 Rapport entre les principes traditionnels du leadership et les responsabilités des leaders	55
Figure 5-1 Processus d’exercice de l’influence émanant du pouvoir et basé sur des valeurs	62
Figure 5-2 Échelle des comportements visant à influencer	66
Figure 6-1 La situation leader-suiveur	78
Figure 6-2 Cycle générique d’articulation de la tâche	89
Table 6-1 Éléments de base de la gestion adaptative du rendement	92
Figure 7-1 Le contexte système/institution-environnement du leader	99
Figure 7-2 Cycle générique du développement stratégique	102
Tableau 7-1 Les huit raisons les plus courantes pour lesquelles les tentatives d’implantation de changements échouent	108
Figure 7-3 Modèle hypothétique de mesure du rendement fondé sur des valeurs	114
Tableau 7-2 Mécanismes d’intégration culturelle	116
Figure 8-1 Modèle intégratif de leadership des FC	121

Préface

Objet et portée du manuel

Le présent manuel offre aux leaders d'expérience des Forces canadiennes (FC) un vaste aperçu théorique du leadership militaire ainsi qu'un survol des exigences en matière de leadership dans les FC. Il s'agit à la fois d'un guide et d'un ouvrage de référence pour l'éducation des officiers et des militaires du rang (MR) dans le domaine du leadership. C'est en se basant sur l'orientation formelle fournie dans *Le leadership dans les FC : principes de doctrine* et sur le cadre conceptuel exposé dans le présent manuel, que les aspects pratiques du leadership dans les FC seront abordés dans les manuels actuellement en élaboration sur les leaders des niveaux tactique/opérationnel et les leaders du niveau stratégique.

Le leadership militaire a beaucoup de points en commun avec le leadership exercé dans d'autres organisations et milieux, mais il comporte des particularités qui lui sont uniques. Dans les FC, le leadership gravite autour de l'exécution d'une tâche sociale critique – assurer la défense et la sécurité du Canada et des Canadiens par l'utilisation contrôlée de capacités militaires. Ces dernières comprennent, sans s'y limiter, toutes sortes de moyens dans le domaine de la surveillance, des communications, du commandement et du contrôle, des systèmes d'arme, des procédures opérationnelles, de la tactique et de la stratégie militaires, du transport, du génie, de la logistique, etc. En s'acquittant de cette tâche, les leaders des FC doivent aussi se montrer à la hauteur des idéaux de la profession des armes au Canada, lesquels

comprennent les valeurs que le Canada défend en tant que société libérale, démocratique et progressiste. Le présent manuel aborde donc le leadership sous cet angle, c'est-à-dire Servir avec honneur, thème du manuel des FC sur la profession des armes au Canada. Dans cette perspective institutionnelle, qui tient compte de considérations à la fois fonctionnelles et professionnelles, le présent manuel fait ressortir la *nature* du leadership dans les FC et la *façon* dont il devrait être exercé.

« Le but fondamental de la profession militaire au Canada est l'application ordonnée et légitime de la force armée selon les directives du Gouvernement. »

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

Pourquoi un nouveau manuel sur le leadership à ce moment-ci ? C'est vrai, bon nombre de vieux adages et de principes de leadership militaire ayant fait leurs preuves au fil des siècles restent valides en cette ère post industrielle ou post moderne, comme certains se plaisent à appeler notre époque. En matière de gestion de la violence, l'histoire montre que les pratiques varient peu avec le temps.

« Peu importe l'époque, dans toute armée "leadership" signifie faire faire ce qu'il y a à faire. Les leaders militaires compétents développent l'assurance, 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. Aujourd'hui, comme dans les années à venir, les compétences ou attitudes attendues d'un leader n'ont rien de mystérieux. Les qualités et habiletés souhaitables chez un leader peuvent varier légèrement, mais la formule du succès est la même depuis 2000 ans. » [traduction]

Lieutenant-Général (à la retraite) Walter F. Ulmer Jr., US Army
Dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, 4^e éd.

Même si les exigences de base du leadership militaire semblent immuables, les leçons apprises depuis la fin de la guerre froide et l'apparition de nouveaux défis en matière de leadership dans un environnement stratégique et social transformé ont montré que les manuels sur le leadership des FC rédigés il y a plus de 30 ans comportaient des lacunes. Compte tenu de la nouvelle situation, nous devons aborder le perfectionnement des leaders des FC d'une façon plus complète et tournée vers l'avenir.

« La paix, les conflits et la guerre ont évolué et convergé. Dans bien des cas, la guerre n'est plus un moyen légitime de poursuivre nos intérêts, ce qui ne signifie pas que les guerres disparaîtront. Dans l'environnement incertain que nous réserve l'avenir, une connaissance générale de la situation politique et économique, des affaires militaires et du milieu de l'information au pays et chez nos partenaires sera un atout. Les soldats ne peuvent s'attendre à connaître le succès s'ils se confinent à l'étude de sujets militaires ou techniques. » [traduction]

Major David Last

Dans *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*

Ensemble, *L'officier en 2020* et *Le corps des MR en 2020* justifient la mise en place d'un cadre en matière de leadership dans les FC et offrent une orientation stratégique en la matière pour les dix années à venir et au delà. Le présent manuel sur le leadership est un élément du programme stratégique de réforme du leadership entrepris dans le but de doter les leaders des capacités qui leur permettront de jouer toute une gamme de rôles nouveaux ou élargis. En plus de contenir une partie clé du bagage de connaissances commun que tous les militaires professionnels (officiers et MR, membres de la Force régulière aussi bien que de la Première réserve) devraient posséder, le présent manuel devrait servir à l'élaboration de programmes par étapes de perfectionnement des leaders des FC.

- L'introduction présente un survol du contexte en changement dans lequel s'exerce le leadership à l'intérieur des FC. On y fait ressortir les grands facteurs qui sont en train de refaçonner la pratique du leadership militaire.

- Le chapitre 1 décrit les grands rôles du leadership dans l'efficacité des FC, traite de la différence entre influence directe et influence indirecte, présente une définition générique du leadership en tant que procédé d'influence et examine le leadership par rapport au commandement et à la gestion.
- Le chapitre 2 est consacré au concept de leadership basé sur des valeurs qui a cours dans les FC. Le modèle intègre les exigences fonctionnelles et professionnelles du leadership dans les FC et mène directement et logiquement à une définition formelle d'un leadership efficace dans les FC. À noter que les valeurs institutionnelles dont il est question dans ce chapitre sont les *dimensions communes du leadership dans les FC* et, à ce titre, elles s'appliquent à tous les officiers et MR qui exercent un leadership, peu importe leur niveau ou leur grade.
- Dans le chapitre 3, on approfondit la notion de leadership basée sur des valeurs et on explique la « primauté du droit » ainsi que les obligations des leaders des FC en vertu de la Constitution, du droit législatif, du droit militaire, du droit international et du droit des conflits armés.
- Dans le chapitre 4, on développe le sens de l'expression « leadership efficace dans les FC » en précisant, pour chaque grande dimension de l'efficacité institutionnelle, les tâches et responsabilités de base associées à la direction de personnes et à la direction de l'institution. Il y est question entre autres des « principes du leadership » classiques. À l'inverse du chapitre 2, qui fait ressortir les valeurs communes, le chapitre 4 montre comment, dans les FC, le leadership s'exerce *différemment selon le niveau organisationnel et le poste*.
- À partir du chapitre 5, il n'est plus question de la nature du leadership, mais de la façon de l'exercer, c'est à dire des procédés de leadership. On y trouve un résumé des caractéristiques souhaitables chez un leader et les divers types de pouvoir professionnel et de pouvoir personnel sur lesquels repose l'influence exercée par un leader. Suit une vue d'ensemble des comportements destinés à influencer, dont le modèle de comportement propre au *leadership transformationnel*.

- Dans le chapitre 6, on approfondit les procédés de leadership et on trace un portrait de la « direction de personnes » en s’attachant tout particulièrement à la focalisation sur les tâches et au *rendement de haute fiabilité*, une exigence opérationnelle. En ce qui concerne la *situation leader-suiveur* et la focalisation sur les tâches, le chapitre présente un survol des principaux procédés grâce auxquels les leaders du niveau tactique – et du niveau opérationnel obtiennent un rendement de haute fiabilité : perfectionner les capacités individuelles et collectives, développer la résilience, instiller l’éthos des FC, influencer sur la situation pour qu’elle soit plus favorable et faire preuve de souplesse dans la gestion du rendement au cours de missions opérationnelles ou d’autres tâches.
- Le chapitre 7 présente en parallèle un survol des procédés de leadership dans le contexte de la direction de l’institution au moyen d’une discussion générale du critère de *capacité requise* et du contexte *système/institution-environnement du leader*. Sous l’angle des responsabilités des leaders supérieurs en ce qui concerne le développement de capacités stratégiques et professionnelles, le chapitre traite des principaux procédés dont se servent les leaders supérieurs pour influencer sur l’efficacité des FC : s’adapter à l’environnement externe, influencer sur l’environnement externe, réaliser l’harmonisation interne des systèmes des FC et assurer la gérance de la profession.
- Le chapitre 8 intègre les concepts et sujets des chapitres précédents dans un modèle de leadership des FC qui est une variante élargie du modèle de leadership et d’efficacité collective à liens multiples de Gary Yukl. Le reste du chapitre est consacré à la philosophie de leadership des FC, laquelle est axée sur un *leadership partagé basé sur des valeurs*.
- Le Glossaire présente une définition des termes clés qui apparaissent en *italique et en gras* dans le manuel.

APPLICATION

Le présent manuel accorde une grande place aux cadres conceptuels, aux théories et aux principes qu’aux listes à apprendre par cœur, aux formules de leadership et aux descriptions de comportements. Les drills et instructions permanentes d’opération donnent d’excellents résultats pour les tâches courantes et les situations prévisibles, mais ils ont tendance à limiter l’efficacité face à la nouveauté et dans les environnements désordonnés et imprévisibles où il faut faire preuve de créativité et d’adaptation, ce qui est impossible sans une compréhension des principes et des concepts à l’œuvre. Il semble raisonnable de croire que, dans le genre d’environnement changeant et complexe qui sera le théâtre d’opération des FC au cours des dix prochaines années et au delà, les leaders devront, à un plus haut degré, faire preuve d’esprit d’analyse, de souplesse et de créativité. Le présent manuel a donc quelque chose à dire aux leaders des FC de tous les niveaux au sujet de l’importance de l’adaptation du leadership. Toutefois, il devrait être particulièrement utile aux leaders d’expérience (périodes de perfectionnement 2 à 5 en ce qui concerne les officiers, et périodes de perfectionnement 3 à 5 en ce qui concerne les MR) pour terminer leur tour d’horizon des fondements théoriques du leadership. Compte tenu de l’importance accordée aux antécédents, aux dimensions comportementales et aux conséquences d’un leadership efficace à l’intérieur des FC, le manuel devrait également intéresser tout particulièrement les états majors qui s’occupent de sélection, de perfectionnement et d’évaluation du personnel.

Certains trouvent à redire à l’utilisation de modèles causals, d’analyses du comportement et d’autres efforts systématiques pour cerner les constantes du leadership. Avec raison, ils disent qu’une personne qui possède ces connaissances n’est pas nécessairement un leader, tout comme une personne qui connaît les principes du pilotage et les règles de vol n’est pas nécessairement un pilote. Par ailleurs, soutenir que le leadership échappe à toute analyse rationnelle ou perpétuer une mystique du leadership ne mène nulle part. Le leadership est un art dont la pratique est estimée en milieu militaire parce qu’il a des effets décisifs sur la préparation des gens à affronter des situations pénibles et à les traverser. Le fait que les leaders se servent de procédés courants de développement de liens et d’influence sociale pour y parvenir est toutefois un aspect qui mérite qu’on s’y arrête. Ainsi, en comprenant ces procédés et en connaissant la façon de mieux les employer, on peut améliorer le rendement individuel et collectif.

La thèse soutenue dans le présent manuel est la suivante : dans tout art, la théorie possède une utilité pratique et peut aider les personnes qui ont déjà un intérêt pour la direction et un certain talent à devenir des leaders plus efficaces. Dans le présent manuel, on tente donc de garder en équilibre les dimensions « technique » et « héroïque » du leadership militaire. Il est à souhaiter que les concepts présentés et discutés dans le manuel stimulent la réflexion chez les membres des FC qui occupent déjà des postes de leadership ou aspirent à diriger. Il est également à souhaiter que les exemples de leadership militaire efficace présentés tout au long du manuel incitent les leaders en formation à devenir de bons leaders et les nombreux excellents leaders en poste dans les FC à devenir encore meilleurs.

BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ

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

Tous droits réservés – remerciements

Les Forces canadiennes remercient les éditeurs suivants pour la reproduction de vignettes historiques:

Hyperion/Miramax Books, New York, pour le passage au chapitre 6 de Rudolph Giuliani, *Leadership* (2002).

Kluwer Academic/Plenum Publishers, pour le passage au chapitre 6 du Capitaine de frégate (retraité) Richard A. Lane, « The Fog of war : A personal experience of command », dans Carol McCann et Ross Pigeau (éd.), *The Human in Command* (2000)

McClelland & Stewart, Toronto, pour le passage au chapitre 2 de George G. Blackburn, *The Guns of Normandy*, (1995).

McGill-Queen's University Press, Montréal, pour le passage au chapitre 5 de Allan English, *The Cream of the Crop* (1996)

Random House of Canada, Toronto, pour les passages aux chapitres 2 et 6 de Blake Heathcote, *Testaments of Honour* (2002) et pour le passage au chapitre 8 de Pierre Berton, *Vimy* (2001).

Vanwell Publishing, St-Catherines, pour le passage au chapitre 4 du Contre-amiral D.E. Miller, « Le Commandant des Forces navales dans les opérations interarmées de la guerre du golfe » dans Bern Horn et Stephen Harris (éd.) dans *La fonction du général et l'art de l'amirauté*.

Introduction

Exercice du leadership dans les FC : un contexte 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. Le leadership dans les FC concerne la réalisation de cette mission. 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 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.

Depuis la fin de la guerre froide, le monde se transforme, ce qui se répercute sur le rôle des leaders des FC et la pratique du leadership dans les FC. En raison de la mondialisation et des changements qui touchent l'environnement de sécurité, les ressources humaines et la société, les leaders ont de nouvelles responsabilités à assumer et ces nouvelles responsabilités exigent de nouvelles compétences ou un perfectionnement des compétences existantes.

LA MONDIALISATION

« Contrairement à la guerre froide, la mondialisation n'est pas quelque chose de figé, mais un processus dynamique en constante évolution. C'est pourquoi je donne de la mondialisation la définition suivante : intégration inexorable et sans précédent des marchés, des États-nations et des technologies d'une façon qui permet aux particuliers, aux entreprises et aux États-nations de rejoindre le monde plus complètement, plus rapidement, plus intimement et plus économiquement que jamais, et au monde de rejoindre les particuliers, les entreprises et les États-nations plus complètement, plus rapidement, plus intimement et plus économiquement que jamais. » [traduction]

Thomas L. Friedman
The Lexus and the Olive Tree

Dans son livre paru en 1999, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Thomas Friedman explique le passage de la guerre froide – et la façon dont ce système de pouvoir, d'idées et de technologies a façonné la politique et le commerce intérieurs et internationaux d'à peu près tous les pays du monde – à un nouveau système international appelé « mondialisation ». Rendue possible par une confluence d'idées,

de technologies et de structures de pouvoir, la mondialisation a également fait apparaître de nouvelles capacités et de nouvelles menaces. De nos jours, grâce aux microprocesseurs, aux ordinateurs, aux communications par satellite, à la fibre optique, à l'Internet et à combien d'autres technologies de l'information, le monde est interconnecté comme jamais auparavant et les personnes, les organisations et les États ont une portée sans précédent. L'information circule plus rapidement et se rend plus loin et à la capacité d'influencer à distance et exige des réactions plus rapides. Selon Friedman, à l'opposé du dualisme strict et des prises de position solennelles qui caractérisaient le monde bipolaire de l'époque de la guerre froide, les traits dominants de la mondialisation sont l'intégration, le dynamisme et la vitesse. La puissance industrielle et militaire ne se mesure plus au volume et au poids, mais à la vitesse et à l'agilité. Au temps de la guerre froide, on avait peur d'une catastrophe nucléaire, mais aujourd'hui, ce sont le changement rapide, l'obsolescence des personnes et des organisations et le potentiel meurtrier d'individus et de groupes réseautés à l'échelle planétaire et opérant en dehors du modèle d'État nation qui effraient.

Dans le domaine de la défense et de la sécurité, la mondialisation et ses technologies habilitantes ont eu deux grands effets. Premièrement, dans l'espace de combat, qu'il soit vaste ou petit, tous les niveaux organisationnels ont facilement accès à des masses d'information et à une image commune de la situation opérationnelle, ce qui comporte un double tranchant. Bien souvent, les moyens d'information non seulement permettent aux leaders militaires de prendre des décisions et d'agir rapidement, mais ils simplifient aussi la coordination et offrent la possibilité de déléguer le pouvoir décisionnel dans la chaîne de commandement de sorte que les commandants subordonnés puissent agir avec autonomie et rapidité. Mais ces mêmes moyens facilitent la centralisation de l'information et du pouvoir décisionnel (c.-à-d. la microgestion). On ne sait pas encore si la nécessaire amélioration de la faculté d'adaptation fera apparaître de nouvelles formes d'organisations militaires et de méthodes de contrôle (p. ex., des essaims¹), mais chose certaine, la complexe adaptabilité envisagée par certains théoriciens militaires est irréalisable si l'on conserve les hiérarchies traditionnelles ou une philosophie centralisatrice.

Selon une vision de l'organisation militaire de l'avenir, le nouvel environnement opérationnel obligera les leaders à délaissier l'exercice d'un pouvoir formel à l'intérieur d'une hiérarchie rigide au profit de communications informelles en réseau et d'une décentralisation du pouvoir décisionnel. De telles conditions et exigences montrent bien l'importance du *commandement de mission* et du *leadership partagé*² comme gages d'efficacité. La dernière idée signifie tout simplement qu'on suppose que les gens à quelque niveau que ce soit peuvent exercer un leadership, avec plus ou moins de succès, connaissent suffisamment la situation pour pouvoir prendre des décisions éclairées et font preuve d'assez de *professionnalisme* pour prendre l'initiative et jouer le rôle de leader si les circonstances l'exigent.

« Dans une force solidement réseautée, le partage de l'information sera beaucoup plus facile, ce qui permettra à des forces décentralisées et dispersées de communiquer, de manœuvrer et de mener des opérations non contiguës avec une bien plus grande efficacité. Une force solidement réseautée sera capable de partager une même connaissance et une même compréhension de l'espace de combat et de l'intention du commandant. L'amélioration des interactions point à point et de la connectivité accroîtra l'agilité et la capacité de résoudre les problèmes aux niveaux subalternes grâce au partage des leçons retenues et des pratiques exemplaires. » [traduction]

Concept d'opération stratégique des FC

Deuxièmement, et de façon plus générale, comme l'ont fait remarquer Friedman et d'autres, le « monde de la vitesse » créé par la mondialisation a de graves répercussions sur ceux que les changements rapides accompagnés de luttes sans merci écrasent, délogent ou laissent derrière. Même dans le monde développé, nombreux sont ceux qui dénoncent l'appauvrissement créé par la mondialisation ou ses effets antidémocratiques³, ou qui ne sont pas heureux de voir disparaître les rapports de force, les structures sociales et les valeurs traditionnelles. Ironiquement, c'est la

¹ Un essaim est un groupe d'individus autonomes (p. ex., un troupeau de chevreuils, une colonie de fourmis, etc.) qui se comportent de façon coordonnée sans qu'un d'eux exerce un contrôle. Comme le dit Thomas Adams, un essaim présente quatre caractéristiques : il s'auto organise; il y a peu ou pas de contrôle central; les sous unités sont autonomes; et il existe une grande connectivité entre les sous unités. « The Real Military Revolution », *Parameters* (automne 2000).

² Ces deux expressions et les autres termes qui apparaissent en italique et en gras sont définis dans le Glossaire.

³ Pour une critique de stratégies de mondialisation peu heureuses, voir tout particulièrement Joseph E. Stiglitz, *Globalization and its Discontents*, 2^e éd., New York, W.W. Norton, 2003.

démocratisation même de la technologie, des finances et de l'information rendue possible par la mondialisation qui est responsable de l'apparition de critiques et de mécontents dotés de moyens asymétriques dont ils peuvent se servir aussi bien pour des manifestations d'opposition légitimes que pour des actes de violence.

« La mondialisation a fait tomber une bonne partie des murs qui limitaient le mouvement et la sphère d'influence des gens et réseauté en même temps le monde entier. Du coup, les gens se sont retrouvés avec un pouvoir d'influencer les marchés et les États-nations jamais vu jusqu'à ce jour dans l'histoire [...] Certains sont en colère, d'autres sont admirables – mais tous ces individus superpuissants sont désormais capables d'agir directement sur la scène internationale. » [traduction]

Thomas Friedman
The Lexus and the Olive Tree

UN ENVIRONNEMENT DE SÉCURITÉ EN CHANGEMENT

« Parmi les tendances les plus marquantes, notons la guerre asymétrique, la prolifération des ADM [armes de destruction massive] et l'instabilité de même que les conflits qui perdurent à l'échelle mondiale. »

Évaluation militaire 2002

Depuis une dizaine d'années, la menace non équivoque posée par l'ex Union soviétique ainsi que la stabilité assurée par l'équilibre nucléaire, deux caractéristiques de la guerre froide, sont remplacées par un « nouveau désordre mondial » où règnent menaces latentes, instabilité régionale et anarchie, fruit du travail d'activistes vaguement réseautés. De vieilles rivalités entre pays et peuples perdurent dans plusieurs régions, tout comme la menace d'une guerre entre États. La technologie multiplie les menaces à la sécurité car désormais, même les pays du tiers monde peuvent se doter d'armes nucléaires et biologiques. Pendant ce temps, la guerre, auparavant l'apanage des États nations, devenait l'affaire de d'autres entités également. Par exemple, on note de plus en plus de conflits ethniques internes où

réguliers, miliciens illégaux et gangs armés s'affrontent avec une brutalité sans précédent, la machette allant jusqu'à se transformer en arme de destruction massive dans certaines parties du monde. Trop souvent, les belligérants font peu de cas du droit des conflits armés ou de la simple morale, ce qui se traduit par des génocides, des nettoyages ethniques et des déplacements de populations pour lesquels on réclame à grands cris des interventions militaires de stabilisation et de l'aide humanitaire. Mentionnons également les groupes extrémistes religieux et terroristes, dont certains sont présents partout dans le monde, qui attaquent des cibles aussi bien militaires que civiles, sèment la peur et l'angoisse, perturbent l'économie mondiale et obligent à prendre des mesures de sécurité imposantes et coûteuses. Les conflits internes qui se répercutent à l'échelle mondiale et les menaces de destruction aveugle provenant d'organisations et de groupes marginaux sont devenus des caractéristiques normales du monde de l'après guerre froide.

« Que cette idée soit universellement bien vue ou non, il est de plus en plus admis partout dans le monde que la protection de la sécurité humaine, y compris le respect des droits de l'homme et de la dignité de la personne humaine, doit constituer l'un des objectifs fondamentaux des institutions internationales modernes. »

Commission internationale de l'intervention
et de la souveraineté des États
La responsabilité de protéger

Une chose n'a pas changé pour les FC au cours de cette transformation et de cette expansion de la guerre : la nécessité d'assurer la sécurité du Canada. La différence, c'est que l'éventail de menaces s'est élargi et que la sécurité nationale est une question qui déborde désormais les frontières du pays et est intimement liée à la situation sur le reste de la planète. Ces faits nouveaux militent en faveur de la poursuite de notre contribution à la paix et à la sécurité à l'étranger. La défense du Canada et la contribution à la paix et à la sécurité internationales sont les rôles explicites des FC et, par extension, les responsabilités premières des hommes et des femmes en uniforme qui en sont les leaders. Le leadership militaire n'a jamais été quelque chose de facile, mais dans les contextes stratégique, militaire, social et intérieur actuels, il est devenu quelque chose de particulièrement complexe et exigeant.

Sur la scène opérationnelle, des choses d'habitude distinctes et séparées comme le maintien de la paix et la guerre, s'entremêlent et sont devenues des activités qui, souvent, prennent des dimensions politiques et humanitaires et ont pour objectif la reconstruction de nations. Les forces opérationnelles possèdent toujours une structure multinationale et les commandants de forces opérationnelles doivent travailler en collaboration avec d'autres ministères, des forces de sécurité, des organismes civils et des organisations non gouvernementales (ONG). À la lumière de ces nouvelles réalités, le concept d'opération stratégique des FC a établi comme principe fondamental la capacité de conceptualiser, de planifier et de mener des opérations dans un contexte interarmées, interinstitutions, multinational et public.

« Chacun conviendra que le rôle du commandant dans un conflit armé est d'une importance capitale pour la victoire. Dans un contexte de guerre limitée, le commandant doit composer avec un environnement qu'on peut qualifier de contraignant et de complexe. Le refus de subir toute perte de vie humaine, ce phénomène de zéro perte omniprésent dans la culture américaine, les contraintes ou intrusions politiques dans la conduite de la guerre et la quête d'une guerre propre sans dommage collatéral ou victime dans la population civile font maintenant partie de l'espace opérationnel d'un commandant. »

Colonel Alain Boyer

« Le leadership et la campagne aérienne au Kosovo »

Par conséquent, qu'ils soient engagés dans des opérations combinées, interarmées ou interinstitutions, les leaders militaires doivent rechercher l'*interopérabilité* sur les plans de la culture, de la technique et de la doctrine. Ils doivent faire preuve d'ouverture devant la nouveauté et la différence et être capables d'influencer les autres en prenant appui sur des principes et de solides qualités interpersonnelles. Étant donné que les décisions et actions au niveau tactique peuvent s'accompagner de conséquences au niveau stratégique, les leaders doivent savoir concilier carcans politiques et instincts moraux et trouver un équilibre entre la liberté d'action conférée par la philosophie du commandement de mission et les restrictions imposées par des règles d'engagement parfois complexes. À l'époque de la guerre

froide, on considérait qu'un leader n'avait besoin que du pouvoir de commander et de compétences techniques. Mais cela ne suffit plus aujourd'hui. Les FC ont besoin d'un nouveau type de professionnel et de leader, qui combine aux qualités de guerrier technicien celles de soldat diplomate. Les FC ont besoin de leaders – officiers et non officiers – qui possèdent une vaste éducation, qui comprennent le monde interconnecté et mouvant dans lequel nous vivons et qui sont passés maîtres dans l'art de la résolution des conflits au sens le plus large du terme – de la guerre traditionnelle aux interventions humanitaires et projets de reconstruction de nations.

« Les incessantes révolutions dans le domaine des conflits mondiaux, des valeurs sociales, de la gestion des ressources et, tout particulièrement, de l'information et de la technologie exigent de l'officier de demain qu'il possède connaissances et compétences s'il veut faire partie intégrante de la nouvelle génération de leaders savants et polyvalents. Il semble évident que la rigueur intellectuelle est en train de devenir un facteur crucial, voire le facteur décisif du succès et de l'efficacité opérationnels et institutionnels du futur corps des officiers canadiens. » [traduction]

Lieutenant-général (à la retraite) Roméo Dallaire
Avant-propos, *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*

DES RESSOURCES HUMAINES EN CHANGEMENT

En plus de devoir s'adapter aux nouvelles exigences opérationnelles, les leaders des FC doivent s'ajuster aux nouvelles caractéristiques du bassin de recrutement et à la nouvelle composition des forces militaires. Depuis quelques décennies, la population canadienne, d'ascendance ouest-européenne principalement, se diversifie sur le plan ethnique et racial. Pour faire une place aux différentes valeurs ethno culturelles, les leaders des FC doivent promouvoir la compréhension et l'acceptation par tous des valeurs militaires professionnelles, et tout particulièrement de celles qui s'inspirent des valeurs civiques canadiennes. L'âge et l'état civil des recrues des FC ont également tendance à se

diversifier. Le bassin de recrutement traditionnel (les jeunes) s'amenuise, la concurrence sur le marché du travail augmente et les FC ont dû faire un effort pour attirer des candidats plus âgés et souvent plus qualifiés. Par ailleurs, la société canadienne est devenue plus libérale et individualiste, surtout en raison de la législation sociale, de la hausse constante du niveau de scolarité et de l'amélioration de l'accès à l'information. Parallèlement à cette évolution, on constate un affaiblissement de la confiance envers les institutions publiques et du respect envers l'autorité, tandis que le libre arbitre est une valeur à la hausse, tout comme la défense des droits de la personne et des minorités. Ensemble, ces changements signifient que, pour obtenir l'engagement individuel de chacun et bâtir un esprit d'équipe, les leaders devront faire preuve de solides qualités interpersonnelles et d'ouverture et de franchise avec leurs subordonnés. Leur comportement devra montrer qu'ils sont attentifs aux différences de maturité et qu'ils prennent au sérieux les préoccupations individuelles et collectives.

« De nos jours, les soldats sont plus âgés et plus instruits que ceux de la Seconde Guerre mondiale. La plupart d'entre eux sont mariés, ont des enfants et sont parfaitement capables de prendre leurs propres décisions. Ils s'attendent à ce que leur expérience, leur expertise et leur professionnalisme soient respectés, et l'exigent. » [traduction]

Colonel Mike Capstick
Dans *The Human in Command*

UNE SOCIÉTÉ EN CHANGEMENT

Depuis quelques années, on observe une hausse de l'attention portée aux militaires, ce qui contraste avec l'ambivalence et le faible intérêt manifestés par la population canadienne et les médias nationaux à l'endroit des FC à l'époque de la guerre froide. Un certain nombre de facteurs ont contribué à ce revirement dont, en premier lieu, la suppression générale des privilèges des institutions publiques, l'amélioration des communications et l'accès beaucoup plus facile aux renseignements et documents officiels. Plus précisément, les scandales entourant un certain nombre de gâchis sur le plan professionnel ainsi que plusieurs lacunes rendues publiques concernant le traitement et le soutien des membres des FC ont amené la population non seulement à se

poser des questions au sujet de la gestion interne des FC, mais aussi à surveiller de plus près leur fonctionnement. Par ailleurs, l'attrait politique et humain des opérations de soutien de la paix, le succès des unités et contingents des FC au cours de ces missions et le prix payé par les soldats canadiens en termes de pertes de vie et de souffrances dans le cadre de ces opérations ont suscité l'appréciation et l'appui de la population. Cette période récente de l'histoire montre bien à l'ensemble des leaders militaires à quel point l'image publique et la confiance de la population sont liées au professionnalisme.

RÉSUMÉ

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 en matière de professionnalisme militaire. Bien sûr, tout cela doit se faire dans le contexte des responsabilités traditionnelles de la Défense.

Dans son ouvrage *The Soldier and the State*, un classique, Samuel Huntington écrit que le militaire professionnel est, par nécessité, un réaliste conservateur qui considère que les faiblesses inhérentes à la nature humaine sont la cause première des conflits et que la persistance des conflits au fil des siècles suffit à justifier le maintien de forces militaires puissantes. C'est à cela que travaillent sans relâche les leaders des FC – résoudre les conflits par des interventions préventives quand c'est possible et par la force des armes quand c'est nécessaire, et développer les capacités militaires qui garantiront la réussite des engagements militaires des FC. Rien n'indique que l'une ou l'autre de ces compétences sera bientôt désuète, même dans un monde qui change rapidement.

« Au 21^e siècle, le réalisme est de bon ton dans un monde à la Hobbes où aucun Léviathan mondial ne monopolise le recours à la force pour punir les impies [...] Le monde est toujours un endroit où diverses puissances, représentant des valeurs différentes et faisant plus ou moins preuve d'altruisme, sont en concurrence – souvent violemment. » [traduction]

Robert Kaplan
Warrior Politics

« La guerre et la défense demeurent l'ultime raison d'être des États nations. Dire que la mondialisation va à l'encontre de cette raison d'être fait partie des clichés douteux de notre époque. Il se peut bien qu'une nouvelle interdépendance émerge dans le domaine économique, mais on ne discerne aucune solution de rechange à l'État nation comme grand orchestrateur de la sécurité des peuples, tant à l'intérieur qu'en dehors des frontières nationales. Les frontières commerciales peuvent être abolies, mais pas les frontières humaines. L'homme a besoin de territoires sûrs pour y vivre, et seuls les États qui ont le monopole du recours légitime à la force peuvent offrir de tels territoires. » [traduction]

Michael Ignatieff
Virtual War: Kosovo and Beyond

Concepts applicables au leadership



Le leadership vu comme un système	2
Tâches d'un leader	4
Les leaders pris individuellement et l'équipe de leaders	6
Principes de l'influence directe et de l'influence indirecte	6
La nature du leadership	7
Commandement, gestion et leadership	8

Concepts applicables au leadership

L'efficacité avec laquelle les FC remplissent leur mission de défense dépend de bien des capacités – dont les technologies de l'information et de l'armement, la structure et l'organisation des forces, l'équipement et les systèmes de soutien du personnel, la doctrine et l'instruction opérationnelles, les compétences et l'engagement des gens en uniforme et de ceux qui les soutiennent, les communications et l'esprit d'équipe et la qualité de l'intégration et du commandement de tous ces aspects. Le leadership contribue à l'efficacité des FC dans toutes ces dimensions, mais de différentes façons, qualitativement parlant.

« Le leadership est au service de l'efficacité collective. » [traduction]

Stephen Zaccaro et Richard Klimoski
The Nature of Organizational Leadership

Dans le présent chapitre, nous aborderons brièvement le leadership sous cinq angles différents, mais interdépendants:

- Quand on considère le rendement et l'efficacité comme un *système*⁴, on voit bien que l'influence des leaders s'exerce partout. Certes, un leader influence les personnes qui font partie de son équipe et de son unité, mais il influence également les caractéristiques des groupes, des unités et de l'organisation qui contribuent au rendement et à l'efficacité. De même, un leader peut influencer l'environnement général dans lequel évolue son équipe, son unité ou les FC. Nous reviendrons sur ces idées quand nous traiterons d'*influence directe* et *indirecte*.

- La *théorie stratifiée des systèmes* fait une distinction entre deux grandes fonctions : *diriger des gens* dans l'exécution de leurs missions et tâches quotidiennes, et *diriger l'institution* par le développement et le maintien en puissance des capacités stratégiques et professionnelles dont les FC ont besoin pour relever les défis de l'avenir.
- On évalue habituellement l'efficacité des leaders sous l'angle des réalisations et efforts individuels. Dans le présent chapitre, nous introduisons une notion complémentaire, et peut-être plus solide, qui revient ensuite tout au long du manuel. Il s'agit de l'importance d'une *équipe* de leaders unie et professionnelle pour le maintien de l'unité d'effort.
- Nous nous servons de la définition générale du leadership, soit *un procédé d'influence sociale axé sur un but*, pour en démêler les caractéristiques essentielles – les types d'influence en cause, le rôle de l'« intention », qui peut être un leader, et quels critères devraient être pris en compte pour évaluer le leadership.
- Enfin, nous aborderons le leadership par rapport aux concepts de *commandement* et de gestion. Comment peut-on se servir, et se sert-on normalement, des pouvoirs officiels typiques des postes de commandement et de gestion pour influencer les autres, et comment peut-on influencer les autres sans pouvoirs officiels et poste d'autorité dans l'organisation.

LE LEADERSHIP VU COMME UN SYSTÈME

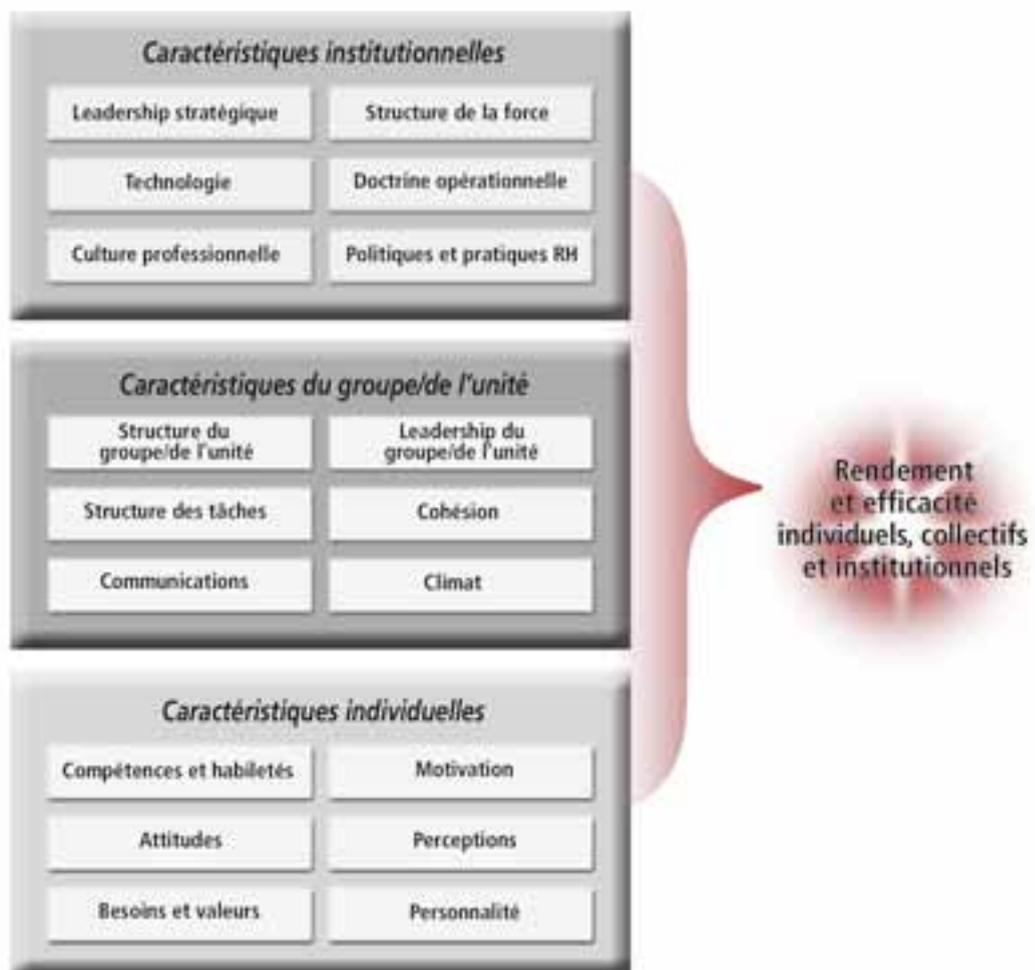
Selon la théorie des organisations, l'efficacité et le rendement individuels et collectifs sont le produit de trois variables : les caractéristiques *individuelles*, les caractéristiques *collectives* et les caractéristiques *organisationnelles* ou *institutionnelles*. Évidemment, les compétences, habiletés et autres qualités personnelles que les individus apportent au groupe auquel ils appartiennent et à l'organisation dans son ensemble influent sur le rendement et l'efficacité. Diverses caractéristiques collectives – structure, circulation de l'information, leadership, etc. – ont l'effet de multiplicateurs de force ou, si elles ne sont pas optimales, gênent le rendement individuel et collectif. Enfin, des caractéristiques communes à l'ensemble de l'organisation (ou de l'institution) – technologie, doctrine opérationnelle et politiques de gestion des RH – peuvent catalyser ou freiner le rendement et l'efficacité.

⁴ Selon la théorie générale des systèmes, un système est toute entité physique, mécanique, organique, sociale ou autre dont l'existence dépend de l'*interaction réciproque* de ses parties et dont les *propriétés émergentes* sont plus grandes que la somme de ses parties.

La Figure 1-1 est une représentation théorique du rendement et de l'efficacité de l'institution « FC », vus comme un système. Le terme *institution* est employé ici dans son sens sociologique de structure sociale durable possédant un ensemble distinctif de *normes* et de *valeurs* et jouant un grand rôle dans la vie sociale. Si nous faisons une distinction entre les caractéristiques *organisationnelles* générales découlant du rôle fonctionnel des FC et les qualités *professionnelles* que reflètent ces valeurs et normes distinctives des FC, nous pouvons dire que l'institution correspond à cette définition⁵.

Comme on peut en déduire de la Figure 1-1, le *leadership*, 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 des gens, comme on le croit généralement, mais font apparaître des caractéristiques collectives et institutionnelles et les façonnent.

Figure 1-1 | Rendement et efficacité institutionnels vus comme un système.



⁵ Selon cette définition, les FC et chaque commandement d'armée peuvent être considérés comme des institutions. Comme le montre l'histoire militaire canadienne jusqu'à l'unification, la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne fonctionnaient comme des organisations autosuffisantes jouant un grand rôle professionnel dans la société.

Le fait de considérer le rendement et l'efficacité comme un système aide à faire ressortir les principaux leviers dont les leaders des FC peuvent se servir pour influencer le rendement et l'efficacité. Les leaders peuvent influencer les caractéristiques individuelles, celles des groupes/unités et celles de l'institution. Du moins, c'est le rôle que doit jouer le leader à l'intérieur d'un groupe, d'une unité ou des FC. Mais si nous considérons le groupe, l'unité ou les FC comme des *systèmes ouverts*, c'est à dire des systèmes qui interagissent avec leur environnement externe de diverses façons, alors il apparaît que les leaders peuvent également influencer des personnes, des organismes et des conditions au delà des frontières de leur groupe ou unité ou des FC (c'est ce que l'on appelle le rôle *périphérique d'expansion organisationnelle*). Donc, bien que les leaders soient, dans une bonne mesure, formés et conditionnés par leur milieu social et leur culture, ils ont également la capacité de façonner et de modifier leur environnement. En d'autres termes, l'influence d'un leader est théoriquement sans limites et un grand leader peut transformer un pays, le monde ou l'histoire.

TÂCHES D'UN LEADER

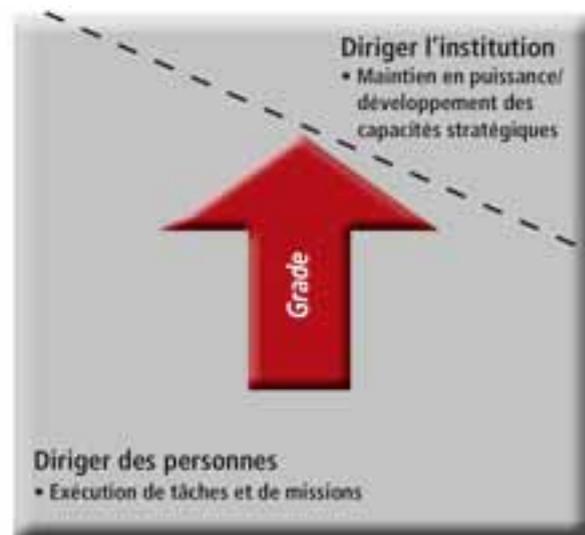
Selon la *théorie stratifiée des systèmes*, les tâches des leaders sont de plus en plus complexe à mesure qu'on gravit les échelons ou strates d'une organisation. La complexité des tâches augmente parce que les responsabilités sont plus diversifiées, parce que les facteurs et interactions à prendre en considération sont plus nombreux, parce qu'il y a plus d'incertitude et parce que les activités s'étendent sur de plus longues périodes. Dans les FC, par exemple, il y a une différence nette entre ce que les leaders subalternes (équipe, section, sous unité) font et ce que les leaders supérieurs (formation, commandement, Quartier général de la Défense nationale) font. Cette différence est directement attribuable à la portée et à la complexité des responsabilités, à la taille de l'unité dirigée et à l'horizon de planification et d'action.

Aux niveaux subalternes et intermédiaires et à certains niveaux supérieurs des FC, la plupart des officiers et MR ont pour principale tâche d'élaborer et d'exécuter des plans à court terme et de régler des problèmes en temps réel par l'intermédiaire de d'autres personnes. Ils accomplissent des tâches et remplissent des missions. Leur leadership se résume principalement à « diriger des troupes » – c'est à dire à influencer directement et en personne des individus, des équipes, des unités et des formations supérieures dans l'exécution d'opérations et la mise en œuvre de politiques. Bref, la tâche principale consiste ici à *diriger des personnes*. Par conséquent, dès le début de la carrière d'un leader

dans les FC et par la suite, il faudrait mettre l'accent sur les qualités et compétences individuelles nécessaires pour diriger des équipes, des unités et des formations supérieures.

Aux niveaux supérieurs, par contre, les responsabilités et pouvoirs en ce qui concerne la supervision du rendement du système, le développement des capacités du système et l'adaptation des politiques, du système et de l'organisation sont habituellement plus grands. De plus, le cercle de personnes assujetties à un leadership directif quotidien a tendance à se rétrécir et se limite souvent aux subalternes et à l'état major immédiats, tandis que le réseau collégial s'étend. La principale tâche des leaders supérieurs ainsi que des officiers de grades intermédiaires et de quelques adjudants chefs affectés au sein d'états majors supérieurs consiste à prévoir et à mettre en place les conditions nécessaires au succès des opérations et à l'efficacité des FC, c'est à dire à *diriger l'institution*. Les leaders supérieurs maintiennent en puissance et développent les capacités stratégiques (et professionnelles). Il s'ensuit que les compétences et habiletés à développer chez les leaders des FC qui montrent qu'ils ont le potentiel pour occuper des postes de commandement et d'état major de niveau supérieur devraient être les mêmes que celles qui sont nécessaires pour exécuter efficacement des tâches stratégiques.

Figure 1-2 | Catégories de tâches de leadership en fonction du grade.



La Figure 1-2 illustre les deux grandes catégories de tâches dans le domaine du leadership ainsi que la ligne de démarcation approximative entre les grades concernés par chacune d'elles. À noter qu'il n'y a pas corrélation parfaite entre les grades et les

responsabilités en matière de leadership. Un officier au sommet de la hiérarchie peut commander une force opérationnelle, par exemple – soit une tâche qui entre dans la catégorie Diriger des personnes. De même, un officier de grade intermédiaire peut exercer des fonctions à l'appui d'activités et d'objectifs stratégiques. Il y a, de plus, entre les deux extrémités du continuum, une zone de transition où les leaders des FC exercent des tâches des deux catégories dans une proportion plus ou moins égale. Par exemple, ils peuvent diriger personnellement de grands états majors dans l'exercice de leurs tâches courantes et, en même temps, gérer des *systèmes organisationnels* ou des sous systèmes qui soutiennent les capacités stratégiques des FC ou y contribuent.

DIRIGER DES PERSONNES

« Aux Pays-Bas, dans la nuit du 25 au 26 février 1945, le 1^{er} 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 des personnes, c'est développer les capacités individuelles et celles de l'équipe et de l'unité et s'en servir pour exécuter des tâches et des missions.

Diriger l'institution, c'est développer et maintenir les capacités stratégiques et professionnelles des FC et créer les conditions nécessaires au succès opérationnel.

DIRIGER L'INSTITUTION

« Le vice amiral Harold Taylor Wood Grant, CBE, DSO, 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'ère d'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 [...] 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. »

Capt Wilfred G. Lund

Dan *Chefs guerriers : Perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens*

LES LEADERS PRIS INDIVIDUELLEMENT ET L'ÉQUIPE DE LEADERS

En ce qui concerne la contribution des leaders à l'efficacité des FC, on peut également faire une distinction entre les efforts et réalisations de personnes qui se démarquent en cas de danger ou de crise et l'incidence combinée d'un cadre de leaders compétents disséminés dans toute l'organisation. 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 fasse. 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.

PRINCIPES DE L'INFLUENCE DIRECTE ET DE L'INFLUENCE INDIRECTE

La recherche et la théorie dans le domaine du leadership ainsi que les avis basés sur une expérience concrète ont toujours souligné le caractère interpersonnel du leadership et des techniques connexes destinées à influencer directement et presque instantanément le rendement des subordonnés, ou d'un ou plusieurs aspects de leur comportement. Toutefois, on reconnaît de plus en plus que les leaders influent de façon marquée sur le comportement et le rendement à plus long terme par la modification des conditions de manière à les rendre davantage propices à l'exécution de la mission. Ces postulats découlent logiquement d'une observation, soit que le comportement dépend à la fois de ce qu'une personne apporte dans une situation et des conditions à l'œuvre dans l'organisation et l'environnement externe (Figure 1-1). Vu sous cet angle, le leadership consiste clairement à exercer une influence sur des gens, mais aussi à façonner l'environnement dans lequel le

travail est accompli. Les leaders contribuent directement à l'efficacité par l'effet immédiat qu'ils ont sur les gens et leur rendement – par exemple, clarifier les tâches et rôles individuels et collectifs, parfaire les compétences, partager les risques et les difficultés, faire régner la discipline et soutenir le moral et encourager l'effort et la persévérance. Les leaders contribuent indirectement à l'efficacité militaire en planifiant et en mettant en place des conditions collectives, organisationnelles et environnementales qui améliorent le rendement individuel et collectif, comme une culture et une identité professionnelles, la cohésion, une doctrine détaillée, une structure de force, des équipements et des programmes et services de ressources humaines qui soutiennent les membres de l'organisation et assurent qu'ils sont traités équitablement.

Influence directe – influence exercée en personne et ayant un effet immédiat sur les habiletés, la motivation, le comportement, le rendement, les attitudes ou d'autres états psychologiques, ou qui modifie graduellement des caractéristiques plus difficiles à changer. Les directives verbales, la fixation d'objectifs, l'enseignement pratique, l'encadrement, les récompenses conditionnelles et les mesures disciplinaires, le suivi du rendement et la rétroaction sont tous des moyens d'exercer une influence directe et immédiate; le développement intellectuel par l'éducation et l'assimilation des valeurs par l'intégration professionnelle ont plutôt des effets cumulatifs qui prennent du temps à se manifester.

Influence indirecte – influence exercée par la modification à dessein des conditions liées à la tâche, au groupe, au système, à l'institution ou à l'environnement et qui influent sur le comportement et le rendement. La modification du contenu d'un programme d'instruction et de la méthode d'enseignement, de la technologie, des structures et procédures organisationnelles, des politiques et services administratifs et de la culture organisationnelle sont des moyens d'exercer une influence indirecte.

Figure 1-3 | Importance relative de l'influence directe et de l'influence indirecte pour les catégories de tâches de leadership.



La Figure 1-3 illustre le lien entre ces procédés destinés à influencer et les catégories de tâches de leadership dans les FC. On voit clairement que *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 – mais que les procédés destinés à influencer directement sont davantage utilisés pour diriger des personnes dans l'exécution d'opérations et d'activités quotidiennes⁶, tandis que les procédés destinés à influencer indirectement sont davantage utilisés pour diriger une institution. Cela dit, 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

⁶ Étant donné que l'influence directe, en personne, est la *principale* forme d'influence au niveau de l'équipe, de l'escouade, de l'unité et de la formation, la doctrine du leadership de l'armée américaine utilise, pour parler du leadership à ces niveaux, l'expression Direct Leadership (leadership direct) (Department of the Army, FM 22-100 *Army Leadership: Be, Know, Do*, Washington, DC, 1999). Quant à la doctrine des FC, elle admet que l'influence à ces niveaux s'exerce directement bien souvent, mais pas exclusivement.

à un bon rendement individuel et collectif et tentent de neutraliser les facteurs circonstanciels qui nuisent à la performance ou de s'y adapter.

LA NATURE DU LEADERSHIP

À peu près chaque personne qui a défini le leadership est arrivée à une définition différente. Toutefois, la plupart des chercheurs et des auteurs dans le domaine du leadership conviennent, à tout le moins, qu'il s'agit d'un procédé d'influence qui se manifeste dans les groupes de personnes engagées dans une action commune, et que les personnes qui exercent l'influence la plus forte sont considérées comme les leaders. Au niveau sociobiologique, le leadership dans les groupes de personnes s'apparente à la *dominance hiérarchique* que l'on retrouve chez tous les animaux sociaux, ainsi qu'à l'*interinfluence*, qui est une caractéristique de la coopération sociale.

« Chaque fois que des gens participent à une activité conjointe, une structure de leadership se développe. » [traduction]

Edwin P. Hollander
The Handbook of Social Psychology

Si on note des variantes entre les différentes définitions du leadership, c'est souvent parce que le leadership n'est pas défini en fonction des mêmes buts sociaux ou culturels (leadership politique, leadership communautaire, leadership organisationnel, leadership dans un sport, leadership religieux ou leadership moral, par exemple). Les définitions du leadership sont toutes plus ou moins déterminées par une fonction ou une culture, ainsi que par une époque et un lieu. En conséquence, certaines définitions limitent ou qualifient l'importance de pouvoirs officiels, tandis que d'autres parlent d'obéissance de plein gré de la part des suiveurs. D'autres encore insistent sur un objectif commun. Au sens le plus large et le plus exhaustif, toutefois, 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 à toutes les formes de leadership, presque sans égard au contexte et à 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. Plus précisément, cette définition sous-entend ce qui suit :

- Conformément à l'idée selon laquelle l'autorité et l'influence s'exercent en personne ou par la modification des contextes dans lesquels évoluent une équipe, une unité ou une organisation et qui conditionnent le comportement, l'importance de l'influence directe et de l'influence indirecte est reconnue.
- Le leadership ne se limite pas à des structures officielles et à des procédés de contrôle des autres. Certes, il s'exerce à l'aide de pouvoirs officiels, mais aussi à l'aide d'autres procédés destinés à influencer (p. ex., persuasion, consultation, tactique de troc, formation de coalitions) qui rejoignent non seulement les subordonnés, mais aussi les pairs et les supérieurs dans les structures sociales et organisationnelles. Cette influence peut aussi s'exercer à l'extérieur de l'organisation, par exemple dans le cadre d'une opération interarmées, multinationale ou interinstitutions (plan tactique) ou dans les milieux gouvernementaux, publics ou internationaux (plan stratégique) dans le but d'obtenir des appuis à l'égard d'objectifs militaires ou nationaux de haut niveau.
- L'exercice de pouvoirs officiels ou d'une influence personnelle est intentionnel. Implicitement ou explicitement, le leadership vise à donner, à maintenir ou à modifier une orientation collective, ce qui le distingue d'autres formes d'influence sociale moins rigoureuses (p. ex., influence des pairs ou d'un groupe de référence). Aucun jugement de valeur n'est porté sur le but poursuivi par le leader; le leader peut tout aussi bien avoir l'intention de détruire quelque chose que de servir ses intérêts personnels, ou d'améliorer la société ou l'organisation.

Intention – représentation mentale d'un résultat possible et désir d'y parvenir. [traduction]

The Oxford Companion to Law

- Il n'est pas nécessaire que l'exercice de pouvoirs officiels ou de l'influence personnelle donne des résultats précis ou mène à la réalisation de buts particuliers pour être considéré comme une manifestation de leadership. Tout ce qu'il faut, c'est produire un effet sur autrui.

- Tacitement, on reconnaît que tous les membres d'un groupe sont des leaders potentiels. Le leadership est perçu à la fois comme un rôle social *basé sur un poste* obtenu par usurpation, nomination par des autorités supérieures ou élections démocratiques, et comme un rôle partagé ou rempli temporairement en raison des circonstances du moment ainsi que de la capacité et de la volonté de le faire (c.-à-d. *leadership spontané*). Le leadership peut prendre la forme d'une influence exercée de façon continue ou de façon ponctuelle.
- Enfin, on ne dit rien de la réaction des suiveurs. Il se peut que les suiveurs ne partagent pas ou n'acceptent pas entièrement l'intention du leader. Dans ce cas, ils se contenteront probablement de se conformer aux directives du leader. Mais s'ils partagent ou acceptent l'intention du leader, ils seront plus enclins à soutenir le leader. De plus, si un engagement moral se développe à l'égard du but poursuivi par le leader, on parlera alors de leadership inspirant, charismatique ou transformationnel.

Bien que la définition générique du leadership donnée ci-dessus aide à circonscrire l'étude du leadership militaire, elle a peu de valeur pratique. Par exemple, elle n'offre aucune piste pour établir ce que les leaders des FC devraient faire ou comment ils devraient se conduire pour être considérés comme de bons leaders militaires ou des leaders militaires efficaces. Pour façonner le comportement des leaders des FC et l'évaluer, il faut d'abord et avant tout définir ce qui, pour les FC, constitue un bon leadership ou un leadership efficace. C'est précisément le thème du présent manuel. Comme on le verra, notre définition d'un leadership efficace dans les FC est directement liée à des valeurs institutionnelles bien précises ainsi qu'aux responsabilités et compétences qui découlent de ces valeurs.

COMMANDEMENT, GESTION ET LEADERSHIP

Le commandement repose sur des *pouvoirs délégués officiellement*, une particularité que reflète bien la définition donnée par l'OTAN au commandement, soit l'« autorité conférée à un chef militaire pour la direction, la coordination et la conduite d'unités militaires. » 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, le contrôle, etc. 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.

« Le commandement est la seule activité humaine qui permet d'exprimer de façon créative sa volonté, mais elle ne peut se manifester qu'au moyen des structures et des procédés de contrôle. Un commandant, par le truchement du commandement, est un être humain qui œuvre dans un poste militaire défini et détient des autorités établies (p. ex. les structures de contrôle) visant à atteindre les objectifs d'une mission. »

Ross Pigeau et Carol McCann
Dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*

Les commandants n'ont pas tous été ou ne sont pas tous de bons leaders, mais il est clair que leadership et commandement vont de pair. En se servant des pouvoirs officiels qui leur sont conférés ou de leurs qualités personnelles, les commandants doivent être capables d'amener les autres à agir selon leur intention ou un but commun. Mais il y a une différence importante entre le leadership et le commandement : un commandant ne peut exercer son autorité que sur ses subordonnés dans la chaîne de commandement, par l'intermédiaire des structures et procédés de contrôle, tandis qu'un leader peut influencer ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs dans une hiérarchie militaire. Le leadership n'est pas enfermé dans les limites de pouvoirs officiels. Quiconque en a la capacité et la volonté peut influencer ses pairs et même ses supérieurs, peu importe sa place dans la chaîne de commandement. Par ailleurs, les soi-disant leaders spontanés opèrent tout à fait en marge de la structure d'autorité officielle, ce qui n'est qu'une autre façon de dire qu'il n'est pas nécessaire d'être un commandant pour être un leader. Pour être vraiment efficaces toutefois, les commandants doivent aussi être de bons leaders. Les pouvoirs officiels attachés au grade et au poste doivent être étayés de qualités et d'habiletés personnelles.

« Faire preuve de leadership, c'est potentialiser ce qu'on a en mains. » [traduction]

Michael Useem
*The Leadership Moment:
Nine True Stories of Triumph and Disaster
and Their Lessons for Us All*

La doctrine du leadership des FC a toujours considéré la gestion comme un complément du leadership et une fonction secondaire du commandement. C'est exact dans le contexte de la gestion de ressources, mais inexact dans le contexte de la gestion en général. Il ressort d'études théoriques et empiriques de la gestion que les gestionnaires civils ont beaucoup de responsabilités et de pouvoirs en commun avec les commandants militaires. Comme le commandement, la gestion repose sur des pouvoirs organisationnels officiels. De plus, 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, contrôle, etc. 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.⁷

Au lieu d'affirmer sans aucun esprit critique que commandement et gestion sont des concepts différents, ou que la gestion est une composante du commandement, il serait plus juste de dire que la gestion générale pratiquée dans les organisations civiles est l'équivalent, sur le plan des fonctions, du commandement en milieu militaire. On reconnaît toutefois que la *gestion des ressources* – qui met l'accent sur l'argent, les méthodes quantitatives et l'efficacité – est un élément de la gestion générale et du commandement militaire. C'est cet élément qui, souvent, est qualifié tout à la fois d'antithèse et de nécessaire complément du leadership et du commandement.

⁷ Depuis des dizaines d'années, les auteurs d'articles sur la gestion et le leadership prétendent que les gestionnaires et les leaders n'appartiennent pas à la même catégorie. En gros, on présente les gestionnaires comme des partisans du statu quo qui suivent la règle à la lettre et les leaders, comme des visionnaires héroïques. Il peut être utile, à l'occasion, de faire des distinctions entre différents styles de gestion et de leadership (conservateur par rapport à révolutionnaire, passif par rapport à actif, etc.), mais cette nette opposition entre gestionnaires et leaders n'est appuyée par aucune évidence empirique.

« Tous les commandants militaires supérieurs qui ont connu du succès au cours des ans ont démontré au moins une certaine compétence dans la gestion des ressources, sinon une maîtrise de cette fonction. Qu'il s'agisse d'administrer sagement le personnel, les bagages, les animaux, les munitions, le carburant, la nourriture ou le fourrage, ou encore de veiller à ce que ces ressources soient fournies au bon moment et au bon endroit ainsi qu'en bon état et en quantité appropriée, la mise en service et l'emploi compétents des ressources ont toujours constitué une caractéristique durable du sain exercice du généralat. Les conflits entre des forces armées, depuis les opérations de soutien de la paix jusqu'à la guerre caractérisée, entraînent une demande massive de ressources nationales, une demande qui s'est accrue de façon exponentielle au cours du siècle qui vient de s'écouler car la conduite de la guerre a été successivement et fondamentalement modifiée par l'industrialisation, la mécanisation et la numérisation. »

Vice-amiral Gary Garnett
Dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*

Étant donné que les fonctions commandement, gestion et leadership sont étroitement liées entre elles, il est souvent difficile de démêler les effets attribuables à chacune d'elles et obtenus par des personnes en position d'autorité. On a souvent tendance à attribuer des résultats positifs à un leadership exceptionnel même si, en réalité, ils peuvent être le résultat d'un commandement ou d'une gestion habile, des trois fonctions combinées ou d'autres facteurs – dont la chance. Ce préjugé dans l'attribution des résultats positifs ou dans l'analyse de la relation de cause à effet a contribué à ce que certains théoriciens ont appelé la « romance du leadership ».

« Il y a quelques années, Peter Drucker a écrit que l'administrateur travaillait à l'intérieur de contraintes et que le gestionnaire abolissait les contraintes. Plus tard, Abraham Zaleznik a déclaré que les gestionnaires ne faisaient que gérer et que les vrais leaders dirigeaient. Aujourd'hui, nous semblons vouloir monter la barre et dire que les leaders ne font que diriger et que les héros sauvent. Bientôt, nous dirons que les héros ne font que sauver et que les dieux rachètent nos erreurs. Plus nous nous enfonçons dans les querelles de clocher, plus nous augmentons la mise. » [traduction]

Henry Mintzberg
« Managing Quietly »

Il existe toutefois deux situations où l'influence d'un leader est moins susceptible d'être confondue avec des effets du commandement ou de la gestion. C'est le cas premièrement quand des membres des FC qui ne sont pas en position d'autorité exercent à dessein et efficacement leur influence pour atteindre des objectifs personnels ou organisationnels. Comme on l'a vu plus haut, ce type d'influence est désigné sous le nom de leadership spontané. L'autre situation implique un leadership basé sur le poste et se produit quand des conditions de commandement efficace n'ont pu être réunies. Par exemple, selon le modèle de commandement de Pigeau et McCann⁸, pour qu'un commandement soit efficace, les pouvoirs du commandant doivent être proportionnels à ses compétences et à ses responsabilités. Si les pouvoirs accordés à un commandant sont insuffisants par rapport aux responsabilités confiées (des conditions fort susceptibles d'aboutir à un « commandement inefficace »), les qualités personnelles du commandant et l'influence qu'il exerce peuvent compenser l'insuffisance de pouvoirs officiels.

La Figure 1-4 illustre l'interdépendance qui existe entre les fonctions de commandement militaire, de gestion générale, de leadership et de gestion de ressources. Les cases *Commandement militaire* et *Gestion générale* correspondent aux limites des pouvoirs organisationnels officiels et renferment les tâches types d'un commandant et d'un gestionnaire. Comme on peut le voir,

⁸ Pour une présentation plus complète du modèle, voir l'un ou l'autre des articles suivants : Ross Pigeau et Carol McCann, « Une nouvelle conceptualisation du commandement et du contrôle », *Revue militaire canadienne* (printemps 2002); « Qu'est-ce qu'un commandant? », dans Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté : Perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002; « Redefining Command and Control », dans Carol McCann et Ross Pigeau (éd.), *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.

Figure 1-4 | Interdépendance du commandement, de la gestion et du leadership.



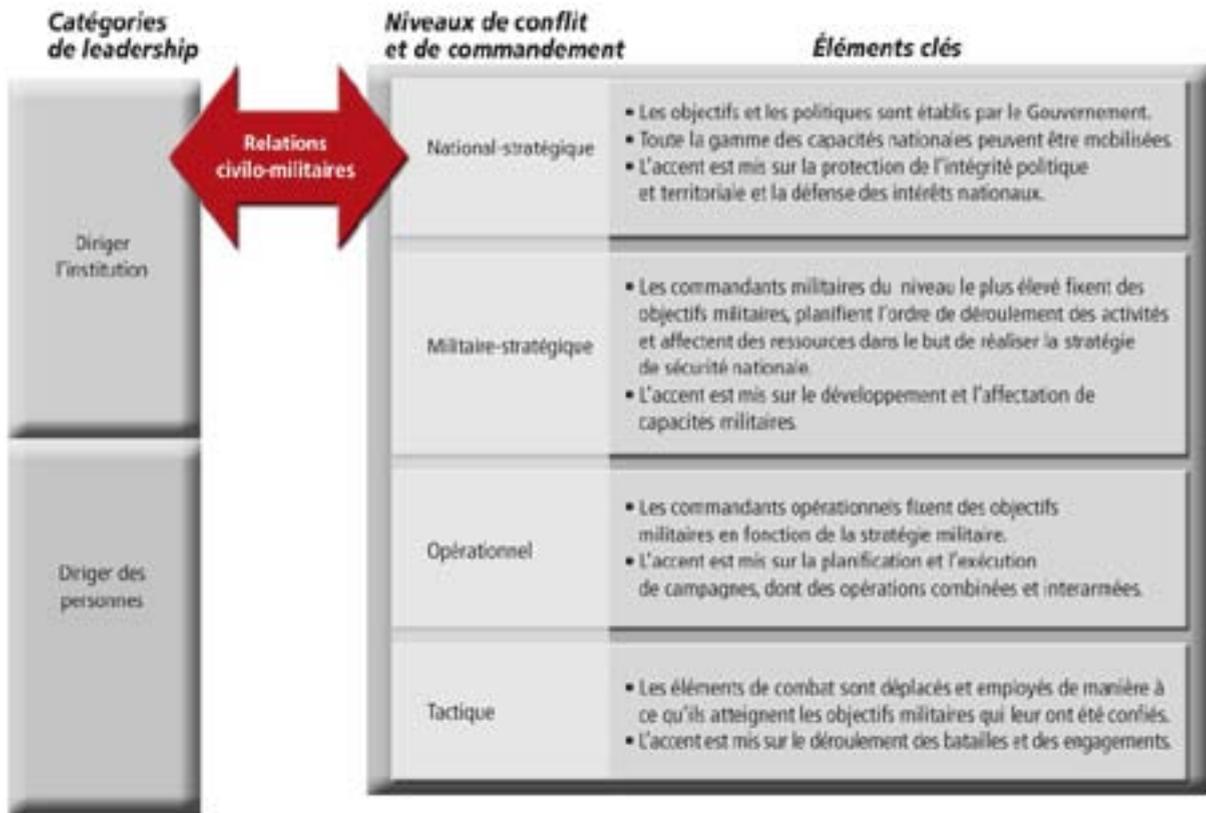
les tâches de commandement et de gestion (p. ex., planifier, prendre des décisions, gérer des ressources, etc.) sont les mêmes, mais les pouvoirs d'un commandant militaire sont uniques (c.-à-d. le pouvoir d'employer une force meurtrière sur une vaste échelle, le pouvoir d'exposer autrui au danger et le pouvoir d'administrer la justice militaire). Le leadership fait partie de ce que l'on attend des commandants et gestionnaires nommés à leur poste, mais il s'agit également de quelque chose qui se produit à l'extérieur des limites des pouvoirs officiels.

Le Tableau 1-1 vient conclure le sujet du lien entre le leadership et le commandement. Ce tableau relie les grandes catégories de tâches dans le domaine du leadership présentées au début du chapitre – Diriger des personnes et Diriger l'institution – aux **niveaux de conflit** et aux **niveaux de commandement** et montre les rôles correspondants joués par les autorités civiles et les commandants militaires à ces différents niveaux. Par exemple, aux niveaux de conflit *tactique* et *opérationnel*, le leadership et le commandement s'exercent principalement de façon

directe, en personne, et sont axés sur la planification et la conduite des opérations. Aux niveaux de conflit *national-stratégique* et *militaire-stratégique*, le leadership et le commandement militaires s'intéressent avant tout au développement de capacités militaires à l'appui d'objectifs de sécurité nationale et à l'affectation de ces capacités aux commandants opérationnels pour qu'ils puissent mener les opérations courantes ou de contingence qui leur sont confiées⁹. De plus, au niveau de commandement le plus élevé, soit le niveau national-stratégique, les chefs et commandants militaires supérieurs doivent souvent exercer leur influence à l'extérieur de l'institution. Comme on l'explique dans le manuel *Servir avec honneur*, deux dimensions des relations civilo-militaires sont à l'œuvre ici, la première étant la plus importante des deux : conseiller le Gouvernement sur la politique de sécurité nationale, les besoins de capacités des FC et l'emploi des capacités militaires, et obtenir le soutien d'autres ministères fédéraux et d'organismes de l'extérieur en plus de coordonner nos activités avec les leurs.

⁹ Les titulaires de certains postes (p. ex., le SACEUR) jouent parfois un rôle stratégique et un rôle opérationnel, c'est-à-dire qu'ils doivent développer des capacités stratégiques (diriger l'institution) et prendre personnellement la tête de campagnes ou d'opérations (diriger des personnes).

Tableau 1-1 | Lien entre les grandes catégories de leadership et les niveaux de conflit et de commandement.



Ce que l'on a voulu expliquer plus haut, c'est que, même s'il est possible de distinguer les *concepts* de leadership, de commandement et de gestion les uns des autres et de les rendre raisonnablement clairs, la réalité n'est pas toujours simple et nette. Le commandement, la gestion, le leadership et d'autres

fonctions se fondent dans le comportement et les actions d'une personne, si bien qu'il n'est pas toujours possible de dire quels aspects du rendement et de l'efficacité sont attribuables à un bon leadership, à un commandement efficace ou à autre chose.

RÉSUMÉ

En considérant le rendement et l'efficacité comme des systèmes, nous pouvons cerner les principaux leviers dont peuvent se servir les leaders pour influencer le rendement et l'efficacité d'une personne, d'un groupe ou d'une institution et voir l'influence qu'exercent les leaders tant à l'intérieur de leur groupe, de leur unité ou des FC qu'à l'extérieur de l'environnement dans lequel ils évoluent.

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 tâches courantes de défense confiées aux FC. À ce niveau, il s'agit de *diriger des personnes*. 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, il s'agit de *diriger l'institution*.

On s'entend généralement pour dire que faire preuve de leadership signifie exercer une influence sur autrui afin d'atteindre un objectif important pour soi, pour le groupe ou pour l'organisation. Les leaders modèlent également l'environnement

ou le système dans lequel évoluent les gens et, par le fait même, le comportement et l'attitude de ces derniers. Autrement dit, les leaders peuvent influencer les autres de façon directe ou indirecte. On parle donc du principe de l'influence directe et du principe de l'influence indirecte. Dans les FC, les leaders de tous grades exercent leur influence de manière directe et de manière indirecte, mais aux niveaux tactique et opérationnel, le leadership s'exerce principalement en personne, soit directement. Au niveau stratégique par contre, les leaders se consacrent à la mise en place des conditions institutionnelles et environnementales nécessaires au succès opérationnel et exercent davantage leur influence de manière indirecte.

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 délégués au commandant et s'exerce 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.

Le leadership basé sur des valeurs

Valeurs et comportement	16
Résultats essentiels et valeurs-phares de la conduite	18
• Résultats essentiels	19
• Valeurs-phares de la conduite	21
• Résultats secondaires	23
Leadership basé sur des valeurs et défi posé par des valeurs rivales	23
Le leadership basé sur des valeurs dans la pratique	26
Définition du leadership efficace dans les FC	30
Annexe A : Genèse du cadre d'efficacité des FC	32

Le leadership basé sur des valeurs

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit la façon dont le leadership contribue de façon générale à l'efficacité des FC et parlé des principales tâches de leadership dans les FC, des différences entre influence directe et influence indirecte, du leadership comme procédé d'influence et du lien entre le leadership et les fonctions plus vastes de commandement et de gestion. Jusqu'à maintenant, nous avons traité du leadership et d'un certain nombre de concepts connexes de façon neutre et descriptive. Nous n'avons pas dit si le leadership était meilleur ou moins bien, plus efficace ou moins efficace que les nombreux autres procédés d'influence que l'on trouve invariablement dans la vie en société. Nous n'avons pas non plus tenté de recommander un type de comportement pour les leaders des FC – de décrire ce que les leaders des FC devraient faire. Cela s'explique par le fait qu'il n'est possible de dire si un leadership est efficace ou non qu'en fonction de l'idée que l'on se fait de l'efficacité organisationnelle. Après tout, le leadership est au service de l'efficacité collective. Par conséquent, avant de définir ce que l'on entend par leadership efficace dans les FC, il faut d'abord s'entendre sur ce que l'on veut dire quand on parle de l'efficacité des FC en tant qu'institution professionnelle. En d'autres mots, pour définir la notion de leadership efficace dans les FC, il faut définir les valeurs de l'institution, c'est-à-dire les qualités abstraites qui indiquent aux membres des FC et à leurs leaders quels résultats

organisationnels ils devraient viser et quelles normes professionnelles ils devraient employer pour guider et régler leur conduite.

Selon l'un des postulats de base du modèle de leadership basé sur des valeurs, les valeurs fondamentales des FC indiquent, en dernier recours, la voie à suivre quand on manque de directives claires émanant des autorités supérieures, dans les situations ambiguës ou en présence de demandes et de pressions inconciliables. Le présent chapitre décrit un cadre d'efficacité des FC qui repose sur les valeurs des FC. Non seulement ce cadre montre-t-il ce qui revêt une importance critique et durable pour les FC en termes de résultats recherchés et de moyens de les atteindre, mais il sert également de base pour définir ce qui constitue un leadership efficace dans les FC.

Selon un autre important postulat du modèle de leadership basé sur des valeurs, en tentant de rester fidèles à plusieurs valeurs en même temps, les leaders se trouveront parfois dans une situation où ils auront de la difficulté à concilier deux valeurs ou plus. Un des grands défis des leaders des FC consiste donc à garder en équilibre les exigences de valeurs rivales, mais tout aussi valables les unes que les autres. Ces questions seront également abordées dans le présent chapitre quand il sera question du risque et de la gestion des risques.

Commençons par un aperçu général de deux procédés qui guident et règlent le comportement : la discipline imposée de l'extérieur par d'autres et la discipline imposée de l'intérieur par les valeurs personnelles d'un individu. La discipline imposée de l'intérieur présente l'avantage d'être conséquente. De plus, comme elle résulte d'une initiative personnelle, elle est adaptable. Aussi l'une des responsabilités fondamentales des leaders des FC est d'enseigner aux autres à régler eux-mêmes leur conduite.

VALEURS ET COMPORTEMENT

Essentiellement, le comportement est influencé et régi par des procédés de deux ordres – des procédés de contrôle externes et des procédés de contrôle internes. Les principaux procédés de contrôle externes du comportement sont les suivants : directives explicites émanant d'une autorité supérieure et indiquant ce qu'il faut faire, comment et quand il faut le faire ainsi que les normes à appliquer; supervision et suivi pour s'assurer que les directives sont respectées et que les résultats souhaités sont atteints; et rétroaction ou punition pour rectifier toute déviation par rapport aux procédures ou aux normes. Ces procédés de contrôle correspondent aux éléments de base de la *discipline* comme instrument d'habilitation et instrument de punition.

UN SENS DE LA DISCIPLINE QUI POUSSE À NE PAS ABANDONNER – BRÈCHE DE FALAISE, AOÛT 1944

« Comme les soldats de tous les bataillons qui se dirigeaient vers Falaise, poussés sans répit vers l'avant depuis cinq jours – et tout particulièrement les survivants des unités broyées et décimées le long de la crête de Verrières [...] le [Major] Suckling et sa compagnie ont continué d'avancer dans un état de total épuisement mental et physique. Les longues marches, rendues encore plus pénibles par le poids de l'équipement personnel, des pelles, des armes et des munitions supplémentaires pour les Bren et les Piat; le creusage frénétique d'abris à chaque halte pour se protéger des bombes et repousser les inévitables contre-attaques; et l'incessante tension venant de l'obligation de vivre sans jamais relâcher sa vigilance, prêt à réagir au moindre bruissement d'air, en sachant que le pire peut survenir à tout moment – voilà autant de facteurs qui permettent d'affirmer que ceux qui ont survécu à des attaques à répétition se trouvaient à l'extrême limite de leur endurance, dans un état d'épuisement qui défie l'imagination [...]

Où ces hommes ont-ils trouvé la volonté de continuer jour après jour, malgré le risque d'être tués ou grièvement blessés, c'est un mystère. Longtemps après, repensant à ce qu'il considère comme "le plus grave problème, c'est-à-dire la peur constante et l'anxiété qui embrouille l'esprit et dont il est absolument impossible de se défaire", le Major Suckling déclarera ce qui suit : [...] *Avec le temps, la discipline militaire s'était imprégnée en moi et je suis persuadé que c'est ce qui a poussé bien d'autres à continuer. J'ai toujours admiré la détermination des gens qui persévèrent uniquement par loyauté à une cause qu'ils considèrent comme juste. Quant à moi, j'ai continué tout simplement parce que j'avais plus peur de ce qui était derrière moi que de ce qui était devant moi – ce qui est selon moi la meilleure raison du monde pour se montrer discipliné. Il m'a fallu des semaines pour me remettre du traumatisme des bombardements et d'une névrose d'angoisse, et bien du temps encore pour que je retrouve une certaine paix d'esprit. Et âgé de vingt-six ans seulement, j'ai vu mes forces physiques dépérir jusqu'à l'épuisement.* » [traduction]

George G. Blackburn
The Guns of Normandy

Il faut régler et contrôler de l'extérieur quand les gens : (1) comprennent mal ce que l'on attend d'eux, qu'il s'agisse de leur rendement au travail ou de leur conduite; (2) ne savent pas exactement comment faire; (3) refusent de se soumettre à des directives ou à des règles; ou (4) ne fournissent pas l'effort nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités. En milieu militaire, il sera toujours nécessaire de régler et de contrôler de l'extérieur (discipline) tout simplement parce que, au moment de leur enrôlement, les recrues ne possèdent pas les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs tâches. L'instruction et la discipline développent des habitudes sans lesquelles il est impossible de faire face aux exigences et aux stress de situations militaires types. La discipline sert également à donner le petit coup de pouce nécessaire quand la détermination faiblit ou que les efforts se relâchent.

Toutefois, la répétition constante et une étroite supervision présentent de graves limites comme moyens d'exercer une influence et un contrôle. Entre autres choses, exercer une influence et un contrôle de l'extérieur exige énormément de temps et d'énergie de la part d'un leader. Par ailleurs, tôt au tard, tout le monde se retrouve dans une situation où il n'y a pas de superviseur pour donner des directives ou exercer un contrôle, ni de règle à suivre toute faite. Certains problèmes exigent que l'on sorte des sentiers battus. En fait, de nos jours, la complexité de bien des opérations militaires pose des défis jamais vus auparavant et ambigus qui exigent autonomie et créativité. Les valeurs, les codes de conduite basés sur des valeurs et les procédés internes de contrôle constituent des aides précieuses dans ces situations.

Pour être capable de régler soi-même son comportement, il faut assimiler des normes sociales et organisationnelles ainsi qu'un code de conduite par le biais d'une variété d'expériences d'apprentissage. Les procédés qui entrent en jeu sont les suivants : autorégulation constante du comportement; évaluation du comportement personnel par rapport au code de conduite interne; et, selon l'impression laissée par l'auto-évaluation (bonne ou mauvaise, fierté ou honte), renforcement ou modification des valeurs et du code de conduite personnels.

Les valeurs des FC expriment ce en quoi les FC croient. Elles servent de normes institutionnelles par rapport auxquelles chacun peut évaluer son comportement. Par conséquent, mieux les militaires comprennent les valeurs des FC et plus ils les assimilent, plus ils seront capables d'agir correctement en l'absence de directives explicites ou de contrôles externes. L'un

des grands objectifs de l'instruction, de l'éducation et d'autres procédés de **socialisation** consiste à développer le jugement personnel et la capacité d'autorégulation de manière que le recours à une discipline imposée de l'extérieur soit réduit au minimum. Dans les FC, l'**autodiscipline** repose en grande partie sur la compréhension et l'assimilation des valeurs de l'institution.

« Les valeurs offrent à une organisation un moyen de faire régner l'ordre, un genre de régulateur organisationnel qui indique la voie à suivre et stabilise en période de trouble, de stress et de changement. Elles permettent aux leaders et aux suiveurs de regarder vers l'avenir avec confiance [...] Les leaders efficaces comprennent que des valeurs de base profondément enracinées chez les gens qui composent l'organisation constituent l'essence de la culture organisationnelle et ont un énorme effet démultiplicateur. » [traduction]

Gordon R Sullivan et Michael V. Harper
Hope is Not a Method

RÉSULTATS ESSENTIELS ET VALEURS-PHARES DE LA CONDUITE

Au sens le plus simple, une **valeur** est ce que l'on juge important et qui devrait donc guider nos décisions et nos actions. Les valeurs influencent et règlent le comportement dans la mesure où elles sont intégrées aux pratiques institutionnelles, considérées comme utiles au processus décisionnel, uniformément renforcées, observables à l'œuvre en cas d'incident critique ou de crise et commémorées par des cérémonies et des traditions. Elles deviennent alors partie intégrante de la culture et de l'éthos militaires et sont transmises par le biais de l'instruction et de la socialisation aux nouvelles générations de militaires. Toutefois, pour être bien réelles, les valeurs doivent être crédibles, et pour être crédibles, elles doivent être autre chose que de belles paroles ou des slogans accrocheurs : elles doivent prendre la forme d'une conduite cohérente et bien visible en public.

valeur n. f. 1. Qualité ou propriété qui fait qu'une chose est utile, désirée ou appréciée. 2. Ce qui est considéré comme bien dans une culture ou une société et qui, par le biais du processus de socialisation, devient vrai pour les membres de cette culture ou société. Ces valeurs sociales constituent des principes centraux qui inspirent les buts personnels et sociaux. À titre d'exemple, mentionnons la liberté, la justice, le droit à l'éducation, etc. [traduction]

Arthur Reber
The Penguin Dictionary of Psychology

Les valeurs des FC expriment ce qui revêt une importance cruciale pour le fonctionnement de l'institution. Autrement dit, les valeurs des FC expriment ce qui définit, à nos yeux, l'efficacité des FC et aident donc à aligner les actions individuelles et collectives. Tout comme les valeurs en général, notre définition de l'efficacité porte à la fois sur des *fins* et des *moyens* – c'est-à-dire que l'efficacité peut être définie en termes de **résultats essentiels** et d'une **conduite basée sur des valeurs**.

Par résultats essentiels, on entend les buts, les résultats ou les états finals importants et souhaités – soit les critères clés du rendement des FC qui doivent être respectés pour que ces dernières soient considérées comme fonctionnellement efficaces. Voici deux exemples : Les FC réalisent-elles leurs missions avec succès? Et Les FC ont-elles les capacités nécessaires à leur succès dans les années à venir? Quant aux valeurs inhérentes à la conduite, elles renferment des énoncés sur la *façon* dont les objectifs des FC peuvent être légitimement poursuivis. Parmi les systèmes de valeurs qui sont pertinents au concept de **légitimité**, notons les valeurs civiques canadiennes, la loi, les principes et valeurs éthiques ainsi que les valeurs professionnelles militaires – tous partie intégrante de l'éthos militaire canadien. Ensemble, les résultats essentiels et les valeurs-phares de la conduite représentent l'**impératif fonctionnel** qui consiste à protéger l'intégrité territoriale et politique du Canada et l'**impératif sociétal** qui consiste à rester légitime aux yeux des Canadiens et de la communauté internationale.¹⁰ Ces résultats essentiels et cette conduite constituent les critères d'efficacité des FC en tant qu'institution.

¹⁰ Voir le chapitre 3 de la publication *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada* pour une discussion des impératifs fonctionnel et social.

À un haut niveau d'abstraction, la Figure 2-1 illustre la structure générale des valeurs des FC sous forme de cadre d'efficacité élaboré après examen des deux impératifs et de modèles applicables d'efficacité organisationnelle et professionnelle (on trouvera à l'annexe A la genèse du cadre d'efficacité). Les valeurs des FC sont représentées comme des *résultats essentiels* – succès de la mission, bien-être et engagement des membres, intégration interne et adaptation au monde extérieur – et les *valeurs-phares de la conduite* correspondent à l'éthos militaire canadien (valeurs civiques, loi, éthique et valeurs militaires). Dans la mesure où les FC atteindront généralement ces résultats d'une manière compatible avec leur conduite, elles seront perçues comme efficaces et conserveront leur légitimité aux yeux du Gouvernement, de la population canadienne, de leurs alliés militaires et de la communauté internationale. À leur tour, l'efficacité et la légitimité perçues influent sur un certain nombre de résultats secondaires qui présentent un intérêt pour les leaders des FC : la réputation professionnelle des FC, la confiance envers les FC et le soutien public.

Résultats essentiels. Comme le montre la Figure 2-1, les résultats essentiels renvoient à quatre dimensions générales de l'efficacité organisationnelle dans le contexte des FC : le succès de la mission, le bien-être et l'engagement des membres, l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur. En pratique, la tendance consiste parfois à ne s'intéresser qu'au succès de la mission ou à des notions analogues, comme l'efficacité opérationnelle. L'expérience

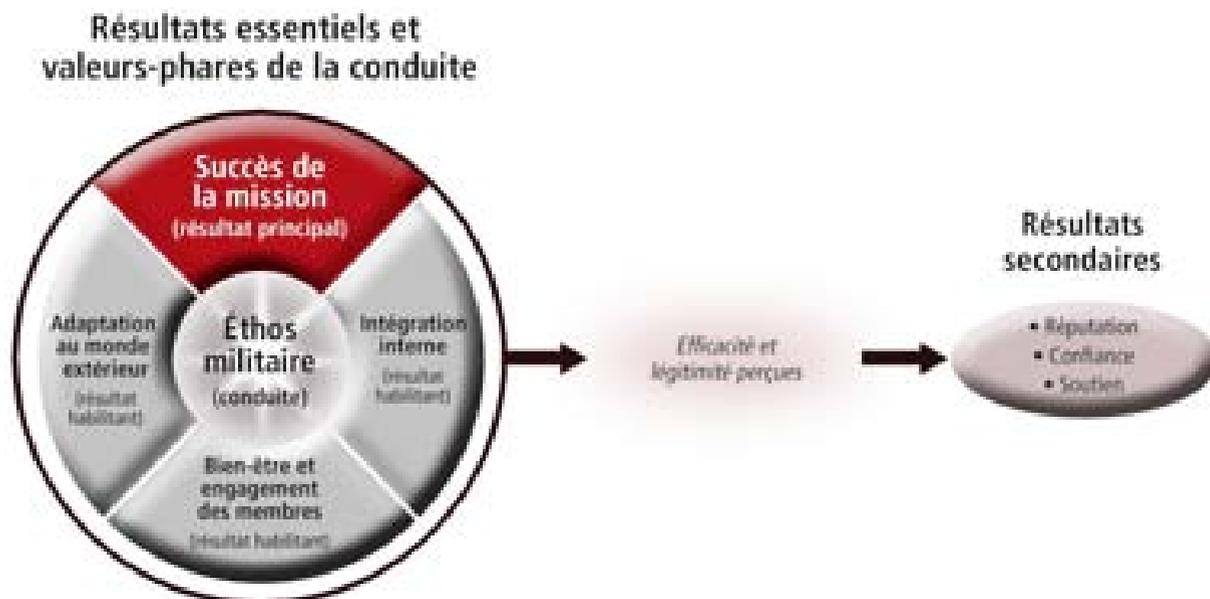
a montré toutefois que, lorsqu'on néglige d'autres aspects du fonctionnement organisationnel, comme la santé des membres, les conditions de service, les mécanismes de régulation interne ou l'adaptation aux changements stratégiques et sociaux, l'efficacité des FC en souffre, tout comme, généralement, leur image et leur réputation – d'où la nécessité de conceptualisations complètes et équilibrées de l'efficacité de l'organisation et des leaders :

« Nous disons : Les bons leaders accomplissent toujours leur mission. Pourtant, l'histoire regorge d'exemples de piètres leaders qui ont accompli leur mission [...] Nous ne pouvons garder une armée au sommet de sa capacité opérationnelle en nous concentrant uniquement sur l'accomplissement de la mission. » [traduction]

Colonel Peter J. Varljen, U.S. Army
« Leadership: More than Mission Accomplishment »

- Le **succès de la mission** est le résultat principal pour les FC et devrait normalement venir avant toute autre préoccupation dans l'esprit d'un leader. 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

Figure 2-1 | Cadre d'efficacité des FC.



dépôt 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. Souvent exprimée à l'aide du slogan « La mission et les autres avant soi », la primauté de l'accomplissement de la mission est interprétée par beaucoup comme une règle sacrée. Certes, dans les guerres et les conflits où la survie nationale ou des intérêts nationaux vitaux sont en jeu, il serait difficile de contester le bien-fondé de faire passer la mission avant le bien-être de ses troupes et son bien-être personnel. Toutefois, dans le cas de missions entreprises pour d'autres raisons – porter secours à la suite d'une catastrophe naturelle, intervenir dans un conflit qui ne nous concerne pas – on ne devrait pas tenir pour acquis que l'accomplissement de la mission passera toujours ou automatiquement avant l'obligation de protéger les troupes ou d'autres valeurs. Par conséquent, le système de valeurs (classement des valeurs dans l'ordre) dans lequel la mission est opposée à d'autres résultats essentiels devrait être considéré comme une hiérarchie souple d'obligations toutes de même importance à première vue, le succès de la mission n'ayant parfois pas plus d'importance que d'autres valeurs. Du niveau tactique au niveau stratégique, peu importe l'opération, l'importance de l'accomplissement de la mission doit toujours être évaluée par rapport aux risques connus et aux coûts prévisibles, notamment en vies humaines.

- La dimension *bien-être et engagement des membres* membres est l'une des trois dimensions critiques au succès de la mission, mais sur le plan du soutien ou de l'habilitation. Ici, on se préoccupe des *personnes* et de la qualité de leurs conditions de service – ce qui comprend tout, des effets des politiques et pratiques organisationnelles aux possibilités d'épanouissement et de perfectionnement personnels, en passant par un traitement équitable de la part des pairs et des supérieurs et la satisfaction que procurent l'exercice de la profession et le cheminement de carrière. Le principe de gestion prudente qui explique pourquoi le bien-être et l'engagement des membres est élevé au rang de valeur est le suivant : tout mécontentement grave ou chronique par rapport aux conditions de service non seulement risque de nuire au rendement (tâches facultatives ou exigeant un effort particulier), mais sape le moral et l'engagement. Quand un militaire part parce qu'il est mécontent, tout ce qu'on a investi en lui en termes d'instruction et de perfectionnement est perdu, on doit

absorber des frais de remplacement qui auraient pu être évités et on subit une baisse d'efficacité car on perd les connaissances, les habiletés et l'expérience qu'il avait accumulées. Dans les FC, où l'enrôlement est volontaire, la conservation des ressources humaines est l'affaire directe des leaders de tous les niveaux. Il leur incombe donc de surveiller les facteurs qui ont une incidence sur le bien-être et l'engagement des membres et de représenter les intérêts de leurs subordonnés à ces égards. Mais même abstraction faite de ces considérations, les leaders des FC ont l'obligation morale de prendre soin des soldats. Étant donné que la loi autorise les commandants à obliger les soldats à exécuter des tâches légitimes, les leaders ont la lourde obligation éthique de se plier aussi à ces tâches et d'en payer le prix : perturbation de la vie personnelle ou familiale, stress pour soi et les membres de la famille, limitation de certains droits et libertés individuels et, surtout, risques et conséquences associés à un travail dangereux et à l'exposition au danger.

« Il y a, cependant, au cœur même du concept de commandement au sein des Forces canadiennes, un principe qui n'est peut-être pas généralement connu du public. Il s'agit du sens des responsabilités envers les personnes dont on a la charge. Réduit à sa plus simple expression, il s'agit d'un principe de la philosophie militaire qui impose le souci du bien-être de ses subordonnés. Il s'agit là d'une question qui se situe au cœur même de l'art du commandement. Cela implique que l'on s'occupe de ses soldats, avant même le début des opérations, en leur assurant l'instruction, l'équipement et le soutien dont ils ont besoin pour combattre dans de bonnes conditions, remporter la victoire et revenir sains et saufs. Il s'agit, après cela, de s'occuper de ses soldats au cours des opérations par un appui et un commandement conformes aux plus hautes exigences de la profession. Et enfin, cela impose que l'on s'occupe de ses soldats après les opérations en répondant aux besoins découlant de leur service, et que l'on rende honneur aux actions qu'ils ont menées. »

Général (à la retraite) Ramsey Withers
Dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*

- Par *intégration interne*, un autre résultat habilitant, on entend simplement, d'une part, la coordination du fonctionnement de l'unité ou du système. Pour coordonner, il faut, entre autres choses, établir des structures et des tâches courantes stables,

réunir les pratiques récurrentes en un mécanisme cohérent, partager l'information, favoriser les communications internes de manière à ce que tous aient une même vision de la réalité, suivre le rendement de l'unité ou du système et apporter les ajustements nécessaires. Des responsabilités clairement partagées, des plans et des calendriers, des drills, des instructions permanentes d'opération (IPO), des politiques uniformes, des procédures administratives standardisées, la transmission de l'information pertinente à temps, des inspections et des évaluations – voilà autant de moyens de relier entre elles les différentes parties d'une équipe, d'une unité ou d'un système de manière à ce qu'elles forment un tout coordonné et harmonieux. D'autre part, soit sur le plan humain, intégration interne signifie cohésion et travail d'équipe. La *cohésion* (sentiment d'appartenance et de loyauté) et le travail d'équipe (désir de collaborer à la réalisation d'un objectif d'ordre supérieur) sont des multiplicateurs de force qui font en sorte que l'effort collectif est plus grand que la somme des efforts individuels. L'avantage d'un tel souci de *stabilité* réside dans les économies qu'entraînent la coordination des fonctions et l'instauration d'un esprit d'équipe – ce qui libère du temps, de l'énergie et d'autres ressources qui peuvent être consacrés aux déséquilibres, aux crises et aux surprises qui ne manquent jamais de se produire. Bref, l'intégration interne contribue au succès de la mission parce qu'elle apporte un peu d'ordre et de prévisibilité où, autrement, régnerait le chaos.

- Le troisième et dernier résultat habilitant, l'*adaptation au monde extérieur*, a trait à la capacité de trouver sa place dans l'environnement global, de prévoir les changements et de s'y adapter. Pour s'adapter, il faut faire preuve de souplesse et les chefs doivent s'engager de façon dynamique au lieu de s'isoler. Aux niveaux tactique et opérationnel, les communications latérales, la liaison et l'échange d'information rendent cet engagement possible, tandis qu'au niveau stratégique, les chefs supérieurs doivent bâtir les réseaux et les contacts professionnels dont ils ont besoin pour s'intégrer à une équipe interarmées ou combinée et collaborer avec d'autres forces militaires et d'autres ministères et organismes fédéraux. Pour s'adapter aux changements externes, les chefs doivent également évaluer le rendement de leur unité/système par rapport à des repères objectifs, identifier et suivre les développements et tendances dans le monde extérieur, élaborer des scénarios vraisemblables, préparer des plans de contingence et apporter les changements nécessaires. L'*apprentissage organisationnel*, grâce à l'information recueillie dans l'environnement, permet aux chefs militaires d'éviter de répéter les erreurs étudiées et consignées par les historiens. Bien fait, cet apprentissage fait

en sorte que les chefs militaires sont préparés à affronter le prochain conflit ou problème organisationnel plutôt que le précédent, ce qui augmente les chances d'accomplir la mission avec succès.

« Une organisation apprenante est capable d'examiner objectivement son rendement par rapport à ses buts et à son environnement et de s'adapter afin de s'améliorer – idéalement, elle s'adaptera si bien qu'elle deviendra la meilleure organisation de son domaine et le restera. »

[traduction]

Peter Kasurak
« Is the Mouse Dead? »

Valeurs-phares de la conduite. Partie intégrante de l'éthos militaire, la conduite basée sur des valeurs figure au centre du cadre d'efficacité de la Figure 2-1 parce qu'elle teinte chaque activité et qu'elle guide et encadre tout à la fois le comportement. Les valeurs applicables à la façon d'accomplir les tâches militaires ainsi qu'au comportement des membres des FC en général témoignent d'un souci de légitimité et se conforment aux valeurs civiques canadiennes, à la loi, aux valeurs éthiques et aux valeurs militaires :

« L'éthos militaire comprend des valeurs, des croyances et des attentes qui reflètent les valeurs canadiennes fondamentales, les impératifs du professionnalisme militaire et les exigences des opérations. Il est le "centre de gravité" de la profession militaire et offre un cadre éthique pour le déroulement professionnel des opérations militaires. »

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

- Les *valeurs civiques canadiennes* correspondent aux valeurs associées à la *démocratie libérale* et au *nationalisme civique*. En gros, les valeurs libérales-démocrates reposent sur la liberté de choix et d'expression et se traduisent par : la primauté du droit dans l'exercice des pouvoirs; un système politique pluripartite qui permet de faire des choix; un Gouvernement responsable qui respecte le partage des pouvoirs et est soumis à la volonté du peuple; et des élections libres au suffrage universel. Dans un tel régime, le pouvoir civil prime sur le pouvoir militaire, formule la politique de sécurité nationale, contrôle les

ressources militaires et exerce une surveillance sur les politiques et les activités des forces militaires. Les valeurs associées au nationalisme civique (par opposition au nationalisme ethnique) préconisent l'existence d'« une communauté formée de citoyens égaux, ayant des droits et unis dans un attachement patriotique envers un ensemble commun de valeurs et de pratiques politiques »¹¹ – sans égard à la race, à la couleur, à la religion, à la langue, au sexe, à l'orientation sexuelle ou à l'origine ethnique. Pour les Canadiens, ces valeurs sont exprimées sans équivoque dans la *Charte canadienne des droits et libertés* qui, étant enchâssée dans la *Loi constitutionnelle de 1982*, constitue la loi suprême du pays. La Charte énonce les libertés fondamentales de toute personne vivant au Canada ou de tout citoyen canadien, leurs droits démocratiques, leur droit de circuler et de s'établir, leurs droits d'origine législative, leur droit à l'égalité, leurs droits linguistiques et le droit à l'instruction dans la langue de la minorité.

« [...] les Forces canadiennes (FC) sont les ultimes protecteurs et défenseurs des droits et libertés des Canadiens et des Canadiennes. Aussi, il est vital que les militaires soient mus par les valeurs qui animent une société libre, démocratique et tolérante. »

*Commission canadienne des droits de la personne
Rapport annuel 1997*

- La *loi* est la codification du principe de primauté du droit. La **primauté du droit** dans les situations où il faut faire régner l'ordre ou résoudre un conflit est une valeur sociale fondamentale. Le principe de primauté du droit encadre de façon cohérente et stable l'exercice de la liberté individuelle. À l'intérieur de ce cadre, les citoyens ont des obligations et sont assujettis à certaines contraintes. Enfin, le principe de primauté du droit offre un moyen de régler les différends de façon juste et pacifique. Pour les membres des FC, la primauté du droit est représentée par la constitution, la common law, le droit législatif (dont le *code de discipline militaire*), la prérogative royale, le droit des conflits armés et le droit international applicable aux opérations à l'extérieur du territoire national. Cette structure législative confère les pouvoirs nécessaires à la réalisation d'actions militaires collectives et individuelles, définit les limites de ces pouvoirs et soutient la discipline militaire. On trouvera au Chapitre 3 une discussion plus détaillée du leadership militaire face à la loi.

¹¹ Michael Ignatieff, *Blood and Belonging: Journeys into the New Nationalism*, Toronto, Penguin Books, 1993, p. 6.

« Que signifie la suprématie du droit? »

Ce principe veut que tous soient soumis à la loi. En effet, nul, si important ou puissant soit-il, n'échappe à la loi : ni le gouvernement, ni le premier ministre, ni quelque autre ministre, ni la reine, ni le gouverneur général, ni les lieutenants-gouverneurs, ni le plus haut fonctionnaire de l'État, ni les forces armées, ni le Parlement lui-même, ni aucune assemblée provinciale. Ces personnes et ces instances n'ont de pouvoirs que ceux qui leur sont conférés par la loi [...] Aucune de nos libertés ne serait vraiment protégée si quiconque était au dessus des lois. »

L'honorable Eugene Forsey
Les Canadiens et leur système de gouvernement (5^e éd.)

- L'**éthique** correspond aux règles et aux principes qui régissent le comportement envers autrui et que l'on considère comme universels, c'est-à-dire qu'ils s'appliquent à tous, sans égard à la classe sociale, à la culture ou à d'autres particularités. Outre l'obligation générale d'éviter d'attenter à autrui, les valeurs éthiques les plus courantes comprennent l'honnêteté, l'équité et la bienveillance. L'*Énoncé d'éthique de la Défense* renferme une gamme de valeurs éthiques et professionnelles présentées sous forme de trois grands principes généraux et d'une série d'obligations associées aux valeurs suivantes : intégrité, loyauté, courage, honnêteté, équité et responsabilité. Certaines valeurs éthiques sont propres aux militaires et concernent les obligations envers autrui en situation de conflit armé. Par exemple, les principes de nécessité militaire et de proportionnalité visent à éviter les dommages et les souffrances inutiles, tandis que le principe de l'immunité des non combattants vise à protéger les faibles et les personnes sans défense.

**Respecter la dignité de toute personne;
Servir le Canada avant soi-même;
Obéir à l'autorité légale et l'appuyer.**

Énoncé d'éthique de la Défense

- Les **valeurs militaires** découlent de la fonction de « gardien social » et de l'attribut qui définit le mieux la profession des armes – la *responsabilité* unique de ses membres envers la société. En bout de ligne, ces valeurs sont enchâssées dans la conduite de ceux qui acceptent la responsabilité de protéger la société par les armes. Comme on peut le lire dans la publication *Servir avec honneur*, le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage viennent en tête des valeurs militaires car, comme l'a si bien fait observer Sir John Hackett, « elles acquièrent une importance fonctionnelle et morale en contexte militaire [...] Elles sont fonctionnellement indispensables à la profession des armes [...] parce qu'elles contribuent à l'efficacité militaire¹². » [traduction]

« 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 [...] »

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

Résultats secondaires. En plus des résultats pratiques considérés comme des valeurs par les FC et d'une conduite qui définit également l'efficacité dans le contexte des FC, il existe d'autres résultats importants, illustrés dans la Figure 2-1, et qui échappent à l'influence et au contrôle directs des leaders des FC, mais qui dépendent de la façon dont les FC sont perçues par des tiers – la population canadienne, le Gouvernement, les forces militaires des alliés et partenaires du Canada et la communauté internationale. La façon dont les FC sont perçues comme force militaire, comme employeur, comme institution nationale et comme symbole du pays à l'étranger est influencée par une foule de choses – dont le portrait qu'on en fait dans les médias – qui modèlent l'image publique et la réputation des FC. Au moins deux critères entrent ici en jeu: les FC atteignent-elles les résultats qu'on est en droit de s'attendre d'une force professionnelle (efficacité perçue)? et les

résultats ont-ils été obtenus de façon acceptable (légitimité perçue)? L'image et la réputation de l'institution sont des facteurs importants pour tous les leaders des FC parce qu'ils se répercutent sur la fierté et le moral des membres en service actif, la propension à l'enrôlement des recrues potentielles, la confiance du Gouvernement et des Canadiens et, finalement, le soutien accordé par la population aux forces militaires.

« La légitimité donne l'autorité morale qui sous-tend le droit d'agir et dépend des valeurs, des constitutions, des traditions, de la religion, de la culture, de la loi et des perceptions du public. »

Rudolph C. Barnes Jr.
*Military Legitimacy:
Might and Right in the New Millennium*

LEADERSHIP BASÉ SUR DES VALEURS ET DÉFI POSÉ PAR DES VALEURS RIVALES

En tant que procédé d'influence, le leadership est un important mécanisme de renforcement et d'enracinement des valeurs des FC. Intentionnellement ou non, les leaders, par leur comportement, envoient des messages au sujet de ce qui est important et de ce qui ne l'est pas. Dans la mesure où les chefs servent, personnifient et défendent consciemment les valeurs des FC, ils clament la validité de ces valeurs et les rendent crédibles, en plus de donner à leurs subalternes une indication générale de la façon dont ils devraient orienter et régler leur propre comportement. Voilà ce qu'on entend par leadership basé sur des valeurs. Essentiellement, exercer un leadership efficace, c'est créer, exprimer et préserver des valeurs. En cernant et en clarifiant ce qui est important pour le fonctionnement de l'institution, les leaders des FC créent des valeurs. En alignant les décisions, les politiques, les pratiques et la culture sur l'éthos militaire, les leaders des FC expriment des valeurs. En reconnaissant le professionnalisme des militaires en service actif et en commémorant les réalisations et les sacrifices des générations précédentes, les leaders des FC préservent et perpétuent nos valeurs institutionnelles et notre patrimoine.

¹² Sir John W. Hackett, *The Profession of Arms*, Londres, The Times Publishing Company, 1963, pp. 45-46.

On pourrait être tenté de croire qu'exercer un leadership basé sur des valeurs revient ni plus ni moins à indiquer très clairement ce qui est important et à s'y tenir. Jusqu'à un certain point, c'est vrai que le leadership basé sur des valeurs signifie comprendre les valeurs fondamentales des FC et vivre selon ces valeurs. Malgré le flot incessant de détails et la myriade de demandes qui semblent toujours retenir l'attention et la détourner des choses importantes, et bien qu'il soit plus facile de recourir au moyen le plus rapide plutôt qu'au bon moyen, les leaders efficaces parviennent à concilier les pressions qui s'exercent sur eux pour qu'ils atteignent les résultats militaires souhaités et leurs obligations légales, morales et professionnelles. Comme on peut le voir à la Figure 2-2, l'*intégrité* est le lien essentiel entre ces catégories de valeurs. (Par intégrité, on entend ici la *droiture, la probité et la cohérence entre le comportement et les valeurs et les principes moraux.*)

Figure 2-2 | Éléments du leadership basé sur des valeurs.



« Quand nous employons le mot *intégrité* au sens moral, nous considérons la moralité d'une personne à tous points de vue et, le plus souvent, nous voulons parler de l'intégrité personnelle. Quand nous disons à quelqu'un : "Ne compromets pas ton intégrité", nous voulons habituellement dire : "Agis selon tes principes moraux et ton système de valeurs." [...] Si j'appartiens à une profession, alors la réponse à la question "Qui suis-je?" doit faire état de mon rôle social en tant que professionnel en exercice. Mon *intégrité professionnelle* reposera notamment sur les obligations et responsabilités propres à ma profession [...] Quand nous nous engageons à placer l'« intégrité en premier », cela devrait signifier que nous comprenons l'importance à la fois de l'intégrité personnelle et de l'intégrité professionnelle [...] » [traduction]

Brigadier General (à la ret) Malham Wakin, USAF
« Professional Integrity »

Si tous les membres des FC font preuve d'intégrité, nous pouvons être sûrs que ce qui est valorisé en termes de résultats sera réalisé d'une façon compatible avec des normes de conduite généralement acceptables et souhaitables. Les *chefs*, par leur intégrité, renforcent cette relation en rappelant les préceptes, en donnant l'exemple, en respectant les pratiques organisationnelles et en prenant des mesures disciplinaires au besoin. Si on n'est pas intègre, on ne peut gagner la confiance des autres, faire son travail de façon honorable ou protéger la réputation des FC en tant qu'institution professionnelle. Toutefois, il n'est pas facile de vivre, en même temps, selon toutes les valeurs institutionnelles puisque les valeurs entourant l'efficacité dans les FC et, par extension, l'efficacité des chefs sont difficiles à concilier. Des sujets importants se disputent souvent l'attention, le temps, l'argent et d'autres ressources limitées. Néanmoins, des choix doivent être faits et on a parfois l'impression alors que les valeurs institutionnelles s'opposent les unes aux autres.

Par exemple, les valeurs *accomplir la mission* et *assurer le bien-être des membres des FC* sont inévitablement difficiles à concilier et ce fait est particulièrement évident en situation opérationnelle où il faut mettre en péril la santé, la sécurité et parfois la vie des gens pour exécuter une tâche cruciale. Toutefois, comme on l'a vu, il n'est pas toujours nécessaire de donner automatiquement priorité à l'accomplissement de la mission – nonobstant la primauté des opérations et la responsabilité illimitée des membres des FC. Certes, sur les plans juridique et éthique, les militaires sont obligés d'accomplir leurs tâches, mais il est à la fois déraisonnable et imprudent de s'attendre à ce qu'ils posent des gestes surrogatoires (au-delà de ce qui est obligé) au moindre motif opérationnel. Si des soldats sont blessés ou tués lors de missions entreprises à des fins politiques ambiguës, dont l'importance politique est contestable ou qui ont peu de chances de réussir, on risque non seulement de saper le moral des troupes, mais aussi de semer le doute sur la légitimité des opérations et de perdre le soutien d'une partie de la population. Les bons leaders et les bons commandants analysent et pèsent ce genre de risque avant d'exposer des soldats au danger et, au besoin, expliquent à leurs subordonnés pourquoi il faut prendre le risque ou tentent de convaincre leurs supérieurs de reconsidérer la mission. Le problème posé par les impératifs rivaux que sont la cadence opérationnelle et le désir de protéger les soldats des effets du stress opérationnel illustre bien le problème quand on l'analyse d'un point de vue organisationnel. Par exemple, les conditions désespérées dans lesquelles se retrouvent les victimes de catastrophes naturelles ou causées par l'homme nous obligent à fournir une aide humanitaire et militaire. Mais les soldats canadiens ne peuvent être déployés indéfiniment dans les points chauds du globe jusqu'à l'épuisement total. Il n'existe pas

de formule mathématique pour trouver le juste équilibre ici. C'est donc quelque chose de difficile à faire lorsque les ressources humaines sont sollicitées au maximum ou incapables de répondre à la demande.

« Une des principales caractéristiques des leaders, particulièrement aux niveaux supérieurs, c'est qu'ils sont confrontés au changement, à l'ambiguïté et à la contradiction. Les leaders sont presque toujours aux prises avec des tensions. Ils doivent constamment faire des compromis et, souvent, ils s'aperçoivent qu'il n'existe pas de bonne réponse. Plus on monte dans la hiérarchie d'une organisation et plus ce phénomène s'accroît. Les clichés unidimensionnels (s'occuper des gens, travailler plus fort, prendre le contrôle, faire preuve d'innovation) ne font qu'illustrer des domaines d'intervention. La réalité, elle, est faite de pressions contradictoires venant de toutes parts. » [traduction]

Robert E. Quinn
« Mastering Competing Values »

Ce ne sont pas les seules tensions qui s'exercent à l'intérieur du cadre de valeurs de la Figure 2-2. Ainsi, la nécessité d'introduire un certain contrôle et une certaine stabilité dans le fonctionnement organisationnel (valeurs de la dimension *intégration interne*) peut, dans les organisations fortement bureaucratiques, s'opposer au besoin de souplesse si on veut être capable de réagir en cas de circonstances exceptionnelles, de changement imprévu ou de catastrophe (valeurs de la dimension *adaptation au monde extérieur*). De même, l'homogénéisation qui résulte de l'endoctrinement militaire et la conformité qu'amène une forte cohésion à l'intérieur d'un groupe peuvent limiter la diversité et l'indépendance d'esprit nécessaires pour trouver des solutions novatrices à des problèmes jamais vus auparavant.

Il existe également une tension naturelle entre l'impératif qui consiste à obtenir les résultats souhaités (*résultats essentiels*) et celui qui consiste à s'assurer que les moyens d'y arriver sont compatibles avec les normes légales, éthiques et professionnelles (*valeurs-phares de la conduite*). Un danger fréquent ici est que des pressions exercées de l'extérieur ou imposées par soi-même en vue d'atteindre un objectif, de respecter un délai ou d'économiser des ressources rares incitent un leader à adoucir ou à enfreindre une règle ou à ignorer une obligation éthique pour parer au

plus pressé. À la limite, une culture où l'autorité ou les résultats sont maîtres peut encourager les « crimes d'obéissance »¹³ (p. ex., le massacre de My Lai au cours de la guerre du Vietnam) et d'autres actes de loyauté à mauvais escient. Définis comme des gestes posés en réponse à une directive réelle ou perçue émanant d'une autorité supérieure et qui seraient considérés comme illégaux ou immoraux pour une personne raisonnable, les crimes d'obéissance ne se produisent pas uniquement dans les théâtres d'opérations, mais aussi sur la scène politique, dans les bureaucraties, en affaires et dans l'administration.

Enfin, les valeurs-phares de la conduite font également surgir des problèmes. Par exemple, dans bien des missions de soutien de la paix, les restrictions qu'une *autorité légitime* impose aux actions militaires dans l'intérêt de la neutralité sont parfois incompatibles avec ce que semblent exiger les valeurs professionnelles et *éthiques*. Réduits à un rôle de simples spectateurs par le mandat de la mission devant des actes de pure barbarie, les soldats seront victimes de stress ou de traumatisme psychologique. Par ailleurs, toute dérogation au mandat de la mission pourrait avoir des conséquences politiques, civiles et militaires inacceptables.

Comme le dit la publicité, *La modération a bien meilleur goût*. Voilà qui résume bien la grande leçon à retenir de ce qui précède. En fait, trop insister sur une seule dimension (p. ex., l'accomplissement de la mission, l'efficacité, la cohésion, l'obéissance, etc.) risque de donner des résultats diamétralement opposés aux résultats souhaités. Les approches unidimensionnelles ne conviennent pas aux responsabilités et problèmes du domaine militaire. Bien sûr, des leaders efficaces doivent connaître les valeurs fondamentales des FC, vivre selon elles et les défendre, mais ils doivent aussi, peu importe leur niveau, faire face aux dilemmes moraux du monde réel. Ils doivent être capables d'évaluer les risques qu'il y a à privilégier une valeur plutôt qu'une autre et ils doivent être prêts à concilier des valeurs rivales ou à les mettre en équilibre plutôt qu'à recourir à des solutions de facilité.

Pour parvenir à un tel équilibre, les leaders à tous les niveaux doivent être compétents en matière de *gestion des risques*. Ici, le mot risque signifie simplement toute circonstance qui peut avoir un effet négatif ou nuire à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs. Dans le monde réel, peu de décisions sont sans risque. Par conséquent, quand on privilégie une dimension (p. ex., l'accomplissement de la mission) par rapport à une autre, on peut devoir prendre des mesures spéciales pour atténuer les risques associés à une valeur rivale (p. ex., la protection de la force). La gestion des

¹³ Herbert C. Kelman et V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*, New Haven, Yale University Press, 1989.

risques est une méthode systématique qui permet de déterminer le meilleur plan d'action à adopter en présence de graves risques et qui consiste à cerner les risques, à les comprendre et à les évaluer, puis à réagir selon leur *probabilité* et leur *incidence possible*. On fait parfois une distinction entre gestion des risques opérationnels et gestion des risques corporatifs, mais la gestion des risques comporte toujours une gamme d'actions et de réactions possibles. En présence de menaces peu probables et dont l'incidence est négligeable, ces actions et réactions peuvent se résumer à accepter le risque et à effectuer un suivi régulier afin de déceler toute détérioration d'une situation. À l'opposé, en présence de risques comportant de graves répercussions, il peut être nécessaire de prendre d'importantes mesures concrètes pour les neutraliser. Exceptionnellement, et surtout dans le cadre d'opérations, une situation désespérée peut nécessiter des mesures extrêmes et l'acceptation, en connaissance de cause, de risques énormes. Mais jouer à pile ou face ou poser des gestes irréflectifs ne sont pas à conseiller comme façons habituelles d'agir.

LE LEADERSHIP BASÉ SUR DES VALEURS DANS LA PRATIQUE

« Les valeurs ne sont vraies que dans la mesure où nous sommes prêts à prendre des risques pour qu'elles prévalent. Les valeurs sont virtuelles lorsqu'elles sont pure rhétorique, quand nous prenons des engagements sans les faire suivre d'actions concrètes. » [traduction]

Michael Ignatieff
Virtual War: Kosovo and Beyond

Les récits des deux encadrés ci-dessous relatent comment, chacun à sa façon, deux leaders militaires canadiens ont fait preuve de sens du devoir, de loyauté, d'intégrité et de courage. Ces deux exemples illustrent le genre de leadership basé sur des valeurs que tout leader des FC souhaite imiter ainsi que le tribut qu'exige parfois la défense des valeurs professionnelles.

LE « SAUVEUR DU CEYLAN » – LEONARD BIRCHALL

Le Commodore de l'air (à la retraite) Len Birchall a été surnommé le « sauveur du Ceylan » pour avoir averti la flotte britannique, alors qu'il patrouillait à bord de son Catalina à la limite de son territoire, de l'imminence d'une attaque par une imposante flotte japonaise commandée par le Vice-amiral Nagumo. Envoyer un message radio d'un aéronef volant à basse altitude dans un ciel sans nuages signifiait être facilement repéré et prendre le risque d'être abattu par les chasseurs japonais, et c'est bien ce qui est arrivé. Mais grâce à ce message, la flotte britannique a eu le temps de se disperser et le Ceylan de préparer ses défenses, et les Japonais n'ont pu mettre à exécution leur plan d'invasion de l'Inde et de conquête de l'Orient. Jeune commandant d'aviation au moment de sa capture, Birchall a passé 3 1/2 ans dans l'enfer des camps de travail japonais, luttant pour survivre dans des conditions déplorables et subissant sans cesse les mauvais traitements et les brutalités de ses geôliers (à la fin de la guerre, il a témoigné lors des procès pour crimes de guerre de Tokyo). Dans bien des camps de prisonniers, la tactique de survie se résumait à ceci : chacun pour soi, mais le Cmdt avn Birchall, souvent le PG le plus ancien et le plus haut gradé du camp, se faisait un devoir d'organiser ses collègues officiers et de travailler avec eux pour le bien de tous.

« On nous a amenés à Yokohama où le camp de PG était tout neuf : nous étions les premiers à y être détenus. Il se trouvait sous les gradins du vieux stand de base-ball de l'Imperial Oil. Le même jour, un autre lot de PG est arrivé. Il s'agissait de soldats britanniques en provenance de Hong Kong, de vrais durs à cuire. Au début, ils se sont montrés hostiles. J'ai appris que, dans les camps de PG de Hong Kong, beaucoup d'officiers avaient laissé tomber les troupes. Ils avaient plus de nourriture, plus de cigarettes, etc. Résultat : les troupes n'avaient plus aucun respect pour eux. Les officiers qui les avaient accompagnés au Japon étaient l'exception.

La première nuit, les officiers ont eu un long entretien dans la pièce qui leur était réservée. En tant que PG le plus ancien et le plus haut gradé, mon rôle était extrêmement clair et, après de longues discussions, nous nous sommes entendus sur un objectif : faire de notre mieux pour tous les prisonniers du camp. Les jours qui ont suivi, nous avons formé des sections et mis des s/off sup à la tête de chacune. Nous avons organisé une visite médicale quotidienne et tenté d'amasser le plus de médicaments possibles. Mais nous nous sommes de nouveau heurtés à un mur d'hostilité.

Nous devons trouver un moyen de faire comprendre aux troupes que, pour survivre, nous devons coopérer. Pas facile quand on risque la mort chaque jour. La nourriture a été notre premier champ de bataille. Un officier a été affecté chaque jour à la surveillance des cuisines, de la cuisson du riz, etc. et de la distribution de la nourriture. Les sceaux de riz ont été pesés pour montrer qu'il y avait un semblant d'équité. Puis, nous avons placé les sceaux des officiers bien en vue et servi les portions.

Quiconque avait l'impression que les portions des officiers étaient plus généreuses était invité à échanger son assiette contre celle d'un officier. Cette façon de faire a donné des résultats immédiats. Nous avons également décidé que, chaque fois qu'un soldat serait en mauvaise posture, l'officier le plus près s'interposerait sans tarder entre le soldat et le Japonais, ce qui donnerait au soldat le temps de se dissimuler parmi les autres PG. Habituellement, l'officier était battu moins sauvagement que ne l'aurait été le soldat. Un certain respect a commencé à apparaître après quelques incidents de ce genre.

C'est ainsi que nous avons recommencé à lutter pour survivre. Comme je l'ai dit, les PG étaient des durs à cuire. La première punition était habituellement la privation de nourriture. Les meilleurs jours, nos rations nous laissaient quand même sur notre faim. C'est dire à quel point ils ont souffert. Nous étions sous alimentés et notre capacité de combattre la maladie était à son plus bas. Tous ces gars étaient malades. Ils souffraient de maladies attribuables à la malnutrition : scorbut, pellagre, pustules, dysenterie, etc. Petit à petit, nous avons ramené un peu de santé dans le camp. Puis, nous avons commencé à ramasser des petites quantités de médicaments ici et là dans le camp. Les gars voyaient qu'un officier ne recevait de médicament qu'en cas d'extrême urgence et souvent même, nous nous en passions juste pour bien montrer que nous faisons passer leur bien-être avant le nôtre. C'est quand les hommes valides n'étaient pas assez nombreux que les choses se coraient. Les gardes se déchaînaient alors contre les malades, qu'ils rassemblaient et battaient pour les inciter à reprendre le travail. Cela se terminait toujours de la même façon : les officiers s'interposaient et se faisaient rouer de coups.

Les travaux qu'on nous faisait faire étaient une véritable bénédiction car ils nous permettaient d'entrer en rapport avec des travailleurs japonais. Nous réussissions également à voler des arachides et des noix de coco, deux précieuses sources de protéines. Tout ce qui était ramené au camp était déclaré et utilisé au mieux des intérêts du camp. On mettait un peu d'huile d'arachides et de noix de coco râpée dans le riz des malades. Les « voleurs » recevaient leur part pour les risques qu'ils avaient pris.

Quand la saison froide est arrivée, nous avons commencé à refaire nos forces. Nous n'étions plus entre la vie et la mort et

certaines avaient même acquis un début de résistance à la maladie. Un contingent d'Américains en provenance des Philippines s'était joint à nous et même quelques civils rescapés de l'île de Wake. Encore une fois, nous avons dû nous attaquer aux mêmes problèmes : méfiance envers les officiers, égoïsme, etc. Mais grâce au bon travail que nous avons fait avec les gars de Hong Kong, nous n'avons pas mis beaucoup de temps à gagner leur confiance.

Mais nos efforts ont été récompensés en ce premier hiver que nous passions au Japon. En 1942-1943, l'hiver a été rude. En plus des rhumes et des gripes, des cas de tuberculose se sont déclarés. Dès que vous tombiez malade, vous n'aviez plus aucune résistance et tous les symptômes de la malnutrition apparaissaient : pellagre, scorbut, pustules, etc. Et quand vous étiez trop malade pour travailler, on réduisait vos rations. À ce régime, le camp se vidait, mais nous avons tenu notre résolution : ou nous nous en sortions tous, ou nous périssions tous. Environ 35 % de tous les PG détenus au Japon sont morts cet hiver-là, mais nous, nous avons perdu deux hommes seulement sur plus de 250.

* * *

Au début de 1944, on a commencé à fermer les grands camps comme celui où je me trouvais. Avec quelque 100 autres PG, je me suis retrouvé dans un camp pour les chantiers maritimes d'Asano. Le travail était dur et les journées, longues. Inutile de dire que la nourriture était peu abondante. Les choses n'ont pas tardé à se gâter. Encore une fois, les « chroniques » ne tenaient pas le coup et nous étions incapables de fournir notre quote-part de travailleurs. La première fois que cela est arrivé, les malades ont été rassemblés et on a choisi parmi eux un nombre égal au nombre de travailleurs qui manquaient pour que nous atteignions notre quote-part. Quand les gars sont rentrés le soir, ils portaient un de leurs compagnons, atteint de tuberculose, qui s'était évanoui et était en très mauvais état. Nous nous sommes réunis et avons décidé qu'il fallait faire quelque chose. Finalement, nous avons opté pour une grève d'occupation. Le lendemain matin, nous étions encore une fois à court d'hommes valides et, encore une fois, les malades ont été rassemblés. Quand l'ordre d'avancer a été donné, j'ai crié « Halte! » et nous nous sommes tous assis par terre. Les coups ont commencé à pleuvoir, mais j'ai dit que nous ne bougerions pas tant que les malades ne seraient pas s'alités. Après un certain temps, les Japs ont cédé : les malades sont restés au camp et les troupes se sont mises en marche. Le médecin et moi avons été isolés et une heure plus tard environ, des gardes du camp Omori sont arrivés. Ils nous ont arrêtés, nous ont laissés prendre nos maigres affaires et nous ont amenés au camp disciplinaire à Tokyo. » [traduction]

Extrait d'un discours prononcé au Collège militaire royal du Canada, 1989

« LE LION DU RWANDA » – ROMÉO DALLAIRE

D'octobre 1993 à août 1994, Roméo Dallaire, alors brigadier-général, a commandé la Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda (MINUAR). Bien qu'il ait averti le siège social des Nations Unies en janvier 1994 du massacre planifié de la minorité tutsie et demandé désespérément au début d'avril l'aide d'une force d'intervention rapide une fois le carnage commencé, des secours ne sont jamais arrivés. Environ 200 000 Tutsis et Hutus modérés ont été assassinés au cours du seul mois d'avril (en juillet, le bilan de la tuerie s'établissait comme suit : 800 000 morts, 47 000 orphelins, plus de 250 000 femmes violées et plus de 2 000 000 de personnes déplacées). Vers la fin d'avril, le Conseil de sécurité de l'ONU a ordonné au Général Dallaire de réduire sa force qui comptait alors 450 soldats ghanéens à 270. Après consultation de son adjoint, le Brigadier Henry Anyidoho, il a toutefois décidé d'ignorer la directive de l'ONU afin de protéger et de sauver le plus de vies possible.

« La petite force réduite est restée à Kigali pendant toute la guerre, et a pris la responsabilité de protéger un certain nombre de périmètres de sécurité abritant jusqu'à 30 000 réfugiés. Les pilotes des Hercules canadiens ont effectué des missions téméraires à Kigali presque chaque jour, apportant les seuls ravitaillements en vivres et en équipement dont la MINUAR et les Rwandais allaient devoir se contenter jusqu'à ce que le génocide ait pris fin.

L'inquiétude que nourrissait Dallaire pour ceux qui se trouvaient sous son commandement devait l'amener à penser qu'il ne pouvait leur permettre de réfléchir sur la situation dans laquelle ils se trouvaient. "J'ai imposé un stress forcé", expliqua-t-il plus tard. Dallaire décrit sa forme de gestion comme étant "impitoyable mais juste". Dans le recueil sur le leadership, les méthodes de Dallaire seraient contestables – selon la sagesse populaire, les soldats devraient avoir l'occasion de penser et de réfléchir et ils devraient avoir la possibilité de se libérer de leur stress aussi souvent que possible. Mais un profane objectif, qui a observé Dallaire au cours de ces mois de guerre, a pu constater une certaine méthode dans la folie de Dallaire.

James Orbinski est médecin auprès de l'organisme Médecins sans frontières (MSF), dont le siège se trouvait à l'hôtel Amahoro, où la MINUAR avait ses quartiers généraux. Orbinski avait déjà vu tous les taudis du monde lorsqu'il est arrivé à Kigali en 1994. Mais ici, il a simplement trouvé les pires conditions existantes. Dallaire et ses casques bleus étaient entourés de corps, de saletés et d'ordures. Les chiens sauvages se nourrissaient des cadavres qui jonchaient les rues et les seuils des portes, tandis que les soldats faisaient cuire leurs aliments gâtés au milieu de tout cela. L'eau était une denrée rare et les toilettes avaient depuis longtemps cessé de fonctionner. Les casques bleus étaient fréquemment bombardés. Ils n'avaient presque pas d'essence et ne disposaient que de quelques véhicules en état de marche.

"Les gens étaient profondément traumatisés, se rappelle Orbinski. Mais Dallaire était clair, ferme, fort et intransigeant." Orbinski a su tout de suite ce que le général faisait dans son rôle de commandement. "J'ai été en Somalie, au Zaïre, en Afghanistan – partout. Ce dont les gens avaient besoin c'était un semblant de clarté. Que faites-vous dans des cas pareils? Dallaire savait quoi faire et agissait en conséquence." Pour Orbinski, la mission de la MINUAR se devait de donner l'impression qu'elle était forte. "Lorsque vous n'êtes qu'une poignée de soldats des Nations Unies accompagnant un camion plein de gens et que vous tombez sur cette force qui se dresse sur votre chemin [les escadrons de la mort des forces hutues], vous misez sur la faible lueur d'espoir d'une aide de la communauté internationale, aide qui est en fait une illusion, tant pour vous que pour eux. Et vous êtes confrontés à 30 ou 40 soldats du groupe paramilitaire *Interahamwe* qui sont saouls et armés d'un matériel plus imposant que la sarbacane que vos soldats portent en bandoulière – alors, la dernière chose à faire serait de faire voler en éclats cette illusion."

Dallaire a continué d'envoyer ses hommes affronter le danger et, même lorsqu'ils revenaient traumatisés, ils devaient rédiger leurs rapports. Le quartier général était aussi strictement enrégimenté que l'aurait été une mission normale, avec des réveils, des prières du matin, des heures précises pour les réunions et les séances d'information, et tout cela au milieu non seulement d'une zone de combat mais du massacre général des civils. Les corps des Rwandais morts jonchaient les champs, remplissaient les rues et flottaient sur les rives de la rivière

À la fin de juin, Dallaire a remis une série de médailles à ses soldats et a fait leur éloge pour le travail accompli, mais il a ajouté : "Il convient de faire remarquer... qu'il y a des moments flous devant nous. Je ne peux que conseiller à vous tous de garder votre calme et de continuer à vous acquitter de vos tâches du mieux que vous le pouvez. Je suis toujours prêt à vous donner l'orientation qui vous permettra de réaliser l'objectif de la mission."

Pendant les trois mois du massacre, Dallaire a consacré toutes les heures qu'il pouvait à concevoir un plan militaire pour arrêter le génocide. Dans les jours qui ont suivi l'assassinat du président, Dallaire a fait savoir à New York qu'il aurait besoin de 5 000 soldats équipés et bien motivés pour arrêter la tuerie. Les Nations Unies ont rejeté sa demande. Il a continué de réviser la stratégie et plus tard a demandé une mission, en vertu du Chapitre VII, dotée d'une force capable d'enfoncer les barricades des forces hutues, de protéger la campagne, de tenir bon au centre-ville de Kigali et de saboter les émissions radio des forces hutues qui, à chaque heure, exhortaient l'ensemble des habitants du Rwanda à remplir leur "obligation professionnelle" de détruire les Tutsis. Le Conseil de sécurité, notamment les États Unis, a décidé que le plan de Dallaire était mal conçu. Bien longtemps après la guerre, un comité d'experts, réunis par la Commission Carnegie, allait déterminer que le plan de Dallaire aurait fonctionné et probablement aurait épargné des centaines de milliers de vies humaines. »

Carol Off

Dans *Chefs guerriers* :

Perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens

Les expériences du Commodore de l'air Birchall et du Général Dallaire relatées ci-dessus ne sauraient être plus différentes en termes de temps, de lieu et de conditions. Il y a également une différence quant à la façon dont l'efficacité est définie dans chaque cas : dans un cas, la survie et le bien-être des soldats sont les préoccupations dominantes et dans l'autre, c'est l'accomplissement de la mission qui est prioritaire. Malgré ces différences, il y a une grande similitude dans la façon dont le leadership de ces deux officiers a été mis à l'épreuve. Les deux leaders se trouvaient dans des situations sans précédent que leur instruction ne les avait pas préparés à affronter (le commandant d'aviation Birchall n'avait pas été formé à jouer le rôle de leader dans un camp de PG, surtout dans un camp où les conventions de Genève étaient sans cesse violées, et le Général Dallaire a déclaré que rien dans son entraînement aux opérations de l'OTAN reçu au temps de la guerre froide ne l'avait préparé à ce qu'il a vécu au Rwanda). Aucun des deux chefs n'avait accès à un supérieur qui aurait pu lui donner des directives, des avis ou des conseils. Ce qu'ils ont dû affronter, presque seuls, c'est une situation où ils devaient s'en remettre à leurs valeurs personnelles et professionnelles pour guider leurs actions.

« Une valeur, c'est l'expression de ce qui est souhaitable. Plus précisément, les valeurs expriment ce qui est souhaitable d'une façon propre à motiver [...] »
[traduction]

Christopher Hodgkinson, Donald Lang et James Cutt
« A Mirror for Leaders »

DÉFINITION DU LEADERSHIP EFFICACE DANS LES FC

Comme on l'a déjà fait remarquer, le leadership dans les FC est au service de l'efficacité collective et plus précisément des valeurs qui expriment l'idée que nous nous faisons de l'efficacité de l'institution. Il est donc impossible de définir adéquatement ce qui serait un leadership efficace dans les FC sans faire mention de ces valeurs : la mission, nos gens, la stabilité, la souplesse et la légitimité. Ces valeurs sont le fondement du leadership dans les FC et, à ce titre, elles devraient non seulement polariser l'attention des officiers et MR occupant des postes de leaders, mais aussi servir de ciment qui les tient en tant qu'équipe professionnelle.

Définition 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.

Dans les FC, les leaders efficaces font faire ce qu'il y a à faire, s'occupent de leurs troupes, pensent et agissent en fonction de l'équipe élargie, prévoient les changements à venir et s'y adaptent, et personnifient l'éthos militaire dans tout ce qu'ils font. Le modèle de leadership dans les FC est un modèle qui exprime des valeurs, qui donne forme à l'idéal professionnel qui consiste à servir avec honneur.

POINT DE VUE D'UN ANCIEN COMBATTANT AU SUJET DES VALEURS

« J'ai encore une tombe à visiter en Hollande. C'est celle d'un jeune homme que j'ai rencontré quand je suis retourné à l'école de combat en Colombie-Britannique. Nous étions tous deux instructeurs à Vernon, capitaines et pressés de retraverser l'océan. C'était un jeune homme très bien, fils unique, marié et père depuis peu. Sa femme et la mienne étaient de bonnes amies et nous projetions de nous lancer en affaires une fois la guerre terminée. Il a traversé l'Italie au complet avec l'Irish Regiment, puis il a mis le cap sur le nord-ouest de l'Europe. Dix jours à peu près avant la fin de la guerre, il a été tué [...]

Il a fallu payer un très lourd tribut pour garder nos libertés – liberté de parole, liberté d'expression, droit de vote – tout ce que nous tenons pour acquis. Ces choses font toutes partie de notre histoire. Certaines choses sont très précieuses et sans elles, la vie ne vaudrait pas la peine d'être vécue. C'est pourquoi vous risquez votre vie pour elles. Sans valeurs aussi profondément enracinées, je ne crois pas que la vie vaut la peine d'être vécue!

Dans les années 1930, nous avions une minuscule force militaire. Pourtant, notre pays de onze millions d'habitants a mis sur pied une armée d'un million de soldats, la troisième en importance parmi les armées des alliés occidentaux. Je me reporte aux années qui ont suivi immédiatement la fin de la guerre et je me souviens m'être dit que tout cela ne pouvait avoir été fait pour rien. Les jeunes d'aujourd'hui ne savent rien de cette épopée qui tombera dans l'oubli si on n'entretient pas le souvenir.

J'espère simplement que, quand nous commémorerons ces événements, nous ne penserons pas uniquement à nous, avec nos médailles, mais aussi à tous ceux qui ne sont pas là pour les porter. C'est le principal souci de la plupart des anciens combattants.

Notre plus grande satisfaction, nous la portons en nous : quand tout était menacé, notre façon de vivre et tout ça, dans les moments critiques, nous étions là. Personne ne peut nous enlever ça. Au crépuscule de la vie, c'est très réconfortant de savoir qu'on a été capable de faire cela. »
[traduction]

Barney Danson

Dans *Testaments of Honour*

RÉSUMÉ

Les valeurs expriment ce que nous considérons comme utile, important et souhaitable. Elles sont comparables à des énoncés d'intention de niveau supérieur – ce que nous voulons réaliser et comment nous voulons le réaliser. Parce que les valeurs nous motivent et nous guident, nous pouvons laisser une grande liberté d'action aux individus et aux équipes en sachant que leur comportement sera adéquat et professionnel. Dans un environnement opérationnel ou l'indépendance d'esprit et l'autonomie sont de plus en plus nécessaires à l'efficacité, la discipline et le leadership basés sur des valeurs offrent des capacités que des formes de discipline et de leadership axées sur les procédures et le contrôle ne peuvent offrir.

Qu'est-ce que les FC considèrent exactement comme utile, important et souhaitable? À tous les niveaux, accomplir la mission, bâtir des équipes efficaces et unies, veiller au bien-être des militaires et de leurs familles, s'adapter aux défis du monde extérieur et adopter un comportement conforme aux normes civiles, fondées en loi, éthiques et militaires revêtent une grande valeur pour les FC. Ces dimensions portent respectivement les noms suivants : succès de la mission, intégration interne, bien-être et engagement des membres, adaptation au monde extérieur et éthos militaire. Ces dimensions non seulement jettent les bases d'un cadre d'efficacité pour les FC, mais, étant donné que dans les FC le leadership est au service de l'efficacité collective, elles servent aussi de liste de vérification : Est-ce que je fais ce qu'il faut pour accomplir la mission? Est-ce que j'ai mis en place la structure, les procédures, l'esprit d'équipe et la cohésion nécessaires à un effort coordonné et rentable? Est-ce que je me soucie assez des besoins et des aspirations de mes gens de manière à ce que leur engagement ne faiblisse pas? Est-ce que je fais en sorte que mon équipe trouve sa place dans l'environnement global et s'adapte aux défis et changements qui s'annoncent? Est-ce que je me conduis conformément à l'éthos militaire et est-ce que j'inculque sans relâche les normes civiles, éthiques et militaires qui le modèlent?

Pour pouvoir nous motiver et nous guider, les valeurs doivent être plus que des mots. Pour être crédibles, elles doivent être une part vivante de la culture des FC. Cela signifie que les chefs des FC doivent personnifier l'engagement envers les valeurs institutionnelles, enchâsser ces valeurs dans les politiques et les pratiques et les renforcer par leurs actions. Bref, l'intégrité des leaders est indispensable à l'instauration et au maintien d'une culture basée sur des valeurs et d'un climat reflétant les valeurs de l'organisation. L'intégrité qui, selon des chercheurs et des éthiciens dans le domaine militaire est la valeur maîtresse, fait en sorte que ce que nous nous efforçons de réaliser au nom des FC, nous le faisons d'une façon digne de militaires professionnels.

Les leaders des FC doivent également comprendre que, pour être efficaces, ils doivent porter attention aux cinq dimensions, lesquelles forment un tout indissociable. Par conséquent, si on privilégie une dimension au détriment des autres, ou ignore l'une ou l'autre des dimensions, il faudra tôt ou tard en payer le prix. Par ailleurs, malgré les tensions naturelles qui surviennent quand on tente de remplir simultanément de multiples obligations, les leaders doivent comprendre que le leadership consiste, pour une bonne part, à jongler avec des valeurs en concurrence et à gérer les risques inhérents à tout choix et à toute décision.

Annexe A

2

GENÈSE DU CADRE D'EFFICACITÉ DES FC

Le cadre d'efficacité des FC présenté à la Figure 2-1 s'inspire du modèle d'efficacité organisationnelle à valeurs rivales de Robert Quinn – bien qu'il ait également des affinités avec la méthode de conceptualisation et de mesure de l'efficacité développée par Robert Kaplan et David Norton. On pourrait dire que le modèle de Quinn décrit la structure d'efficacité organisationnelle latente. Il tient compte des principales dimensions de l'efficacité que l'on trouve dans différentes organisations et est donc d'application générale. Le cadre d'efficacité des FC présenté à la Figure 2-1 est une adaptation du modèle générique aux particularités de l'organisation : à certains égards, il est unique aux FC et ne peut donc pas être appliqué directement à d'autres organisations.

Au fil des ans, des gestionnaires, des chercheurs et des théoriciens ont développé différents critères et indices d'efficacité organisationnelle qui, le plus souvent, se présentent sous la forme de longues listes de variables servant à mesurer le rendement ou les résultats. Certains sont semblables et redondants, d'autres uniques et indépendants; certains sont axés sur le niveau « micro », d'autres sur le niveau « macro ». Toutefois, ces listes manquent de structure cohérente et significative. Essentiellement, le modèle de Quinn ramène ces listes à une structure intégrée et économique qui est utile non seulement pour poser des diagnostics, mais aussi pour prendre des décisions et guider les actions.

Le modèle à valeurs rivales représente la structure latente de 30 critères d'efficacité organisationnelle établis pour la première fois par John Campbell dans les années 1970. Parmi ces critères, notons des variables comme l'efficience, la qualité, la croissance, le roulement, la motivation, le contrôle, la gestion de l'information, la participation, la productivité, les accidents, le moral, les

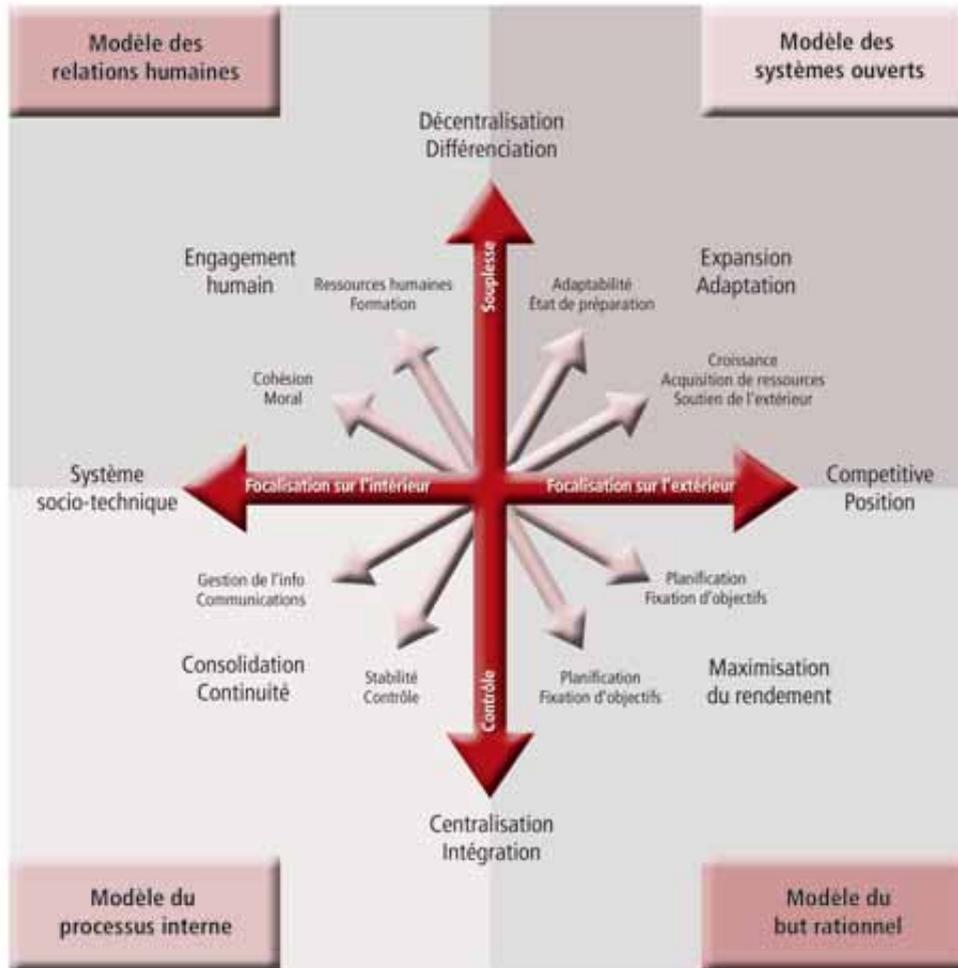
conflits/la cohésion, la planification, la formation/le perfectionnement et bien d'autres encore. La réduction statistique de cette liste (par échelonnage multidimensionnel de données comparées par paires) a abouti à deux grandes dimensions : la dimension Contrôle Souplesse et la dimension Focalisation sur l'intérieur Focalisation sur l'extérieur.

Comme on peut le voir à la Figure 2A-1, les quadrants formés par ces axes représentent les quatre grands modèles d'efficacité qui dominent la théorie organisationnelle ainsi que leur lien les uns avec les autres. Le modèle des relations humaines (en haut, à gauche) est axé sur l'engagement des gens envers une organisation et insiste sur des choses comme la satisfaction des besoins, le moral et la cohésion sociale. Le modèle des systèmes ouverts (en haut, à droite) est axé sur les interactions qu'une organisation a avec son environnement (souplesse et focalisation sur l'extérieur) et évalue donc l'efficacité en termes d'adaptabilité. Le modèle bien connu du but rationnel (en bas, à droite) reflète le souci d'occuper une position compétitive et évalue l'efficacité en termes de productivité et de mesures connexes. Quant au modèle du processus interne (en bas, à gauche), qui met l'accent sur le contrôle et la stabilité interne, il est incarné par l'appareil bureaucratique de Weber, une hiérarchie formelle de responsabilités et de pouvoirs clairement définis où les décisions reposent sur des considérations rationnelles et impersonnelles et où l'avancement au mérite est la norme. En plus de représenter des valeurs qui lui sont propres, chaque modèle partage des valeurs avec deux autres. Par exemple, le modèle du but rationnel partage une focalisation sur l'extérieur avec le modèle des systèmes ouverts et une importance accordée au contrôle avec le modèle du processus interne.

Ces modèles représentent des types purs, mais les organisations du monde réel présentent des aspects de chacun des modèles à divers degrés (les forces militaires ont tendance à se rapprocher du modèle du but rationnel et du modèle du processus interne). Chaque modèle représente un « bien » organisationnel ou, pour reprendre l'expression de Quinn, une moralité organisationnelle. Par conséquent, dans la mesure où les chefs supérieurs répartissent l'attention et les ressources entre toutes les dimensions en fonction de l'évolution des besoins internes et des demandes externes, il est probable qu'on obtiendra et qu'on conservera une efficacité générale.

À noter toutefois que, entre autres caractéristiques, le modèle d'efficacité organisationnelle à valeurs rivales repose sur l'hypothèse selon laquelle les contradictions et les conflits sont des particularités récurrentes et naturelles de la vie organisationnelle. En opposant les valeurs, le modèle à valeurs rivales rend compte de ces tensions. Par exemple, une organisation peut

Figure 2A-1 | Modèle d'efficacité organisationnelle à valeurs rivales.



désirer contrôler efficacement ses procédés internes pour assurer un fonctionnement interne harmonieux et offrir ses services au moment voulu, mais elle doit également être capable de s'adapter aux conditions changeantes et prendre des risques face à l'incertitude. Nous savons cependant que la plupart des bureaucraties ne sont pas très douées pour ce qui est de faire face au changement ou de prendre des risques. De même, des organisations peuvent souhaiter maximiser leur efficacité opérationnelle, mais vouloir aussi investir dans leurs employés et tenir à les garder. Bref, chaque modèle d'efficacité a son contraire.

Selon Quinn, les choses commencent souvent à se détériorer dans les organisations quand l'une ou l'autre de ces forces, ou critères d'efficacité, prend une importance exagérée ou est imposée de façon doctrinaire ou aveugle. « Quand on se met à appliquer avec zèle un seul ensemble de critères, une étrange inversion peut se produire. Des choses qui étaient bonnes deviennent mystérieusement mauvaises¹⁴. » [traduction] Comme on peut le voir à la Figure 2A-2, quand des valeurs intermédiaires (zone claire) sont poursuivies avec trop de zèle, elles basculent d'elles mêmes. Par exemple, un contrôle excessif devient une tradition dénuée de sens; des efforts énergiques pour en faire plus avec moins et réduire les coûts se soldent par un épuisement professionnel;

¹⁴ Robert E. Quinn, « Mastering Competing Values: An Integrated Approach to Management », dans D.A. Kolb, I.M. Rubin et J.S. Osland (éd.), *The Organizational Behavior Reader*, 5^e éd., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991, p. 69.

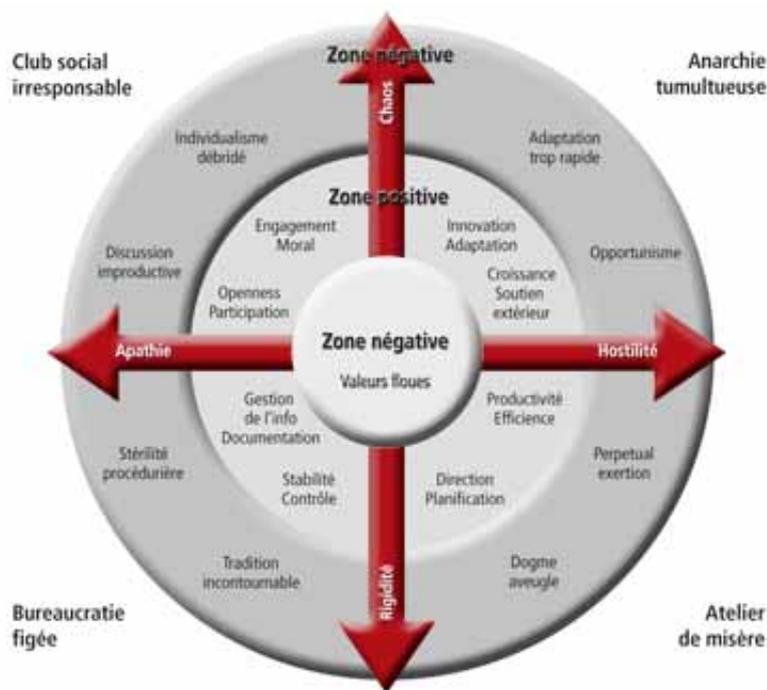
l'acharnement à bâtir des relations avec l'extérieur devient de l'opportunisme; le soutien inconditionnel du perfectionnement individuel favorise le carriérisme. De même, une organisation qui applique sans discernement les valeurs du modèle du but rationnel (p. ex., maximisation des profits, efficacité, accomplissement de la mission) étouffera ses employés.

En résumé, quand on accorde une importance exagérée à un critère d'efficacité, il bascule dans l'inefficacité. Les combinaisons possibles à cet égard peuvent être représentées au moyen de quatre modèles d'inefficacité – le club social, l'anarchie tumultueuse, l'atelier de misère et la bureaucratie figée. « Ce qu'il faut retenir ici, c'est que tout ce qui se trouve dans les deux cercles autres que le centre est relié. Plus on cherche le succès en s'attachant à un jeu de valeurs positives, plus les pressions seront fortes pour qu'on tienne compte des valeurs positives opposées. Si ces dernières sont ignorées trop longtemps, des crises et des catastrophes s'ensuivront¹⁵. » [traduction] Quant au centre, il représente ce qui se produit quand une organisation omet de formuler des valeurs ou d'adopter une ou plusieurs valeurs morales essentielles.

Quelles responsabilités en matière de leadership peut-on déduire du modèle à valeurs rivales? Au niveau macro, le modèle nous apprend que les leaders ont quatre grandes priorités – faire en sorte que la mission principale soit accomplie, maintenir l'engagement des employés envers l'organisation, faire régner l'ordre et la cohésion à l'interne et s'adapter aux changements externes. Ce n'est probablement pas une coïncidence si les deux premières responsabilités ici correspondent aux deux grandes dimensions de l'efficacité du leadership identifiées il y a 50 ans environ dans le cadre d'études menées par l'Ohio et l'université du Michigan sur le leadership : structuration (focalisation sur les tâches) et considération (focalisation sur les relations). Les deux dernières correspondent aux deux impératifs de l'efficacité organisationnelle d'Edgar Schein – l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur – soit ce que le sociologue militaire Morris Janowitz appelle le nécessaire équilibre entre la stabilité de l'organisation et son adaptation.

Dans le cadre d'efficacité des FC présenté à la Figure 2-1, le succès de la mission, le bien-être et l'engagement des membres, l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur correspondent respectivement aux dimensions But rationnel, Relations humaines, Processus interne et Systèmes ouverts du modèle de Quinn.

Figure 2A-2 | Zone positive et zones négatives.



¹⁵ Ibid., p.72.

Le leadership et la loi



La primauté du droit	36
Le cadre juridique des Forces canadiennes	37
• La Constitution	37
• Lois, règlements et ordonnances	38
• Autres lois et valeurs sociales	39
• Quelques principes absolus	40
Les FC et les autorités civiles	40
Auto-réglementation, discipline et exercice du pouvoir discrétionnaire	41
Obéissance et la primauté du droit	43

Le leadership et la loi

Tel que mentionné au chapitre 2, lorsqu'aucune directive claire ne leur est transmise ou lorsque les directives sont ambiguës ou contradictoires, les militaires se tournent vers des normes fondées sur des valeurs pour orienter leurs décisions et leurs actions. Bien sûr, il ne s'agit pas ici d'une situation propre au milieu militaire, car l'une des principales fonctions de la loi dans une société civilisée est d'établir des normes qui reflètent les valeurs sociétales et indiquent les normes de comportement que doivent respecter les membres de la société. Toutefois, dans un contexte militaire, où l'on s'attend à ce que les membres des forces armées adoptent quasi instinctivement les normes professionnelles, et ce, même dans un environnement où règne anarchie ou chaos, on doit faire la promotion de la discipline et du leadership fondés sur des valeurs encore plus ardemment et rigoureusement. La primauté du droit constitue dans ce cas une valeur clé. Sans elle, il devient impossible d'exercer une discipline efficace ou de pratiquer l'autorégulation convenablement.

« Un monde sans armées – des forces armées disciplinées, obéissantes et qui respectent les lois – est insensé. De telles armées constituent un outil, mais révèlent également une société civilisée, et en leur absence, les hommes devraient réapprendre à vivre de façon primitive, au-dessous de "l'horizon militaire" ou dans un environnement anarchique, sans lois, selon le modèle de Hobbes, "tous contre tous". » [traduction]

John Keegan
Dans *Histoire de la guerre*

Le but du présent chapitre est de définir la primauté du droit et d'établir le rapport entre cette notion et le leadership fondé sur des valeurs. Pour ce faire, nous examinerons brièvement le cadre juridique dans lequel évoluent les FC, puis nous traiterons de quelques sujets où se croisent leadership militaire et primauté du droit, tels que le lien entre les FC et les autorités civiles, le droit militaire et l'exercice du pouvoir discrétionnaire, et finalement, le conflit permanent entre l'obéissance et les choix individuels.

LA PRIMAUTÉ DU DROIT

Telle que présentée au chapitre 2, la primauté du droit est une des valeurs fondamentales d'une démocratie libérale. Elle constitue une valeur civique de la plus haute importance, au point où l'introduction de la Charte canadienne des droits et libertés, partie intégrante de notre Constitution, en fait mention : « Attendu que le Canada est fondé sur des principes qui reconnaissent la suprématie de Dieu et la primauté du droit... » Selon la Cour suprême du Canada, la primauté du droit a au moins deux significations, soit :

- le droit est au-dessus des autorités gouvernementales aussi bien que du simple citoyen et exclut, par conséquent, l'influence de l'arbitraire;
- elle exige la création et le maintien d'un ordre réel de droit positif qui préserve et incorpore les principes plus généraux de l'ordre normatif.¹⁶

La primauté du droit signifie cependant bien plus qu'un simple ensemble de lois. En régime de primauté du droit, c'est grâce à la loi que s'établit un ordre social. Les lois ne forment pas seulement le cadre structurel nécessaire à la gouvernance d'une société; elles expriment et codifient les valeurs centrales de cette dernière. Les autres formes de contrôle social, telles que la gouvernance par l'arbitraire ou par la force, ne protègent que très peu les droits des personnes et n'assurent pas vraiment leur sécurité. La primauté du droit, par contre, signifie que la conduite de tous les membres de la société est contrôlée d'une façon qui ne laisse aucune place à l'arbitraire ni à l'exercice indu d'un pouvoir discrétionnaire, et que la Couronne et les représentants du Gouvernement (y compris les membres des FC qui occupent des postes de responsabilité et d'autorité) doivent agir conformément à l'autorité légitime et non de façon arbitraire. La primauté du droit ne fait pas que protéger la liberté des citoyens, elle procure une stabilité, une prévisibilité et un moyen de contrôler, ou de sanctionner au besoin, les actes contraires aux intérêts de la société. Le cadre juridique prévoit des cours et des tribunaux habilités à résoudre les conflits et les disputes entre la société et les citoyens et entre

¹⁶ Renvoi relatif aux droits linguistiques au Manitoba [1985] 1. R.C.S. 721 à 748-9.

les citoyens eux-mêmes, de façon juste et pacifique. Dans les Forces canadiennes, la primauté du droit détermine la relation entre la force militaire et les autorités civiles, régit la relation entre les leaders et leurs subordonnés et est, pour les leaders de tous les niveaux, un élément essentiel du processus décisionnel. La primauté du droit prévaut dans toutes les circonstances : en temps de guerre comme en temps de paix et dans le cadre de tous les types d'opérations qui forment le spectre d'intensité des conflits.

Dans un pays démocratique, la relation entre la force militaire et la primauté du droit est particulière. Voici la définition de cette relation selon un juge de la Cour suprême d'Israël :

« Les muses se taisent lorsque les canons tonnent. Mais le commandant militaire doit voir au respect de la loi même lorsque les canons tonnent. Pour résister face à un ennemi, une société doit reconnaître qu'elle mène un combat au nom de valeurs qui méritent d'être défendues. La primauté du droit est l'une de ces valeurs¹⁷. » [traduction]

LE CADRE JURIDIQUE DES FORCES CANADIENNES

Il va sans dire qu'aucune société ne peut affirmer être régie par la primauté du droit si la relation entre ses autorités civiles et sa force militaire n'est pas conforme aux principes de cette dernière et si ces principes ne sont pas mis en application au sein de la force armée. Tel qu'indiqué dans *Justice militaire au procès sommaire*, les « forces armées au sein d'une démocratie constituent un organisme d'un caractère unique, car celui-ci regroupe le plus important pouvoir de destruction aux mains d'un groupe relativement restreint de représentants du gouvernement qui n'ont pas été élus. Inévitablement, ce statut particulier engendre un grand nombre de lois de toutes sortes qui ont non seulement pour but de contrôler les forces armées, mais aussi d'assurer que les valeurs de la société en général y soient implantées et suivies par tous les militaires¹⁸. » Il importe donc que les leaders militaires de tous les niveaux comprennent bien le cadre juridique dans lequel évoluent les FC.

La Constitution est la loi suprême du Canada et elle a prépondérance sur toute autre loi (y compris la *Loi sur la défense nationale*). Il existe trois types de droit : le droit législatif, le droit jurisprudentiel (aussi appelé common law) et le pouvoir exécutif du Gouvernement découlant de la prérogative de la Couronne.

Parmi ces trois types, le premier prédomine. La promulgation d'une loi par le Parlement est, à bien des égards, le geste politique par excellence, car elle représente les décisions prises par des représentants élus démocratiquement et illustre clairement le contrôle politique exercé sur la société par l'entremise du droit.

La Constitution. Au Canada, le cadre juridique dans lequel évoluent les FC, et au cœur duquel se trouve la Constitution, fournit une base solide pour le respect de la primauté du droit. En vertu de l'article 91 de la *Loi constitutionnelle de 1867*, le Parlement fédéral est habilité à faire des lois pour « la paix, l'ordre et le bon gouvernement du Canada » et dans toutes les matières tombant dans les catégories énumérées, y compris « la milice, le service militaire et le service naval, et la défense du pays ».

Autre partie de notre Constitution, la *Loi constitutionnelle de 1982*, comprend la *Charte canadienne des droits et libertés*, qui enchâsse des *libertés fondamentales* (telles que la liberté de conscience et de religion, la liberté de pensée, de croyance, d'opinion, d'association, de réunion pacifique et la liberté de la presse); des *droits démocratiques* (tels que le droit de vote et l'obligation de siéger qui est faite au Parlement); la *liberté de circulation et d'établissement et des garanties juridiques* (telles que le droit à la vie, à la liberté et à la sécurité de la personne, le droit à la protection contre les fouilles, les perquisitions ou les saisies abusives ou contre la détention ou l'emprisonnement arbitraires, le droit d'être présumé innocent tant qu'on n'est pas déclaré coupable conformément à la loi par un tribunal indépendant impartial à l'issue d'un procès public et équitable, le droit à la protection contre tout traitement ou toute peine cruels et inusités); et des *droits à l'égalité* (qui comprennent le droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques).

Ces droits et libertés reflètent les valeurs fondamentales de la société canadienne et ont pour but de protéger les personnes et les groupes de toute action arbitraire ou excessive de l'État à leur endroit. Il importe ici de préciser que la *Charte des droits et libertés* ne mentionne qu'une seule fois les FC, et qu'elle ne comprend qu'une seule exception les concernant. Le paragraphe 11(f) de la Charte stipule que tout inculpé a le droit de bénéficier d'un procès avec jury lorsque la peine maximale prévue pour l'infraction dont il est accusé est un emprisonnement de cinq ans ou une peine plus grave, *sauf s'il s'agit d'une infraction relevant de*

¹⁷ R.C. 168/91 *Marcus vs le ministre de la Défense nationale* 45 P.D. (1) 467, 470-471.

¹⁸ B-GG-005-027/AF-011 *La justice militaire au procès sommaire*, p. 1-2.

la *justice militaire*. Outre cette exception, la Charte « garantit les droits et libertés qui y sont énoncés. Ils ne peuvent être restreints que par une règle de droit, dans des limites qui soient raisonnables et dont la justification puisse se démontrer dans le cadre d'une société libre et démocratique. »

Les leaders des FC de tous les niveaux doivent bien saisir deux principes clés. Premièrement, ils doivent voir au respect des droits et des libertés constitutionnels des membres des FC. Deuxièmement, les membres des FC sont protégés par la Charte dans la même mesure essentiellement que le reste de la société canadienne, alors toute restriction de leurs droits et de leurs libertés découlant de politiques, de décisions ou de pratiques doit être justifiée et prescrite par la loi. « Justifier la limitation des droits constitutionnels d'un militaire revient à identifier les principes fondamentaux, ou fondements, du service militaire¹⁹. » La restriction imposée par la loi et qui stipule qu'un membre de la Force régulière des FC n'a pas le droit de participer à certains types d'activités politiques en est un exemple. La restriction de ce droit démocratique se justifie par la nécessité de maintenir une force militaire politiquement neutre, ce qui, dans une société démocratique, est considéré comme essentiel.

Lois, règlements et ordonnances. Tel que susmentionné, la Constitution habilite le Parlement fédéral à adopter des lois portant sur la défense, dont la principale est la *Loi sur la défense nationale (LDN)*. Cette loi décrète notamment que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes sont deux entités distinctes, donne un aperçu de la nature et des conditions du service dans les FC et édicte le *code de discipline militaire*. À noter également que la LDN, conformément à la primauté du droit, est l'expression même de l'ultime contrôle civil sur les FC. Bien que le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) soit responsable du « contrôle et de l'administration » des FC, il relève tout de même du ministre de la Défense nationale. En effet, c'est le ministre qui est responsable de la « gestion et de l'orientation » des FC pour toute question relative à la défense nationale et c'est lui qui autorise l'organisation des unités et des autres éléments (toutefois, l'autorisation du nombre maximal de militaires dans les FC revient au gouverneur en conseil).

De même, en vertu de la LDN, le gouverneur en conseil et le ministre de la Défense nationale peuvent promulguer des règlements concernant l'organisation, l'instruction, la discipline, l'efficacité, l'administration et la bonne gouvernance des FC, et le

Conseil du Trésor peut faire de même pour certaines questions liées aux compensations financières. La grande majorité de ces règlements sont regroupés dans les *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*.

Pour bien comprendre les aspects légaux de l'exercice du leadership au sein des FC, quelques-uns des chapitres des *ORFC* les plus importants, outre les chapitres qui traitent du *code de discipline militaire* dans le volume II, sont les suivants : le chapitre 3 (Grade, ancienneté, commandement et préséance), le chapitre 4 (Devoirs et responsabilités des officiers), le chapitre 5 (Devoirs et responsabilités des militaires du rang) et le chapitre 19 (Conduite et discipline).

La *LDN* et les *ORFC* traitent d'un certain nombre de valeurs fondamentales du service militaire, valeurs qui distinguent la vie militaire de la vie civile :

- les concepts de devoir et de responsabilité illimitée qu'acceptent les militaires en service actif,
- la subordination et l'obéissance à l'autorité,
- l'obligation formelle d'obéir aux ordres légitimes,
- la discipline individuelle et collective,
- l'obligation de voir au bien-être des subordonnés.

La *LDN* prévoit également qu'en plus des règlements, des ordonnances et des directives doivent être transmises aux FC. Le chapitre 1 des *ORFC* complète le *LDN* en indiquant qui et comment ces ordonnances et ces directives seront diffusées. Bien qu'ils puissent prendre plusieurs formes, les ordonnances écrites les plus courantes s'appliquant à l'ensemble des FC sont les ordres du CEMD publiés dans les *ORFC*, et les autres ordres ou directives diffusés par le CEMD ou avec son autorisation dans les Ordonnances administratives des Forces canadiennes (O AFC) et les Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD). Les ordonnances dont l'application est plus restreinte comprennent les ordonnances des commandements, les ordres permanents des unités et les ordres courants. En ce qui concerne la *LDN*, la *Loi sur les secrets officiels* et les règlements et autres ordonnances, tous les membres des FC, et particulièrement les leaders, doivent obligatoirement « se familiariser avec ces documents, les respecter et voir à leur application ».

¹⁹ *Ibid.*, p. 1-7.

Autres lois et valeurs sociales. D'abord et avant tout, il est important de garder à l'esprit que « bien que les soldats [...] assument, dans le cadre de leur travail, des obligations légales que les autres citoyens n'ont pas, ils n'échappent pas (généralement) pour autant à leurs devoirs de citoyen²⁰. » Par exemple, en ce qui a trait au droit pénal du Canada, les membres des FC se trouvent dans une position assez particulière. En vertu du *code de discipline militaire*, les infractions fédérales, comme celles répertoriées dans le *Code criminel* ou la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances*, sont également des infractions d'ordre militaire pouvant être jugées selon le droit militaire. Toutefois, les membres des FC, malgré leur statut de militaire, sont toujours assujettis au Code criminel canadien. De plus, non seulement doivent-ils respecter les normes de comportement de la société canadienne, mais ils doivent également se soumettre aux normes beaucoup plus rigoureuses propres à une force militaire disciplinée possédant son propre code de conduite et ses propres normes comportementales.

Les valeurs de la société canadienne, et les normes qui en découlent, ne se limitent pas, bien évidemment, à celles se trouvant dans les lois pénales. La *Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP)*, par exemple, a pour objet de donner effet « au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée²¹. » Pour ce faire, la LCDP interdit différentes formes de discrimination qui ne peuvent être justifiées selon les critères spécifiques établis par la loi.

Une autre loi nationale qui influe directement sur les FC et, en fait, sur tous les représentants du Gouvernement, est la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*. Cette loi édicte, entre autres choses, les normes et les attentes en matière de gestion financière, y compris celles sur le recouvrement, la gestion, l'affectation et la comptabilisation des fonds publics.

En plus de la LCDP et de la LGFP, des lois telles que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur l'accès à l'information* démontrent également comment de nombreux

concepts et de nombreuses valeurs de la société canadienne influent sur l'exercice de l'autorité gouvernementale : le Gouvernement est au service de la population; il doit être à l'image de cette dernière, et il doit, autant que faire se peut, faire preuve de transparence. Les FC, en tant qu'institution fédérale, partagent avec les autres institutions fédérales les responsabilités organisationnelles découlant du cadre juridique dans lequel évolue le Gouvernement. Les leaders supérieurs des FC ont notamment une responsabilité particulière, soit de voir au respect de ces obligations organisationnelles, tandis que les leaders des FC ont, en règle générale, des obligations particulières engendrées par l'application de ces lois.

Pourtant, les valeurs de la société canadienne que doivent connaître et respecter les leaders des FC ne se limitent pas au droit civil national et au droit militaire. Les membres des FC, plus que tout autre citoyen canadien, se doivent de comprendre et de respecter certains préceptes fondamentaux du droit international.

Le droit international normalise les relations entre les États et, tout comme le droit national, établit des critères et des normes de conduite à l'intention des organisations gouvernementales et de leurs représentants. Par exemple, de façon générale, le droit international indique dans quelles circonstances les États peuvent avoir recours à la force et de quelle façon ils peuvent mener les hostilités pendant les conflits armés. Le droit des conflits armés, fruit à la fois du droit international coutumier et de traités et de conventions (tels que les Conventions de la Haye, les Conventions de Genève et les Protocoles additionnels I et II de ces conventions) établit les normes de conduite auxquelles doivent se conformer les FC et leurs membres. Les Forces canadiennes (FC) sont tenues de suivre ces règles de droit lors de leurs opérations internationales en vertu du droit coutumier ou parce que le Gouvernement a signé et ratifié les conventions et les traités pertinents. De même, le Canada oblige les officiers et les MR des FC, en leur qualité de représentants de l'État, à se conformer aux règles du droit international lorsqu'ils prennent part à des opérations militaires.

Le droit des conflits armés a pour objet de normaliser la conduite des hostilités et de protéger les victimes des conflits armés et, par conséquent, d'assurer le respect des droits fondamentaux des gens qui se retrouvent entre les mains de l'ennemi, tels que les prisonniers de guerre, les blessés, les malades et les civils. Le droit des conflits armés vise également à protéger la population civile

²⁰ A.V. Dicey, *Introduction to the Study of the Law of the Constitution*, Londres, MacMillan & Co Ltd, 1939, p. 194.

²¹ *Loi canadienne sur les droits de la personne*, article 2.

des dangers découlant des opérations militaires et à protéger les combattants de souffrances inutiles²². Les FC ont pour politique, conformément aux valeurs de la société canadienne voulant que les forces militaires du pays doivent, au niveau international, accomplir leurs missions avec humanité, de respecter à tout le moins les principes et l'esprit du droit des conflits armés dans le cadre de leurs opérations internationales²³.

« Le concept de "droit international" définit par Hugo Grotius dans la Hollande du dix-septième siècle, qui stipulait que tous les États souverains étaient égaux et que la seule justification possible de la guerre était la défense de la souveraineté, est, en fait, utopique. La frontière entre la paix et la guerre est souvent floue, et les traités internationaux ne sont maintenus que si les États disposent de la puissance nécessaire et qu'ils ont la volonté de les respecter. Dans l'avenir, ne croyez pas que la justice en temps de guerre se conformera au droit international; comme dans le passé, cette justice dépendra davantage du sens moral des commandants militaires, dont le rôle est bien souvent indiscernable de celui des leaders civils. » [traduction]

Robert Kaplan
Dans *Warrior Politics*

Évidemment, pour respecter le droit des conflits armés, il faut le comprendre. Par conséquent, à titre de signataire du Protocole additionnel I des Conventions de Genève, le Canada doit, en temps de paix comme en période de conflits armés, former les membres des FC sur le droit des conflits armés et incorporer l'étude de ce droit dans les programmes d'instruction militaire²⁴. Les commandants ont donc une double responsabilité. Tout d'abord, ils doivent s'assurer que leurs subordonnés possèdent une connaissance suffisante du droit des conflits armés. Par la suite, ils doivent voir à ce que leurs subordonnés agissent conformément à ce droit. Si ce n'est pas le cas, les commandants, de même que leurs subordonnés, peuvent être tenus personnellement et criminellement responsables d'actes illégaux. Qui plus est, les commandants peuvent être tenus responsables non seulement des actes illégaux de leurs subordonnés dont ils étaient

au courant, mais également des actes illégaux de leurs subordonnés dont, selon les circonstances du moment, ils *auraient dû* être au courant²⁵.

« Sun Tzu a dit calmement, "Si les commandements ne sont pas clairs et précis, si les ordres ne sont pas bien compris, on doit jeter le blâme sur le général." » [traduction]

Avant-propos de *L'Art de la guerre*

Quelques principes absolus. Nous venons de brosser un portrait très sommaire du cadre juridique dans lequel doivent évoluer les FC. Toutefois, cela suffit pour démontrer que les leaders des FC, dans le cadre de leurs nombreux rôles et de leurs nombreuses relations, doivent adhérer à un certain nombre de principes fondamentaux découlant de la primauté du droit. Voici quelques-uns de ces principes clés :

- les forces militaires sont sous contrôle civil,
- l'État et ses institutions doivent agir conformément à une autorité légitime,
- le Gouvernement et ses représentants doivent rendre compte de leurs actions,
- l'obligation de rendre compte est valable autant au pays qu'à l'étranger,
- la loi s'applique à tous de la même façon,
- lorsqu'il est possible d'exercer un pouvoir discrétionnaire, ce dernier doit être exercé de bonne foi et à des fins légitimes.

Ces principes définissent la relation entre les FC et les autorités civiles et ont une influence encore plus directe sur la relation leaders/subordonnés.

LES FC ET LES AUTORITÉS CIVILES

Tel que susmentionné, au Canada, les forces militaires sont soumises à l'autorité civile, c'est-à-dire au Gouvernement fédéral dûment élu, tel que représenté par le pouvoir exécutif. Cette relation est définie par la Constitution et est clairement mise en

²² B-GG-005-027/AF-021 *Le droit des conflits armés aux niveaux opérationnel et tactique*, p. 1-1.

²³ *Directive du CEMD aux commandants*, chapitre 7 : Le droit des conflits armés aux niveaux opérationnel et tactique.

²⁴ Protocole additionnel I, article 87.

²⁵ Statut de Rome sur la cour pénale internationale de 1998, article 28(1)(a).

évidence dans la *LDN*. En démocratie, les décisions du Gouvernement sont prises conformément aux lois et en vertu de ces dernières, et la force militaire constitue un des nombreux moyens mis à la disposition du Gouvernement pour réaliser ses objectifs.

Une telle obligation a d'importantes conséquences pour les leaders des FC. Le leader tire son pouvoir officiel, ou « pouvoir légitime », d'un élément extérieur aux FC, soit le Gouvernement. Ce pouvoir ne lui est pas conféré afin qu'il l'utilise à son propre avantage ou à celui de la force militaire à laquelle il appartient. Le pouvoir accordé aux leaders est un pouvoir extraordinaire qui leur est conféré afin qu'ils puissent faire progresser les objectifs de l'État en conformité avec la loi. L'exercice abusif de ce pouvoir minera à la fois l'autorité légitime et l'influence personnelle nécessaires à un leadership efficace. Par conséquent, s'il abuse de son pouvoir, un leader peut se le voir retiré.

« Le professionnel militaire a une responsabilité envers l'État, et comme les soldats contrôlent une force meurtrière, cette responsabilité est des plus importantes. Dans un régime démocratique, comme au Canada, le soldat accepte, admet et comprend que le pouvoir politique forme l'autorité suprême et l'ultime responsabilité. Le gouvernement établit les politiques et les soldats s'y conforment [...] Les forces armées peuvent être en accord ou en désaccord avec ces politiques, mais elles ont néanmoins la responsabilité d'obéir à leurs dirigeants politiques et elles ne doivent pas croire que leur jugement devrait l'emporter sur celui des dirigeants élus. » [traduction]

Jack Granatstein
Dans Canada's Army – Waging War and Keeping the Peace

Conformément aux responsabilités qui leur sont conférées en raison des postes qu'ils occupent, les leaders supérieurs des FC devraient tenter d'influencer les autorités civiles en ce qui concerne les décisions et l'orientation des politiques en matière de défense. Fournir un avis professionnel constitue un élément important de la relation civilo-militaire dans le cadre du commandement et du leadership au niveau national stratégique. Cependant, une fois les directives légitimes du Gouvernement

reconnues, il revient au leader de s'assurer que ces directives sont mises en application, peu importe s'il est d'accord ou non avec la décision prise ou la directive transmise.

AUTO-RÉGLEMENTATION, DISCIPLINE ET EXERCICE DU POUVOIR DISCRÉTIONNAIRE

En tant que composante de la société canadienne, les forces armées doivent adopter les valeurs et les croyances fondamentales de cette dernière. Toutefois, les FC doivent également conserver les valeurs et les normes qui leur permettent d'assumer leur rôle et leur fonction uniques. Par conséquent, le *code de discipline militaire* va plus loin que le *Code criminel*, qui établit le code de conduite minimal auquel doivent se conformer tous les Canadiens de même que les peines à imposer en cas de violation de ce code. Bien qu'il interdise toute conduite criminelle, le *code de discipline militaire* a également pour but d'insuffler aux membres des FC le sens du devoir, de l'intégrité et de la cohésion de façon beaucoup plus marquée que ne le permet l'imposition d'une norme minimale. Ce code est donc essentiel au respect, par les membres des FC, de la norme de conduite élevée à laquelle on s'attend de tels professionnels.

Le rôle traditionnel de la discipline militaire vise principalement à contrôler les forces armées pour afin qu'elles n'abusent pas de leurs pouvoirs, à s'assurer que les militaires accomplissent efficacement les tâches qui leur sont assignées – particulièrement lorsqu'ils se trouvent face à un danger – et à faire en sorte que les recrues assimilent les valeurs propres au milieu militaire²⁶. Le plus haut tribunal du Canada reconnaît l'importance de la discipline :

« La sécurité et le bien-être des Canadiens dépendent dans une large mesure de la volonté d'une armée, composée de femmes et d'hommes, de défendre le pays contre toute attaque et de leur empresserment à le faire. Pour que les Forces armées soient prêtes à intervenir, les autorités militaires doivent être en mesure de faire respecter la discipline interne de manière efficace. Les manquements à la discipline militaire doivent être réprimés promptement et, dans bien des cas, punis plus durement que si les mêmes actes avaient été accomplis par un civil²⁷. »

²⁶ *Justice militaire au procès sommaire*, op. cit., p. 1-9.

²⁷ *R.c. Généreux* [1992] 1 R.C.S. 259 à 293.

En affirmant la raison d'être d'un système judiciaire militaire distinct, la Cour suprême reconnaît implicitement l'exigence essentielle, pour la profession des armes, de s'auto-réglementer et de s'auto-contrôler. Tel que mentionné dans la partie traitant d'auto-réglementation du manuel *Servir avec honneur*, « ce contrôle est accordé à la profession par l'ensemble de la société parce que sa fonction est essentielle au bien-être de cette société et qu'elle est la seule à pouvoir l'exercer²⁸. » L'auto-réglementation de la profession des armes au Canada n'annule en rien l'obligation de rendre compte qu'ont les militaires face aux autorités civiles et dont il a été question précédemment. Au contraire, une auto-réglementation efficace est nécessaire au maintien de la confiance du Gouvernement et de la société au service desquels se trouve la force armée.

Les instruments juridiques servant à l'auto-réglementation au sein des FC ont été mentionnés plus haut : il s'agit de la *LDN*, des *ORFC* et des autres ordonnances et directives. Toutefois, l'efficacité de ces instruments quant au maintien du niveau de discipline requis dépend grandement de la façon dont les leaders exercent leur jugement lorsqu'ils utilisent leur pouvoir discrétionnaire.

Le droit militaire canadien indique clairement que le maintien de la discipline est la responsabilité des leaders à tous les niveaux et que le pouvoir relatif au maintien de la discipline au niveau de l'unité revient, en majeure partie, au commandant. Bien que le code de *discipline militaire* compte plusieurs clauses visant à assurer l'équité de la procédure, la chaîne de commandement doit obligatoirement exercer un pouvoir discrétionnaire au cours des différentes étapes requises pour imposer la discipline. Choisir le type d'enquête approprié, décider de porter des accusations ou d'intenter une poursuite, décider ce qu'il accepte comme preuve et l'importance qu'il accorde à ces preuves, décider si oui ou non suffisamment de preuves ont été présentées pour pouvoir rendre un verdict hors de tout doute raisonnable et choisir une peine appropriée à infliger à l'accusé reconnu coupable, voilà autant d'exemples de l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire de l'officier président d'un procès sommaire.

Le juste exercice du pouvoir discrétionnaire est l'un des principes fondamentaux de la primauté du droit. Selon cette dernière notion, lorsque des décisions sont prises dans le cadre de l'application de la loi, la personne qui prend ces décisions

doit le faire de bonne foi, sans abuser de son pouvoir ou l'utiliser de façon malhonnête ou arbitraire, ou à des fins illégitimes. Le décideur ne doit tenir compte que des informations pertinentes et ne laisser place à aucune forme de discrimination. Bien qu'il ne puisse y avoir qu'une seule norme d'obéissance au sein d'une force armée et que les règles visant à assurer l'équité de la procédure doivent toujours être respectées, il se peut que, en raison de l'exercice du pouvoir discrétionnaire, deux cas semblables donnent lieu à des décisions différentes. La primauté du droit garantit que la norme de conduite à laquelle on doit se conformer a été établie à l'avance, qu'on l'a fait connaître et qu'elle est appliquée d'une façon équitable et juste. L'équité du système ne dépend pas seulement du respect des règles de procédure décrites dans le *code de discipline militaire*, mais également de la perception des subordonnés vis-à-vis la façon dont leurs leaders exercent leur pouvoir discrétionnaire pour assurer le maintien de la discipline.

« C'est le droit militaire qui donne au militaire l'indication la plus tangible du rapport qui existe entre lui et ceux qui commandent. (...) Si le droit militaire est un système équitable, il sera considéré ainsi par le militaire et, de ce fait, encouragera et appuiera le maintien de la discipline sur laquelle repose l'organisation militaire. »

J.B. Fay

Dans « Canadian Military Criminal Law:
An Examination of Military Justice »

L'obligation des leaders à exercer leur pouvoir discrétionnaire de façon équitable ne se limite évidemment pas au processus disciplinaire. Ils doivent faire de même pour les décisions administratives courantes prises dans les FC, telles que l'exemption d'un militaire à l'exercice de ses fonctions, le règlement des griefs, les cas de mise en garde et surveillance et les libérations. Bien que, dans le cadre du maintien de la discipline, l'importance de l'honnêteté, de l'équité et de la transparence se manifestent, ces valeurs doivent également être inhérentes à l'ensemble de la relation leaders/subordonnés.

²⁸ *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, p. 59.

OBÉISSANCE ET LA PRIMAUTE DU DROIT

On sait que pour devenir un véritable soldat discipliné, un civil doit « lorsqu'il joint les rangs d'une force militaire, adopter pleinement le rapport au commandement, et l'accepter d'emblée comme on accepte la loi de la gravité ou la marche du temps²⁹. » Les programmes d'instruction des FC sont un des moyens utilisés pour inculquer aux soldats le concept d'obéissance. Un autre facteur important est l'exemple que donne le leader, incluant son intégrité, ses compétences et ses connaissances. Finalement, lorsque les soldats n'obéissent pas volontairement, on peut recourir à des mesures coercitives, telles que celles qui figurent dans le *code de discipline militaire*. Le CDM prévoit un certain nombre d'infractions liées à l'obéissance : l'article 83 – désobéissance à un ordre légitime; l'article 85 – acte d'insubordination, et l'article 129 – comportements préjudiciables au bon ordre et à la discipline.

Toutefois, un des défis qui se pose à la fois aux leaders et aux subordonnés consiste à savoir dans quelle mesure le maintien de la discipline requiert une obéissance *inconditionnelle*. Cette question représente bien le conflit entre la norme militaire, qui consiste à obéir aux ordres instinctivement, et la norme culturelle, plus générale, qui fait appel à la liberté individuelle et à l'autodétermination, de même que le conflit qui parfois survient entre les obligations légales et morales. L'article 19-015 du chapitre 19 des ORFC nous offre une piste pour la résolution de ces conflits, en stipulant que « tout officier et militaire du rang doit obéir aux commandements et aux ordres légitimes d'un supérieur. » Les directives que contient la note B de cet article viennent étoffer cette instruction : « D'ordinaire il n'y a pas à se demander si un commandement ou un ordre est légitime ou non. Toutefois, lorsque le subordonné ignore la loi ou n'en est pas certain, il obéira au commandement même s'il doute de sa légitimité, sauf si celui-ci est manifestement illégitime. »

Le concept d'un ordre ou d'un commandement « manifestement illégitime » est défini dans la note C de l'article 19.015 : « Un ordre ou un commandement qui apparaît à une personne possédant un jugement et une compréhension ordinaires comme étant nettement illégal constitue un acte manifestement illégitime; par exemple, un commandement donné par un officier ou militaire du rang d'abattre un autre militaire qui s'est adressé à lui en termes irrespectueux ou le commandement de tirer sur un enfant sans défense. »

Le plus haut tribunal du Canada a également fourni des instructions à ce sujet. Dans un cas impliquant des crimes de guerre commis en Hongrie au cours de la Deuxième Guerre mondiale, la Cour suprême a statué qu'on *doit obéir aux ordres militaires à moins que ces derniers soient manifestement illégitimes*. La Cour a reconnu qu'inculquer chez l'ensemble des recrues la nécessité d'obéir aux ordres immédiatement et sans hésitation est un objectif principal et essentiel de l'instruction militaire et que, dans le feu de l'action, la vie de chaque membre d'une unité peut dépendre de l'obéissance instantanée aux ordres. En réponse à la question « Quand peut-on dire qu'un ordre donné par un supérieur est manifestement illégitime? », la Cour a statué :

« Il doit être de nature à offenser la conscience de toute personne raisonnable et sensée. Il doit être clairement et manifestement répréhensible. L'ordre ne peut se situer dans une zone grise ou être seulement douteux; il doit au contraire être manifestement et clairement répréhensible³⁰. »

Bref, la primauté du droit s'applique en tout temps. Il est obligatoire d'obéir aux ordres légitimes. Dans le même ordre d'idées, la désobéissance aux ordres manifestement illégitimes est non seulement permise, mais également nécessaire. Exécuter un ordre manifestement illégitime constitue une infraction et, tel que susmentionné, les commandants, de même que les subordonnés, peuvent être tenus personnellement et criminellement responsables d'actes illégaux.

Lorsqu'on choisit de ne pas obéir à un ordre, on doit s'assurer que c'est en raison de l'illégitimité manifeste de ce dernier et non parce qu'il ne correspond pas à nos valeurs morales. Ce dilemme qui oppose nos valeurs morales à notre devoir d'obéissance survient peut-être de façon plus impérieuse lors d'opérations internationales et on y a fait allusion au chapitre 2. L'argument est le suivant : si les décisions étaient basées principalement sur les valeurs morales des personnes ou des groupes, on se demanderait alors quelles valeurs morales ont préséance et si, par exemple, elles sont fondées sur une religion ou sur une éducation sociale en particulier ou si elles reflètent l'opinion de la majorité des soldats présents.

²⁹ C.E. Brand, *Roman Military Law*, Austin, University of Texas Press, 1968, p. xii.

³⁰ *R. c. Finta* [1994] 1 R.C.S. 701.

Les observations suivantes guideront les leaders dans leur compréhension des interrelations qui existent entre la primauté du droit, l'obéissance et les valeurs morales, particulièrement en contexte opérationnel³¹:

- L'un des principes de base de la politique canadienne de défense est que la primauté du droit doit régir les relations entre les États.
- En tant que professionnels militaires, les membres des FC ont un rôle à jouer dans le respect de la primauté du droit au Canada comme à l'étranger.
- Les opérations militaires auxquelles participe le Canada se fondent sur une autorité légitime appropriée; au niveau international, cette autorité peut, par exemple, être une Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies.
- Au cours des opérations, le droit indique, dans les règles d'engagement, comment et dans quelle mesure les États, les commandants et le personnel militaire peuvent recourir à la force.
- La conduite de toute opération militaire est assujettie aux lois internationales que le Canada est tenu de respecter ou qu'il a acceptées et les commandants doivent s'y conformer; par conséquent, l'intention du commandant ne peut jamais être de tolérer la désobéissance au droit des conflits armés.
- Les valeurs véhiculées par le droit ont préséance sur les valeurs morales des personnes ou des groupes et les leaders de tous les niveaux doivent exiger que leurs subordonnés se conforment au droit.

Bref, la primauté du droit doit être respectée à tous les niveaux d'une opération, de la légitimité de cette dernière jusqu'aux actes de chaque soldat.

RÉSUMÉ

Selon le principe de primauté du droit :

- 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.

Pour les leaders des FC, la loi indique généralement ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils doivent éviter de faire en ce qui concerne leurs obligations envers le Gouvernement et la société canadienne, la conduite des opérations et le contrôle et l'administration des membres des FC. 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. Les lois qui forment le cadre juridique des FC comprennent, sans s'y limiter, la Constitution, les lois fédérales (telles que la *Loi sur la défense nationale*), les règlements, les ordonnances et le droit international (en particulier le droit des conflits armés).

Comme le dit si bien John Keegan, cité au début du présent chapitre, des forces armées disciplinées, obéissantes et qui respectent la loi sont la marque d'une société civilisée. Des forces armées d'une telle valeur ne peuvent exister sans l'exercice d'un leadership efficace. Ce sont les leaders qui voient à ce que les valeurs de la société soient défendues et à ce qu'elles soient respectées au sein des forces armées. Ce sont eux également qui font la promotion des valeurs et des normes propres au milieu militaire. Et pour s'y retrouver dans cette mer de responsabilités complexes, ils ont recours à l'une des valeurs fondamentales de la société canadienne : la primauté du droit.

³¹ Ces observations sont tirées de Colonel Ken Watkin, « Guerriers, obéissance et primauté du droit », *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 3, n° 4 (2000/2001).

Responsabilités des leaders des FC

Responsabilités générales des leaders des FC	46
Responsabilités fonctionnelles des leaders des FC	48
• Responsabilités liées à la direction des personnes	50
• Responsabilités liées à la direction de l'institution	51
Comprendre et accepter les responsabilités inhérentes à l'exercice du leadership	52
Annexe A : Les « principes du leadership » dans un monde complexe	55

Responsabilités des leaders des FC

4

Le chapitre 2 décrit brièvement le cadre d'efficacité institutionnelle à cinq dimensions sur lequel les FC fondent leur définition du *leadership efficace* (ce cadre est décrit plus en détail, en regard de la primauté du droit, au chapitre 3). À un niveau très général, le cadre d'efficacité des FC, et la définition de *leadership efficace* qui en découle, nous permettent de résumer les tâches des leaders des FC en fonction de cinq grandes valeurs ou dimensions : accomplir la mission, structurer et intégrer les équipes et les unités de manière à en optimiser l'efficacité et la coordination; veiller au bien-être des membres et favoriser leur engagement; développer et entretenir la capacité d'adaptation au changement; régler la conduite sur les valeurs véhiculées par l'éthos militaire des Forces canadiennes. Quoique ces cinq énoncés constituent des généralisations utiles et applicables à l'ensemble des leaders des FC, ils ne sont pas suffisamment précis pour orienter le comportement, la formation et le perfectionnement des leaders, ni pour évaluer leur rendement.

L'expérience et la recherche démontrent que les leaders militaires doivent s'acquitter de certaines tâches bien précises pour atteindre les résultats qu'ils souhaitent. Ces tâches ou obligations sont souvent explicitées dans des énoncés officiels de tâches et de responsabilités qui spécifient ce que les FC attendent de leurs leaders. En fait, ces énoncés décrivent comment les leaders doivent utiliser leur autorité et leur influence pour assurer l'efficacité collective. Le présent chapitre développe davantage

le cadre d'efficacité illustré à la Figure 2-1 et détaille les responsabilités des leaders en ce qui a trait à la direction des personnes et à la direction de l'institution.

« Les leaders savent adapter leurs comportements aux exigences de leur rôle ainsi qu'aux contraintes et aux impératifs d'une situation. La théorie des rôles est l'une des théories dont on se sert pour expliquer comment une situation peut influencer sur le comportement d'une personne [...] Les attentes des supérieurs, des pairs, des subordonnés et des personnes à l'extérieur de l'organisation influent beaucoup sur le comportement d'un leader. » [traduction]

Gary Yukl et David Van Fleet
Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2^e éd.)

RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES DES LEADERS DES FC

Il y a plusieurs façons d'informer les leaders des FC des responsabilités qui leur incombent. Les règlements, par exemple, résumant les responsabilités qu'impose le droit militaire à l'ensemble des officiers et militaires du rang (MR) : régler la conduite et faire respecter la discipline; appuyer les autorités civiles; promouvoir le bien-être des subordonnés et gérer les ressources de manière consciencieuse. En règle générale, ces responsabilités juridiquement prescrites (chapitres 4.02 et 5.01 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*) incombent aux officiers et MR investis d'un rôle de leader.

Par ailleurs, les responsabilités liées à l'exercice de l'autorité, à l'instruction et à la discipline sont décrites très sommairement dans les commissions et les brevets délivrés aux officiers et aux adjudants. Les descriptions des exigences militaires fondamentales - officiers (DEMFO) et militaires du rang (DEMFMR) détaillent les tâches et responsabilités militaires de base et les tâches et responsabilités *communes de leadership* propres à chaque période de perfectionnement. On y définit aussi les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de chaque tâche ou groupe de tâches.

ORFC 4.02 – RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES DES OFFICIERS

Un officier doit :

- (a) connaître, observer et faire respecter :
 - (i) la *Loi sur la défense nationale*,
 - (ii) la *Loi sur les secrets officiels*,
 - (iii) les ORFC,
 - (iv) tous les autres règlements, règles, ordres et directives se rapportant à l'exercice de ses fonctions;
- (b) donner à toutes personnes employées au service de l'État l'aide qu'il peut dans l'accomplissement de leurs fonctions;
- (c) promouvoir le bien-être, l'efficacité et l'esprit de discipline de tous les subordonnés;
- (d) assurer le soin et l'entretien convenables de tous les biens publics et biens non publics qui relèvent de son autorité et en empêcher le gaspillage;
- (e) signaler aux autorités compétentes toute infraction aux lois, règlements, règles, ordres et directives pertinents qui régissent la conduite de toute personne justiciable du code de discipline militaire quand il ne peut régler la question lui-même de façon satisfaisante.

ORFC 5.01 – RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES DES MILITAIRES DU RANG

Un militaire du rang doit :

- (a) connaître, observer et faire respecter :
 - (i) la *Loi sur la défense nationale*,
 - (ii) la *Loi sur les secrets officiels*,
 - (iii) les ORFC;
 - (iv) tous les autres règlements, règles, ordres et directives se rapportant à l'exercice de ses fonctions;
- (b) donner à toutes personnes employées au service de l'État l'aide qu'il peut dans l'accomplissement de leurs fonctions;
- (c) promouvoir le bien-être, l'efficacité et l'esprit de discipline de tous ses subordonnés;
- (d) assurer le soin et l'entretien convenables de tous les biens publics et biens non publics qui relèvent de son autorité et en empêcher le gaspillage;
- (e) signaler aux autorités compétentes toute infraction aux lois, règlements, règles, ordres et directives pertinents qui régissent la conduite de toute personne justiciable du code de discipline militaire.

RESPONSABILITÉS FONCTIONNELLES DES LEADERS DES FC

Le Tableau 4-1 résume les responsabilités des leaders des FC à l'aide d'énoncés se situant à mi-chemin entre la généralité des cinq dimensions du leadership efficace et la spécificité des descriptions de tâches. Les responsabilités sont réparties en

fonction des deux critères d'efficacité décrits plus tôt, soit les résultats essentiels et conduite basée sur les valeurs. En fait, ces énoncés de responsabilité ont l'avantage de concrétiser la notion du *devoir* en y associant des obligations d'ordres professionnel, moral et juridique (ce dont il est question au chapitre 2 de la publication *Servir avec honneur*) et en précisant ce que devrait signifier cette notion pour les leaders des FC.

Tableau 4-1 | Responsabilités des leaders des FC réparties selon les principales fonctions et les critères d'efficacité

Critères d'efficacité	Principales fonctions des leaders	
	Diriger des personnes	Diriger l'institution
Succès de la mission	<p><i>Acquérir une compétence personnelle et continuer de se perfectionner.</i></p> <p><i>Préciser ses objectifs et ses intentions.</i></p> <p><i>Savoir régler les problèmes et prendre des décisions en temps opportun.</i></p> <p>Planifier, organiser et assigner des tâches.</p> <p><i>Diriger; motiver par la persuasion et l'exemple et en partageant les risques et les difficultés.</i></p> <p>Obtenir et gérer les ressources nécessaires à l'exécution des tâches.</p> <p><i>Entraîner les individus et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes.</i></p>	<p>Fixer une orientation et des buts stratégiques.</p> <p>Mettre en place les capacités opérationnelles requises (structure de force, équipement, commandement et contrôle).</p> <p>Utiliser son bon jugement pour donner des conseils d'ordre militaire et décider de l'emploi des forces.</p> <p>Concilier les obligations et les valeurs rivales, établir des priorités et attribuer les ressources.</p> <p>Développer le cadre de leadership.</p>
Intégration interne	<p>Structurer et coordonner les activités; établir des normes et des programmes d'activités.</p> <p>Promouvoir l'esprit d'équipe et la cohésion.</p> <p><i>Informers les supérieurs sur les activités et les faits nouveaux.</i></p> <p>Informers les subordonnés; expliquer les faits et les décisions.</p> <p>Comprendre et respecter les politiques et procédures.</p> <p>Surveiller; inspecter; corriger; évaluer.</p>	<p>Élaborer un ensemble cohérent de politiques.</p> <p>Encourager la curiosité intellectuelle et élaborer une doctrine de pointe.</p> <p>Gérer le sens; utiliser les médias et le symbolisme pour maintenir la cohésion et le moral.</p> <p>Élaborer et tenir à jour des systèmes efficaces d'information et d'administration.</p> <p>Élaborer et tenir à jour des systèmes de vérification et d'évaluation.</p>
Bien-être et engagement des membres	<p><i>Encadrer et éduquer les subordonnés; les aider à se perfectionner.</i></p> <p><i>Traiter les membres équitablement; répondre à leurs préoccupations; défendre leurs intérêts.</i></p> <p>Régler les conflits interpersonnels.</p> <p>Consulter les subordonnés sur les questions qui les touchent.</p> <p><i>Surveiller le moral et assurer le bien-être des subordonnés.</i></p> <p>Souligner et récompenser les réussites.</p>	<p>Tenir compte des besoins personnels dans le cadre du système de carrière et de perfectionnement.</p> <p>Mettre en place des mécanismes d'expression individuelle et collective.</p> <p>Assurer un règlement juste des plaintes.</p> <p>Respecter le contrat social; maintenir de solides systèmes de qualité de vie et de soutien des membres.</p> <p>Établir des systèmes de reconnaissance et de récompense.</p>

Table 4-1 | Responsibilities of CF leaders as they relate to major functions and effectiveness dimensions. (cont.)

Critères d'efficacité	Principales fonctions des leaders	
	Diriger des personnes	Diriger l'institution
Adaptation au monde extérieur	Maintenir sa connaissance de la situation; chercher des renseignements; se tenir au courant. Prévoir l'avenir. Favoriser l'innovation; expérimenter. Apprendre de ses expériences et de celles des autres. Établir des rapports utiles avec l'extérieur (interarmées, interagences, multinationaux).	Recueillir et analyser le renseignement; définir les menaces et défis futurs. Amorcer et orienter le changement. Favoriser l'apprentissage organisationnel. Maîtriser l'art des relations civilo-militaires. Développer des réseaux externes et des rapports de collaboration stratégique. Produire régulièrement des rapports d'information destinés au monde extérieur.
Éthos militaire	<i>Rechercher les responsabilités et les accepter.</i> Initier les recrues au code de conduite/aux valeurs, à l'histoire et aux traditions des FC. Refléter et renforcer l'éthos militaire; maintenir l'ordre et la discipline; veiller au respect des normes professionnelles. Favoriser le respect des droits individuels et de la diversité.	Clarifier les responsabilités; responsabiliser les subordonnés. Développer et maintenir une identité professionnelle; assurer la concordance entre la culture et l'éthos des FC; préserver le patrimoine des FC. Refléter et renforcer l'éthos militaire; développer et maintenir le système de justice militaire. Établir une culture conforme à l'éthique.

Le Tableau 4-1 illustre de manière assez convaincante que les responsabilités des leaders diffèrent selon qu'elles sont liées à la direction des personnes ou à celle de l'institution. Les responsabilités qui y sont énumérées englobent notamment :

- les principes traditionnels du leadership militaire (en italique), qui sont décrits plus en détail à l'annexe A;
- les comportements de leader couramment relevés dans les inventaires de type empirique et pertinents dans le présent contexte;
- les tâches représentatives énoncées dans les DEMFO et les DEMFMR;
- les responsabilités décrites dans les documents clés décrivant les programmes de perfectionnement des leaders des FC pour les dix prochaines années et plus (p. ex., *L'officier en 2020*, *Le corps des MR en 2020*) et dans les études contemporaines sur le leadership stratégique.

À première vue, il semble y avoir peu de rapport entre un grand nombre des responsabilités énumérées dans le Tableau 4-1 et les idées reçues à propos du leadership en tant que moyen d'influer en temps réel et à dessein sur le rendement et la conduite. Dans certains cas, toutefois, ce rapport est évident (p. ex., « Diriger; motiver par la persuasion et l'exemple et en partageant les risques et les difficultés »; « Fixer une orientation et des buts stratégiques »). C'est pour cette raison qu'on a inclus, dans le tableau, des responsabilités liées à la discipline et aux valeurs professionnelles (p. ex., « Renforcer l'éthos militaire; maintenir l'ordre et la discipline; veiller au respect des normes professionnelles »).

Par contre, d'autres responsabilités sont de type proactif. Certaines sont liées au développement personnel (p. ex., « Acquérir une compétence personnelle et continuer de se perfectionner », « Apprendre de ses expériences et de celles des autres »); on les a incluses ici parce qu'elles rehaussent le pouvoir personnel du leader et sa capacité d'influencer. Plusieurs responsabilités sont axées sur la motivation et les résultats à long terme (p. ex., « Encadrer et éduquer les subordonnés et les aider à se

perfectionner », « Gérer le sens; utiliser les médias et le symbolisme pour maintenir la cohésion et le moral ». D'autres favorisent la confiance et l'engagement (p. ex., « Traiter les membres équitablement; répondre à leurs préoccupations; défendre leurs intérêts », « Respecter le contrat social; maintenir de solides systèmes de qualité de vie et de soutien des membres »), deux conditions essentielles à l'acceptation de bon gré de l'autorité et de l'influence d'un leader. D'autres responsabilités sont centrées sur le développement (p. ex., « Entraîner les individus et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes », « Encourager la curiosité intellectuelle et élaborer une doctrine de pointe », « Favoriser le travail d'équipe et la cohésion », « Développer des réseaux externes et des rapports de collaboration ») et ont pour objet d'augmenter la capacité de rendement du personnel de manière à faciliter ultérieurement la tâche de le diriger et d'influer sur lui. Pour comprendre les responsabilités énumérées dans le Tableau 4-1, il importe notamment de reconnaître les dimensions immédiates et futures du leadership militaire. Tous les comportements répertoriés dans ce tableau influent d'une façon ou d'une autre sur la réalisation de la mission ou sur la capacité et la possibilité de l'exécuter. Un leader efficace dirige, motive et habilite de manière à ce que les tâches soient accomplies; en plus, il cultive et aiguise les capacités individuelles, collectives et organisationnelles qui concourent à l'accomplissement des tâches.

« L'accomplissement du devoir fait appel à toute la gamme de l'excellence professionnelle militaire. Il exige que les individus s'entraînent fort, poursuivent leur perfectionnement professionnel et exécutent leurs tâches de façon à être fiers d'eux-mêmes, de leur unité et de leur profession. »

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

Responsabilités liées à la direction des personnes. Les leaders des FC ont une influence directe sur le succès de la mission, un des critères d'efficacité mentionnés dans le tableau ci-dessus. On s'attend donc à ce que les leaders se préparent en vue des opérations qu'ils exécutent ou appuient et, plus généralement, à ce qu'ils suivent les directives de leurs supérieurs. Un commandant ou un dirigeant doit avant tout s'acquitter dans les règles de l'art de la mission qui lui est confiée. C'est pourquoi les leaders de

tous niveaux doivent donner l'exemple en matière de compétence personnelle et d'engagement, travailler très fort pour améliorer le rendement individuel et collectif, fixer et définir des objectifs, planifier et exécuter des tâches, allouer et gérer les ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches et superviser le rendement individuel et collectif.

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 interprétation des activités, il maintient de bonnes communications à l'interne et il établit des procédures en vue de favoriser la cohérence des actions. 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 collaboration. 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 règlements et aux normes, en effectuant des évaluations et des inspections, en étudiant les rapports et en tenant les subordonnés responsables de leurs actions.

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 donner un sens véritable à chaque tâche et mandat, établir un climat sain dans l'unité, 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 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, professionnelles et de croissance personnelle au cours de leur carrière.

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

APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE DES AUTRES – PLANIFICATION NAVALE DURANT LA GUERRE DU GOLFE, 1990

« On peut toujours apprendre des choses de ceux qui nous ont précédés. Nous avons obtenu les comptes rendus de déploiement des opérations du Royaume-Uni et des États-Unis dans le golfe Persique au cours de la « guerre des pétroliers » et des patrouilles Armilla du Royaume-Uni. Nous avions à Halifax des équipes de suivi chargées de transmettre ces leçons [...] En route, nous avons profité des services et de l'entraînement que pouvaient nous offrir plusieurs pays de l'OTAN afin de bien nous préparer à toute éventualité. Avant le départ, à l'école de la Flotte et au Centre de guerre navale, nous avons mené un exercice pour tous les scénarios auxquels nous pouvions penser, y compris une guerre totale. Les effectifs de tous les quarts de tous les navires se sont soumis à cet entraînement. Nous savions de quelle façon nous pouvions utiliser au mieux chacun des navires, le Groupe opérationnel et nos marins pour chacune des tâches possibles, de l'arraisonnement de navires marchands récalcitrants au lancement de missiles. Il est essentiel dans toute mission de s'interroger sur les situations susceptibles de se produire, tout comme il l'est de s'enquérir auprès de ses alliés de ce que ces situations pourraient être et de leur demander leur aide. »

Contre-amiral D. E. Miller

La fonction de général et l'art de l'amirauté

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.

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 traditions militaires de bon ordre et de discipline. Par-dessus tout, ils doivent mettre en place des conditions qui favorisent l'acceptation et l'intériorisation de l'éthos militaire. Cela signifie qu'ils doivent être de bons instructeurs, mais aussi, ce qui est plus important encore, qu'ils doivent en tout temps faire preuve de professionnalisme militaire et se montrer cohérents.

Responsabilités liées à la direction de l'institution. 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 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.

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 de soutien et veillent à ce qu'on les évalue périodiquement afin d'en déterminer l'efficacité et l'utilité.

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.

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 d'autres 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 les capacités du personnel et, à l'aide d'analyses à moyen et long termes, en tire le maximum. Il peut ainsi anticiper les forces du changement et tirer des avantages concurrentiels des projets de transformation.

« Un dirigeant efficace ne se contente pas de subir les contingences de son environnement; il cherche plutôt à exercer un effet sur le milieu et à façonner lui-même les événements. » [traduction]

Stephen Zaccaro
Models and Theories of Executive Leadership

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.

COMPRENDRE ET ACCEPTER LES RESPONSABILITÉS INHÉRENTES AU LEADERSHIP

Le rendement d'un leader, tout comme le rendement en général, dépend d'une combinaison de facteurs personnels et contextuels. Parmi les premiers, citons la *compréhension* du rôle de leader, la *capacité* d'assumer ce rôle et la *motivation* pour le faire, ainsi que la confiance en ses qualités de leader. Quant aux seconds, ils englobent toutes les *conditions externes* (p. ex., les personnes, le temps, l'équipement, l'encadrement, le soutien et le milieu physique) qui peuvent soit aider, soit nuire à l'accomplissement d'une tâche. Évidemment, en matière de rendement, la première condition du succès c'est de comprendre la tâche à accomplir. Tout - l'orientation et le niveau de l'effort personnel, l'application des connaissances et des compétences et le mode d'exercice du pouvoir et de l'influence - repose sur la façon dont le leader comprend sa tâche. Les fonctions et les responsabilités résumées dans le Tableau 4-1 ont justement pour objet de favoriser cette compréhension.

Quoique les leaders des FC soient le plus souvent informés de ce que l'on attend d'eux par leurs supérieurs - au moyen d'énoncés de responsabilités semblables à ceux du Tableau 4-1, de descriptions de tâches ou de directives et d'ordres en direct, leurs actions peuvent aussi être dictées par des événements fortuits ou des situations de crise, ou encore par la nécessité d'intervenir en cas d'écart individuels, collectifs ou systémiques par rapport aux normes de rendement. Les leaders peuvent aussi prendre l'initiative lorsqu'ils anticipent ou repèrent un besoin à combler. En d'autres mots, les activités d'un leader sont souvent contrôlées par des facteurs externes, mais parfois aussi par lui-même. Cette distinction est importante, car elle reflète l'aspect qualitatif du leadership. Lorsqu'un leader a un comportement essentiellement réactionnel, c'est-à-dire qu'il réagit aux directives ou aux conditions externes, on dit qu'il a un style de leadership passif. Lorsqu'il agit de sa propre initiative et exerce son propre contrôle, on considère qu'il a un style de leadership actif ou dynamique.

Le dynamisme, ainsi que l'énergie, l'initiative et l'audace qu'on y associe, sont les marques d'un leader efficace. Ce dernier ne se contente ni de résultats « passables », ni d'explications du genre « on l'a toujours fait ainsi ». On s'attend à ce que les leaders d'expérience, qui ont acquis un savoir-faire technique et professionnel et une assurance fondée sur la maturité, contestent le statu quo, ou à tout le moins, à ce qu'ils le remettent en question, à ce qu'ils manifestent de l'initiative, bref, à ce qu'ils provoquent les choses. En fait, plus un leader est haut placé et plus il a de pouvoir, plus on s'attend à ce qu'il soit décidé et parfois même

intransigeant, sans nécessairement être agressif. En somme, pour s'acquitter dûment de leurs responsabilités, les leaders des FC font ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils estiment devoir faire pour atteindre les objectifs des FC. Leur succès à cet égard dépend en définitive de leur sens du devoir et de leur volonté d'accepter les responsabilités inhérentes au leadership.

« Les leaders expérimentent... Tous les leaders remettent en question les processus établis. Ce sont des pionniers – des gens prêts à affronter l'inconnu. Ils recherchent les occasions d'innover, de grandir et de s'améliorer. » [traduction]

James M. Kouzes et Barry Z. Posner
The Leadership Challenge

SAVOIR ACCEPTER LA RESPONSABILITÉ – CAMPAGNE AÉRIENNE DU KOSOVO, PRINTEMPS 1999

« Le 24 mars 1999, juste avant minuit [...] quatre CF 18 Hornet décollent de la base aérienne d'Aviano (Italie) à destination d'un lieu prédéterminé du Kosovo [...] Au cours des 78 jours et nuits qui suivirent, les six (puis les douze, et enfin les dix-huit) CF 18 canadiens d'Aviano ont effectué au total 678 sorties de combat, soit plus de 2 600 heures de vol [...]

À mesure que le conflit s'intensifia, les Canadiens renforcèrent leur engagement à l'égard de la force de l'OTAN [...] Un rendement extraordinaire devint la norme, et certains militaires donnèrent encore plus de leur personne. L'un d'eux était le sergent D.M. Neal, du 1er Escadron de maintenance (Air) de Cold Lake. Outre qu'il avait pour travail à plein temps de produire chaque jour deux douzaines de bombes à guidage laser, il se rendait souvent sur la ligne de vol, où il partageait ses connaissances avec les officiers de chargement des armes, novices dans leur métier, pour préparer ceux-ci au rythme effréné des opérations. Il mit aussi sur pied des programmes de formation visant à qualifier les équipages employés au chargement des bombes de deux mille livres à guidage laser (GBU-10), dont l'usage venait d'être autorisé, et il fit des propositions et des modifications pour améliorer la sécurité et l'efficacité des opérations de combat. Donnant l'exemple inlassablement, le Sergent Neal passa souvent

dix-huit heures d'affilée au travail pendant le conflit. Il avait d'excellents rapports avec les préposés aux armements de l'USAF qui utilisaient les mêmes locaux et il leur empruntait sans cesse des pièces de rechange pour que les Canadiens puissent continuer de produire des bombes.

Quand les stocks de bombes modernes GBU s'amenuisèrent dans toutes les forces de l'OTAN, les alliés furent obligés d'utiliser des missiles guidés plus anciens. Ceci entraîna un surcroît de travail pour tous les contingents nationaux à Aviano, car il fallait « graver » manuellement dans les circuits un code laser individuel. Aux prises avec ce problème, le sergent Neal devint, de sa propre initiative, l'expert en la matière. Persévérant dans ses recherches, il aboutit à la conclusion que les Américains utilisaient mal leur système d'inscription des codes laser et, avec tact, il montra aux techniciens d'armement de l'USAF comment s'y prendre. Ceci permit aux Américains de récupérer plus de 90 p. 100 des bombes qu'ils considéraient comme inutilisables et d'économiser littéralement des millions de dollars. Chose plus importante, l'esprit d'initiative et l'ingéniosité du sergent Neal évitèrent une grave pénurie de bombes, car à ce moment-là les stocks étaient très bas. Grâce à ses efforts, les bombes de remplacement devinrent vite disponibles alors qu'auparavant il y en avait peu.

Lieutenant-colonel David L. Bashow et coll.

« Prêt pour la mission : le rôle du Canada dans la campagne aérienne du Kosovo »

RÉSUMÉ

En termes très généraux, les leaders des FC – qu'ils soient nommés officiellement ou spontanés – ont les responsabilités suivantes : accomplir la mission, structurer et intégrer les équipes et les unités de manière à en optimiser l'efficacité et la coordination, veiller au bien-être et à l'engagement des membres, établir et maintenir la capacité d'adaptation, régler la conduite en fonction des valeurs de l'éthos militaire canadien. Beaucoup de ces responsabilités sont réitérées dans les descriptions de tâches énoncées dans les règlements et dans les attentes formulées implicitement dans les brevets et commissions.

Le Tableau 4-1 renferme des lignes directrices plus précises sur les responsabilités des leaders des FC. Bien qu'il ne s'agisse que d'un résumé, on y décrit la plupart de ce que doivent faire les leaders aux niveaux tactique et opérationnel (diriger des personnes) et au niveau stratégique (diriger l'institution) pour atteindre des objectifs importants d'une manière professionnelle. En fait, le Tableau 4-1 résume les attentes fondamentales des FC à l'endroit de leurs leaders.

En plus de satisfaire à ces attentes, les leaders des FC doivent se comporter d'une manière digne de ce titre : ils doivent anticiper les questions et les problèmes, être dynamique, 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. Les leaders doivent aller de l'avant. En fait, leur liberté d'action n'a pour toute limite que leur imagination et leur détermination. 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.

Annexe A

LES « PRINCIPES DU LEADERSHIP » DANS UN MONDE COMPLEXE

Les versions antérieures des manuels sur le leadership des FC proposaient dix principes durables pour assurer l'efficacité du leadership dans les FC. On retrouve des principes similaires dans les manuels de leadership de certaines forces alliées (c'est le cas, par exemple, du manuel en vigueur dans l'armée

australienne, mais non du plus récent manuel de l'armée américaine). Les membres actifs des FC connaissent pour la plupart ces principes bien que leur formulation diffère de la version 1973 à la version 1978 du manuel. L'essence de ces principes est préservée dans la doctrine actuelle du leadership. Le rapport entre les principes traditionnels du leadership et les responsabilités du leader énumérées au Tableau 4-1 est illustré dans le Tableau 4A-1 ci-dessous.

Tableau 4A-1 | Rapport entre les principes traditionnels du leadership et les responsabilités des leaders

<i>Les principes du leadership – 1973/1978</i>	<i>Responsabilités correspondantes – Tableau 4-1</i>
Acquérir une compétence professionnelle.	Acquérir une compétence personnelle et continuer de se perfectionner.
Connaître ses capacités et ses limites et chercher à s'améliorer.	
Rechercher les responsabilités et les accepter.	Rechercher les responsabilités et les accepter.
Donner le bon exemple.	Diriger; motiver par la persuasion et l'exemple et en partageant les risques et les difficultés.
S'assurer que ses subordonnés connaissent ses intentions et les comprennent, et les amener à exécuter la mission.	Préciser ses objectifs et ses intentions.
Connaître ses subordonnés et veiller à leur bien-être.	Traiter les membres équitablement; répondre à leurs préoccupations et défendre leurs intérêts. Surveiller le moral et assurer le bien-être des subordonnés.
Favoriser le développement des qualités de leader des membres du personnel.	Encadrer et éduquer les subordonnés et les aider à se perfectionner.
Prendre des décisions saines et en temps opportun.	Savoir régler les problèmes et prendre des décisions en temps opportun.
Habituer les subordonnés à travailler en équipe et utiliser pleinement leurs talents.	Entraîner les individus et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes.
Tenir le personnel au courant de la mission, des changements dans la situation et de ce qui se passe en général.	Informers les subordonnés; expliquer les faits et les décisions.

Certains principes ont été élagués, d'autres élargis. Quel que soit le cas, la comparaison ci-dessous révèle que les « principes du leadership » demeurent une expression valable des responsabilités fondamentales d'un leader militaire. En ce sens, ces principes constituent une version condensée de la « sagesse de la tribu », c'est-à-dire des leçons tirées d'une expérience durement acquise et transmise à des générations successives.

Cette comparaison montre aussi que les principes traditionnels du leadership n'englobent pas toutes les tâches et les responsabilités d'un leader militaire. Tous les principes d'origine portent sur le niveau tactique du leadership : la plupart touchent à l'accomplissement de la mission, et quelques-uns, au bien-être des subordonnés. D'autres aspects importants de l'efficacité et de la responsabilité n'y sont pas traités, tel le maintien des normes de conduite et de discipline. De plus, les responsabilités du leader sur le plan institutionnel ne sont pas abordées.

Évidemment, les principes du leadership tels qu'ils ont été enseignés à ce jour sont centrés sur le leadership d'une équipe et, en ce sens, ils procurent aux nouveaux leaders des directives utiles sur les responsabilités fondamentales d'un chef d'équipe. 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. Cette connaissance va bien au-delà de la formation élémentaire en leadership pour englober toutes les responsabilités énumérées dans la colonne de gauche du Tableau 4-1. De plus, les leaders qui se préparent à assumer des postes de niveau supérieur doivent comprendre et assumer les responsabilités énumérées dans la colonne de droite.

Pouvoirs et caractéristiques des leaders et comportements visant à influencer

CHAPITRE 5

Catégories de pouvoir	58
Caractéristiques des leaders	60
Processus d'exercice de l'influence – modèle de base	62
Réaliser l'équilibre entre le pouvoir professionnel et le pouvoir personnel	63
Réactions à l'autorité et à l'influence	64
Comportements visant à influencer	65
Leadership transformationnel et concepts connexes	69
• Leadership charismatique	69
• Leadership transformationnel	69
• Leadership visionnaire	71
• Le leadership transformationnel dans les FC	72
L'importance de la confiance	72

Pouvoirs et caractéristiques des leaders et comportements visant à influencer

5

Un grand nombre des tâches dont la responsabilité incombe aux leaders des FC doivent en fait être exécutées par des personnes autres que les leaders. Être un leader implique donc exercer une influence sur autrui. Or, c'est le pouvoir social, sous toutes ses formes, qui permet d'exercer cette influence. Dans le présent contexte, le pouvoir social doit s'entendre simplement comme le *potentiel* d'influencer autrui. En d'autres mots, le pouvoir social c'est la capacité d'agir sur les croyances, les valeurs, les attitudes, le comportement ou le rendement d'une ou de plusieurs personnes en vue d'atteindre un objectif. Lorsque le pouvoir social provoque l'effet souhaité, il y a effectivement influence. Le fait de posséder un attribut ou un talent (l'esprit d'analyse, par exemple) ne confère pas en soi de pouvoir. Pour qu'une personne dérive du pouvoir d'une caractéristique personnelle ou d'un poste, il faut que d'autres personnes en reconnaissent la pertinence ou l'importance. Par exemple, un premier maître de 1^{re} classe (pm 1) qui fait la connaissance de ses voisins à l'occasion d'un barbecue sera traité comme un voisin parmi tant d'autres. Mais s'il se présente devant un groupe de marins, il sera traité avec plus de déférence parce que le pouvoir associé à son grade et à son expérience revêt un tout autre sens pour des gens qui servent à bord d'un navire et dans la Force navale.

« Le pouvoir, c'est le potentiel d'influencer le comportement, de changer le cours des événements, de surmonter la résistance et d'amener les gens à faire des choses qu'ils ne feraient peut-être pas autrement. »
[traduction]

Jeffrey Pfeffer

Managing with Power: Politics and Influence in Organizations

Dans les chapitres précédents, on a beaucoup parlé de la *nature* du leadership, c'est-à-dire des principales fonctions des leaders, des valeurs qui doivent les guider et des responsabilités qui leur incombent. Ce thème se poursuit dans le présent chapitre. En plus d'y décrire les principales sources de pouvoir et d'influence des leaders, on y explique la distinction entre le pouvoir conféré par un poste ou un grade et le pouvoir qu'une personne acquiert par ses propres efforts de perfectionnement – en développant ses connaissances, ses compétences et les autres qualités nécessaires à l'exercice du leadership dans les FC. On y traite par ailleurs des différentes façons dont les subordonnés peuvent réagir aux leaders.

Le présent chapitre explore aussi le processus du leadership et plus, particulièrement, les différents comportements qu'adoptent les leaders pour exercer leur influence et les situations qui correspondent le mieux à chaque type de comportement. Enfin, le chapitre se termine par un examen du leadership transformationnel, une façon de désigner le leadership de qualité supérieure nécessaire lorsqu'on veut apporter des changements chez le personnel ou dans l'organisation et lorsque la confiance et l'engagement des subordonnés sont indispensables à la qualité du rendement et à l'efficacité.

CATÉGORIES DE POUVOIR

Il y a deux grandes catégories de pouvoir social : le *pouvoir professionnel*, qui découle des attributs du poste ou du rang occupé au sein d'une structure d'autorité et de pouvoir, et le *pouvoir personnel*, qui découle de qualités que la société valorise ou juge utiles. Le pouvoir professionnel est conféré, et donc temporaire. On l'acquiert ou on le perd lorsqu'on change de poste, d'affectation ou de grade. Mais un leader peut aussi compromettre la légitimité de son pouvoir professionnel par suite d'inconduite ou de mauvais rendement; dans certains cas, cela peut même lui coûter son poste. Le pouvoir personnel, par contre, s'acquiert uniquement par l'effort personnel, d'où sa très grande mobilité. Mais, tout comme le pouvoir professionnel, il doit s'appuyer sur le bon comportement et un bon rendement.

Le pouvoir d'un leader (c'est-à-dire sa capacité d'influencer) n'est pas immuable; il augmente ou diminue en fonction de son comportement et de son rendement, ce qui n'est pas sans avoir d'importantes implications. Le leader est investi d'un pouvoir par d'autres personnes et il ne peut contrôler la manière d'interpréter et de percevoir ses faits et gestes : il doit donc être conscient qu'il est toujours « en représentation » et comprendre que son comportement et son rendement peuvent soit renforcer, soit affaiblir son pouvoir (c'est là une des raisons pour lesquelles les militaires de carrière insistent sur le fait que le service militaire constitue un mode de vie et que le code de discipline et l'éthos militaires s'appliquent vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept). Pourvu qu'ils soient compétents, qu'ils se conduisent convenablement, qu'ils aient la considération des autres, du caractère et d'autres qualités recherchées, et pourvu qu'ils exercent leur autorité de manière juste et appropriée, les leaders seront en mesure d'affermir leur pouvoir et leur capacité d'influencer les gens. À l'inverse, les échecs et les lacunes affaibliront la légitimité de leur pouvoir et leur capacité de diriger.

On associe cinq grandes sous-catégories de pouvoir à la position dans la hiérarchie ou au grade : le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition, le pouvoir lié à l'information et le pouvoir lié à l'environnement.

- Le **pouvoir légitime** procède de la capacité d'imposer un sentiment d'obligation ou de devoir à une autre personne. Ce pouvoir se fonde tantôt sur la loi ou une autre source officielle (attributions d'une fonction ou d'un poste), tantôt sur des normes sociales et des attentes relatives à une fonction ou à un poste. En vertu de la *Loi sur la défense nationale*, le pouvoir officiel des commandants et autres officiers supérieurs des FC est un élément clé de l'organisation militaire. Cela se reflète dans l'importance qui est accordée au grade, aux marques de respect, à l'intégrité de la chaîne de commandement et aux rites et symboles qui accompagnent les promotions, l'attribution des brevets et la passation de commandement.

« L'autorité dont est investi un membre d'une organisation définit sa liberté d'action et d'interaction ainsi que son droit de passer à l'action, qu'il soit conféré officiellement ou reconnu non officiellement. » [traduction]

Bernard M. Bass

Bass and Stogdill's Handbook of Leadership

- Le **pouvoir de récompense** repose sur la capacité de donner aux autres des choses qu'ils désirent ou qu'ils apprécient. Les récompenses peuvent être tangibles (argent, congés), symboliques (promotion, honneurs militaires) ou sociales (louanges, reconnaissance, appui des initiatives personnelles). Dans les FC, le pouvoir d'accorder des récompenses tangibles augmente à mesure que l'on occupe un grade plus élevé et plus central, mais les leaders de tous grades ont la capacité de montrer qu'ils apprécient un effort exceptionnel ou un travail bien fait.
- Le **pouvoir de coercition** découle de la capacité de retirer des récompenses et des privilèges ou d'administrer des sanctions et des punitions. Les mesures coercitives peuvent être modérées (pressions/tactiques d'intimidation, avertissements, mise en garde et surveillance) ou sévères (réprimandes, amendes, détention). Quoique seuls les commandants ou les juges militaires soient habilités à imposer des peines sévères telles que la détention, le pouvoir de coercition est omniprésent dans les FC et émane de trois sources : (1) un grade supérieur et le pouvoir disciplinaire qui lui est inhérent; (2) le devoir officiel de chaque officier et MR de faire respecter le *code de discipline militaire* en portant une accusation ou en signalant une infraction à une personne habilitée à porter une accusation; (3) le pouvoir discrétionnaire des supérieurs d'assigner des tâches fastidieuses ou désagréables à leurs subordonnés, de retirer des privilèges ou d'exercer une influence négative sur les recommandations et les décisions touchant la carrière.
- Le **pouvoir lié à l'information** résulte de la capacité d'accéder à des informations importantes³² et de les diffuser. Ce pouvoir est normalement lié au grade d'une personne et à la position qu'elle occupe dans la structure des communications. Parce qu'une place au centre de l'organisation est un élément déterminant du pouvoir lié à l'information dans les FC, ceux qui travaillent en étroite collaboration avec des personnes occupant des postes clés acquièrent eux aussi une bonne part de pouvoir lié à l'information.
- Le **pouvoir lié à l'environnement** procède de la capacité de contrôler l'environnement physique et social, les ressources, la technologie et l'organisation du travail et d'exercer ainsi une influence indirecte. Comme on l'a déjà mentionné, ce type d'influence est réparti parmi tous les grades des FC, mais les leaders des niveaux supérieurs ont davantage le pouvoir d'apporter des changements importants à la structure organisationnelle, à la technologie et aux environnements physique et culturel des FC.

³² En théorie de l'information, on entend par le terme *information* tout signe qui atténue l'incertitude ou constitue un fait nouveau. L'information n'a habituellement qu'une valeur temporaire, car l'avantage qu'elle confère s'estompe dès qu'elle devient notoire ou qu'elle fait appel à des compétences particulières, dans tel cas on parle plutôt d'élément d'expertise que d'élément d'information.

Le pouvoir personnel comporte trois sous-catégories – le pouvoir émanant des connaissances, le pouvoir charismatique et le pouvoir émanant des relations :

- Le **pouvoir émanant des connaissances** résulte de la capacité de fournir aux gens les connaissances et les conseils dont ils ont besoin. Ce pouvoir repose sur un savoir, des compétences ou une expérience uniques et est le fondement du modèle de leadership fondé sur l'expertise technique qui distingue les forces armées professionnelles des autres formes d'organisations militaires. Les efforts énormes qu'investissent les FC dans l'instruction et l'éducation témoignent de la valeur élevée que celles-ci accordent à la compétence et à l'expertise. En tant que corpus particulier de connaissances et de compétences, l'expertise confère aussi un pouvoir et une influence considérables aux experts sachant gérer les contingences stratégiques d'une organisation (p. ex., les avocats militaires qui interviennent lorsque des questions de droits humains compromettent la capacité opérationnelle; les experts en informatique qui jouent un rôle de plus en plus important à mesure que s'intensifie la prépondérance des technologies de l'information et des communications et notre dépendance envers elles).
- Le **pouvoir charismatique** se définit par la capacité de susciter des sentiments d'acceptation personnelle, d'approbation, d'efficacité ou de valorisation. Le pouvoir charismatique d'un leader repose habituellement sur l'estime que lui accordent ses subordonnés et parfois sur leur désir de s'identifier à lui ou de l'émuler. Parmi les qualités pouvant conférer davantage de pouvoir charismatique, citons la bienveillance et l'amabilité, la prévenance, la loyauté, le courage, l'authenticité, l'intégrité et divers autres comportements gages de désintéressement et de bienfaisance.
- Le **pouvoir émanant des relations** découle de la capacité d'accéder à des informations et à des ressources utiles et de tirer profit des occasions qui se présentent. Bien que semblable au pouvoir lié à l'information, le pouvoir émanant des relations repose avant tout sur des réseaux de relations *personnelles* et n'est donc pas rattaché à un poste. Les contacts et les rapports personnels avec d'autres professionnels militaires, personnalités influentes ou experts reconnus sont tous des éléments du pouvoir émanant des relations, que l'on appelle aussi **capital social**.

Le pouvoir personnel est fondé sur des caractéristiques individuelles acquises avec plus ou moins de difficulté et à des rythmes différents. De nombreuses compétences se transmettent facilement et s'acquièrent rapidement. Les traits de personnalité, par contre, se développent lentement et peuvent être difficiles à modifier.

CARACTÉRISTIQUES DES LEADERS

Les qualités personnelles les plus souvent citées dans les études portant sur l'efficacité des leaders sont notamment : l'intelligence, la compétence, l'intégrité, l'équité, la prévenance, l'ouverture d'esprit, la pensée progressiste et, s'il s'agit d'écrits militaires, on y trouve le courage. Beaucoup d'autres caractéristiques pourraient être ajoutées à cette liste; notons d'ailleurs qu'il y a des différences et des similarités d'une liste de qualités à une autre. Les disparités s'expliquent probablement par des différences de méthodologie (études de cas, observations directes, sondages, analyses d'incidents critiques), des différences d'échantillonnage (supérieurs, pairs, subordonnés et autres observateurs) et des différences de formulation ou de terminologie (mêmes notions, différents choix de mots). Néanmoins, en ce qui concerne les tentatives de regroupement de ces caractéristiques en un tout, on est passé de la triade d'origine (compétences techniques, conceptuelles et interpersonnelles) au modèle actuel à cinq dimensions, qui repose sur les catégories suivantes de capacités génériques : *connaissances et compétences, capacité cognitive, aptitudes sociales, personnalité et motivation/valeurs*. Quoiqu'il n'existe pas de liste définitive des qualités essentielles à un leader et quoique la possession d'une partie ou de l'ensemble des qualités les plus souvent citées ne soit pas un gage d'efficacité, la probabilité d'être un bon leader augmente lorsque ce dernier acquiert et développe des compétences et des capacités dans chacun des 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 dans leur spécialité militaire. La maîtrise des connaissances et des procédures liées à la spécialité constitue bien sûr un avantage concurrentiel essentiel au succès d'une mission; mais, en plus, les subordonnés d'un leader très compétent sont moins exposés au risque que ceux dont le leader est de compétence douteuse. La compétence technique est une nécessité sur le plan fonctionnel et un impératif sur le plan éthique. Cela est particulièrement vrai aux niveaux de leadership subalternes et intermédiaires, où les chefs touchent directement aux technologies et techniques propres à leur spécialité. Quoique la compétence technique soit moins importante aux échelons plus élevés, d'autres connaissances et compétences militaires plus vastes, liées au fonctionnement des systèmes et de l'institution elle-même, le sont davantage.
- **Capacité cognitive.** La capacité de résoudre des problèmes intelligemment (ce qui fait appel à l'esprit d'analyse et à la pensée créatrice) a toujours été un indice fiable du rendement d'un leader. Aux échelons supérieurs, la capacité de voir les

situations dans leur ensemble, de travailler avec des idées abstraites, d'élaborer des modèles théoriques et de repérer des tendances et de faire des liens acquiert davantage d'importance. Par ailleurs, la capacité de considérer les problèmes et les défis en regard des idées et des valeurs communes à l'ensemble des FC, de les analyser conformément aux principes établis et de communiquer des solutions et des plans d'une manière convaincante ou inspirante est une caractéristique déterminante du leadership transformationnel.

« En définitive, le leadership n'est pas une question de style, mais d'idées. En bout de ligne, ce sont les idées qui motivent les suiveurs et, pour parvenir à énergiser les gens, il faut généralement des concepts vastes et transcendants, voire même « philosophiques ». Ce n'est ni en maîtrisant une technique, ni en recourant à des outils psychologiques que l'on conçoit de telles idées [...] Lincoln n'a jamais subi le test Myers-Briggs; Gandhi n'a jamais bénéficié d'une rétroaction à 360 degrés. Les idées dont se nourrissent les grands leaders sont des visions "idéalisées" du monde de demain, basées sur des principes moraux et des valeurs universelles. »
[traduction]

James O'Toole

Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership

- **Aptitudes sociales.** Quel que soit le niveau de leadership, les aptitudes interpersonnelles, dont l'empathie, la prévenance, la capacité de négocier, le pouvoir de persuasion et la gestion efficace des conflits, sont essentielles à l'établissement et au maintien de bonnes relations de travail. Les compétences sociales/interpersonnelles, en plus d'être les clés de l'art d'influencer, facilitent le développement des réseaux de contacts personnels et l'épanouissement du pouvoir émanant des relations. Vu la complexité des relations qu'ils doivent entretenir avec leurs pairs, leurs supérieurs et des personnes en périphérie de l'organisation, les titulaires de postes stratégiques de haut niveau doivent maîtriser l'art d'influencer, en plus d'être d'excellents communicateurs (explications, négociation, inspiration), afin de bien représenter l'organisation et de promouvoir l'adhésion au changement au sein de l'organisation.
- **Personnalité.** Beaucoup de militaires de carrière estiment que *l'intégrité personnelle* est la plus importante vertu d'un militaire et une qualité essentielle chez un leader. Comme la plupart des

traits de caractère, l'intégrité est une manière d'être, une habitude née de la répétition, de la réflexion et de la volonté de s'améliorer. L'intégrité est indispensable à l'obtention du respect et de la confiance des subordonnés. Au nombre des autres caractéristiques évolutives relevées dans les études sur le leadership, citons quelques traits omniprésents, que l'on pourrait regrouper sous la rubrique *adaptabilité* : ce sont l'ouverture à l'expérience, la souplesse et la confiance en soi. L'ouverture à l'expérience est l'un des cinq piliers de la théorie contemporaine de la personnalité; le leader qui possède cette caractéristique est plus en mesure d'affronter d'éventuels changements, d'apprendre de ses expériences et d'effectuer des changements au besoin. Quant à la souplesse d'esprit et de comportement, elle est la véritable source de l'ingéniosité et de l'adaptabilité. En temps de crise, l'un des principaux attributs que doit posséder un leader est la capacité de contrôler ses réactions et leur effet sur autrui et de garder son sang-froid dans des situations difficiles. Corrélât de l'adaptabilité, l'assurance suppose une confiance en ses propres compétences et la capacité de conserver son calme dans le feu de l'action, deux facteurs essentiels à l'analyse de l'information et à la prise de décisions. De plus, la maîtrise de soi et l'adaptabilité d'un leader peuvent avoir une influence bénéfique sur les autres. Par contre, l'instabilité émotionnelle est souvent un facteur dans l'échec d'une mission ou de la carrière d'un leader.

« De toutes les caractéristiques essentielles à l'efficacité au combat, ce sont le courage et le sang froid qui ont reçu la plus haute cote (de la part des militaires du rang). Ces deux attributs ont été jugés deux fois plus importants que toutes les autres caractéristiques mentionnées; venaient ensuite la prévenance envers les subordonnés et la compétence manifeste. »
[traduction]

Roger Beaumont et William Snyder
Combat Effectiveness

- **Motivation et valeurs.** Tous ne sont pas motivés par le désir d'être leader et ceux qui le sont ne recherchent pas nécessairement tous le même type de pouvoir. On admet généralement que les bons leaders sont poussés par des *mobiles sociaux*, c'est-à-dire par le désir d'user de leur influence pour le bien de la collectivité et non à leurs propres fins. Le *professionnalisme*, qui équivaut à un ensemble d'attitudes et de valeurs incitatives, repose sur les mobiles suivants : une attirance intrinsèque pour la profession militaire, un grand respect pour

la compétence, accompagné d'un désir d'exceller dans les habiletés militaires, une adhésion ferme aux responsabilités et aux objectifs de la profession (intégrité professionnelle) ainsi qu'une identification aux valeurs de l'éthos militaire canadien. Le professionnalisme est un attribut désirable chez tous les membres des FC, mais il est indispensable chez un leader.

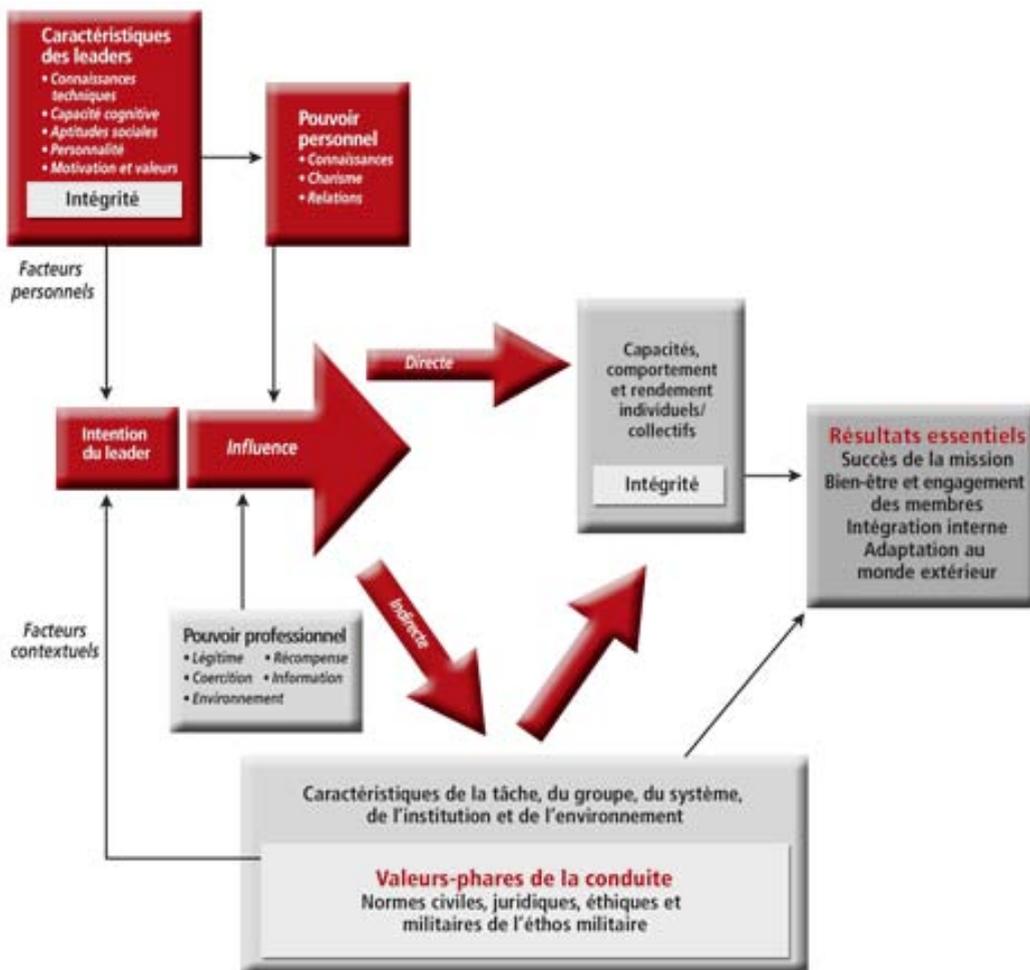
Puisqu'un grand nombre des qualités que doit posséder un bon leader s'acquièrent dans une plus ou moins large mesure, il y a des moyens de se préparer à assumer un rôle de leadership. En profitant pleinement des occasions de perfectionnement professionnel et en suivant un programme de perfectionnement 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.

PROCESSUS D'EXERCICE DE L'INFLUENCE – MODÈLE DE BASE

La Figure 5-1 (ci-dessous) représente la première étape dans l'élaboration d'un modèle de leadership précis et complet, en ce qu'elle réunit les principaux concepts dont il a été question jusqu'ici : les résultats essentiels, les valeurs-phares de la conduite, le pouvoir, les caractéristiques du leader, l'influence directe et indirecte et les facteurs humains et contextuels sur lesquels influent les leaders.

Le schéma ci-dessus est basé sur le modèle de leadership et d'efficacité collective à liens multiples de Gary Yukl et constitue une version provisoire du modèle plus complet présenté au Chapitre 8. Il faut retenir que ce modèle comporte quatre principaux éléments : (1) les facteurs *personnels* tels que les caractéristiques du leader et son pouvoir personnel; (2) les facteurs *contextuels* tels que le pouvoir professionnel et les caractéristiques de la tâche, de l'unité, du système, de l'institution

Figure 5-1 | Processus d'exercice de l'influence émanant du pouvoir et basé sur des valeurs.



et de l'environnement; (3) les capacités, le comportement et le rendement *individuels et collectifs*; (4) et les *résultats* essentiels tels que le succès de la mission. De plus, le modèle illustre les processus interreliés par lesquels l'intention ou l'objectif du leader mènent aux résultats immédiats recherchés par les FC. Par exemple : le pouvoir personnel du leader repose sur ses connaissances, ses compétences, sa personnalité et divers autres attributs qui exercent tous un effet important sur son comportement et notamment sur l'expression de ses intentions et de ses objectifs. Le modèle souligne aussi l'effet combiné du pouvoir professionnel (pouvoir « objectif ») et du pouvoir personnel (pouvoir « subjectif »). L'intention d'un leader anime les actions d'un individu ou d'un groupe et son pouvoir lui permet de donner suite à cette intention en exerçant une influence directe sur les capacités et le rendement individuels ou collectifs. Le pouvoir du leader lui permet aussi de modifier les caractéristiques d'une tâche, d'un groupe, d'un système, d'une institution ou d'un environnement qui influent indirectement sur les capacités et le rendement d'autrui ou qui contribuent à l'atteinte de résultats essentiels.

Donc, du point de vue de l'exercice du pouvoir et de l'influence, le développement du leadership, tel qu'on le conçoit dans les FC, comporte deux démarches connexes : apprendre à utiliser son pouvoir professionnel judicieusement et établir ou améliorer son influence personnelle. Pour y parvenir, il faut miser sur l'instruction, l'éducation, l'expérience et l'auto-perfectionnement.

La Figure 5-1 illustre aussi la place qu'occupent les valeurs institutionnelles et l'intégrité personnelle dans ce modèle. Les résultats essentiels déterminent les objectifs fondamentaux des leaders des FC en orientant leur influence vers le succès de la mission, le bien-être et l'engagement des membres, l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur. Les facteurs contextuels que représentent les systèmes de valeurs civil, juridique, éthique et militaire (ethos militaire) influent profondément sur la personnalité du leader, le climat de l'unité, la culture des FC ainsi que les normes et le comportement individuels et collectifs. L'intégrité du leader, à la fois un attribut personnel et une source de pouvoir charismatique, constitue un lien vital du modèle illustré à la Figure 5-1 en ce qu'il modère et légitimise l'intention du leader et l'exercice de son influence. De même, l'intégrité des personnes soumises à l'influence éventuelle d'un leader leur permet de modérer leur raisonnement et leur comportement.

RÉALISER L'ÉQUILIBRE ENTRE LE POUVOIR PROFESSIONNEL ET LE POUVOIR PERSONNEL

La distinction entre le pouvoir professionnel et le pouvoir personnel est particulièrement importante dans les FC, car ces dernières confèrent une autorité substantielle aux nouveaux leaders, chez qui les différentes formes de pouvoir personnel, y compris le pouvoir émanant des connaissances, sont le plus souvent rudimentaires ou insuffisamment développées. Dans les FC, l'exercice du leadership repose sur le commandement et l'autorité de l'État et la primauté du pouvoir professionnel est clairement et fermement exprimée 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. » La défense du Canada et des intérêts canadiens est une affaire sérieuse, et l'autorité conférée aux leaders militaires est à la mesure de cette responsabilité. « Elle leur permet en effet de pousser leurs subordonnés par la force de la loi s'ils ne peuvent pas les entraîner par la force de leur caractère. »³³ L'autorité légitime permet aux leaders militaires, même de grade subalterne, d'accomplir des tâches difficiles, tandis que le pouvoir de coercition est un moyen d'assurer le maintien de la discipline militaire.

« Lorsqu'un leader cherche à faire respecter des règles et des procédures, il doit, dans une certaine mesure, étayer son pouvoir légitime et le pouvoir émanant de ses connaissances par l'exercice d'un pouvoir de coercition [...] De même, un leader doit exercer son pouvoir de coercition afin de maîtriser ou de chasser des rebelles ou des criminels qui pourraient perturber les opérations, subtiliser des ressources, blesser d'autres militaires et faire en sorte que le chef paraît faible et incompetent. » [traduction]

Gary Yukl
Leadership in Organizations

³³ Norman Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence*, Londres, Jonathan Cape, 1977, p. 215.

Si l'autorité légitime est la pierre angulaire du leadership militaire, elle n'en est cependant pas l'unique fondement, non plus que la garantie d'un bon leader ou d'un leader achevé. En fait, il y a plusieurs inconvénients à trop miser sur le leadership autoritaire (défini comme l'exercice arbitraire de l'autorité, étayé par l'usage implicite ou réel du pouvoir de coercition) :

- L'exercice inconsidéré d'un pouvoir substantiel équivaut à un abus de pouvoir et d'autorité qui, à la longue, favorisera un climat de tension et une atmosphère nocive.
- Le leadership de type autoritaire est généralement incompatible avec les valeurs libérales-démocrates classiques et tend donc à avoir un effet démoralisateur sur les personnes habituées à une grande liberté de choix.
- Lorsqu'on l'exerce sciemment sans avoir les connaissances et l'expérience requises, l'autorité peut être à la fois inefficace et dangereuse.
- À la longue, le leadership autoritaire peut non seulement étouffer la créativité, l'initiative et l'engagement, mais aussi limiter les occasions d'apprentissage et de perfectionnement des subordonnés.
- Le leadership autoritaire n'a pas sa place dans une organisation qui valorise les relations professionnelles, le travail d'équipe, l'apprentissage collectif et l'amélioration fondée sur la recherche raisonnée de réponses.

Pour prévenir d'éventuels abus d'autorité par leurs leaders novices, les FC restreignent d'abord l'étendue de leur autorité légitime. De plus, les nouveaux leaders agissent rarement de façon autonome. Ils jouent plutôt le rôle de *charnières* en conjuguant les fonctions de supérieur et de subordonné dans la chaîne de commandement. L'autorité et l'autonomie des leaders n'augmentent que dans la mesure où ils font preuve de compétence, de sens des responsabilités et de capacité d'assumer d'autres charges.

RÉACTIONS À L'AUTORITÉ ET À L'INFLUENCE

Le comportement n'est pas quelque chose que l'on programme; il reflète les perceptions des individus, ainsi que leurs choix et leurs objectifs. C'est pourquoi tous ne réagissent pas de la même façon à leurs leaders. Cela dit, en règle générale, les individus et les groupes réagissent à l'exercice de l'autorité et de l'influence de trois façons possibles : en s'engageant, en se conformant ou en résistant. Ces réactions peuvent être comparées et contrastées en termes de comportement apparent et d'attitude tacite.

« Les subordonnés ne sont pas des organismes passifs. Ce sont des participants délibérés et actifs. Le leadership devrait être perçu comme un processus continu qui suppose le développement de contrats relationnels implicites [...] d'une influence réciproque entre supérieurs et subordonnés et de réactions en chaîne plutôt qu'isolées. » [traduction]

John P. Campbell
Dans *Leadership: The Cutting Edge*

- **L'engagement** se manifeste par un comportement conforme aux directives des supérieurs et par l'adhésion à ces directives : le comportement et l'attitude concordent. Les subordonnés engagés souscrivent aux objectifs des leaders ou aux normes de l'organisation et les intériorisent. Ils s'emploient à poursuivre ces objectifs sans promesse de récompense, ni menace de punition (p. ex., les équipages des Hercules qui ont maintenu les lignes d'approvisionnement à Kigali en 1994, le RCR et le groupement tactique du R22eR qui ont ouvert l'aéroport de Sarajevo en 1992, les équipages d'hélicoptère et de navire qui ont maintes fois bravé des conditions climatiques extrêmes pour arracher les gens aux flots ou au pont d'un navire qui coule). L'adhésion aux directives et aux intentions des supérieurs est volontaire.

« L'engagement [...] c'est le fait de souscrire à une organisation et à ses objectifs et de vouloir en faire partie afin de l'aider à atteindre ses objectifs [...] L'engagement suppose un rapport actif avec l'organisation et le désir de contribuer à son bien-être en donnant de soi-même. Donc, pour un observateur, l'engagement serait implicite non seulement dans l'expression des croyances et des opinions d'une personne, mais aussi dans ses actions. » [traduction]

Richard Mowday, Richard Steers et Lyman Porter
« The Measurement of Organizational Commitment »

- La **conformité**, qu'on appelle aussi obéissance, implique un comportement conforme aux directives, conjugué à une attitude neutre, réticente ou adverse; le comportement et l'attitude sont plus ou moins discordants. Les subordonnés obéissants sont quelque peu ambivalents et peuvent n'adhérer aux objectifs du leader que dans la mesure où leur comportement et leur rendement sont surveillés et contrôlés de près (ce fut le cas, par exemple, des conscrits irakiens durant la guerre du Golfe de 1991). Le comportement et le rendement sont motivés par des récompenses ou la menace d'une punition, un respect de l'autorité fermement inculqué par le groupe culturel, l'appartenance à un groupe primaire ou l'influence de ce dernier.
- La **résistance** se traduit par un comportement de temporisation, d'évitement ou de non-conformité, combiné à une attitude d'opposition; le comportement et l'attitude coïncident, mais dans un sens négatif. Les individus qui résistent ou s'opposent peuvent refuser de poursuivre les objectifs de leurs leaders ou poursuivre des objectifs contraires (citons l'exemple des soldats américains qui se sont mutinés ou qui ont participé à des attaques à la grenade contre des officiers [« fragging »] pendant la guerre du Vietnam). Ni les normes établies, ni la promesse d'une récompense ou la menace d'une punition ne suffisent à les contrôler de manière certaine.

Les leaders des FC doivent chercher à susciter l'engagement de leurs suiveurs et de leurs subordonnés puisque l'engagement, plus que l'obéissance, inspire certains comportements tels que le décuplement des efforts et la persévérance, qui se traduisent par un meilleur rendement. De plus, l'engagement favorise l'autodiscipline, et, inversement, diminue le recours à la discipline officielle. Les personnes engagées ont généralement besoin d'un minimum de directives et de supervision (pourvu que leur entraînement soit adéquat) et, par conséquent, on peut leur confier des responsabilités et des pouvoirs supplémentaires. Pour susciter l'engagement des subordonnés et influencer ses pairs, ses supérieurs et les gens en général, il faut posséder certaines qualités associées au pouvoir personnel, soit la compétence, l'implication, l'intégrité, le respect et le souci d'autrui et d'autres caractéristiques similaires qui, avec le temps, contribuent à instaurer un climat de **confiance**. Par contre, les leaders qui tablent exclusivement ou principalement sur leur pouvoir professionnel exercent un leadership rigide et purement symbolique et ne peuvent espérer rien de plus de leurs subordonnés que leur obéissance. Enfin, le pouvoir professionnel n'impressionne guère ou pas du tout les pairs et n'a pas d'effet sur les supérieurs et les personnes à l'extérieur de la chaîne de commandement.

COMPORTEMENTS VISANT À INFLUENCER

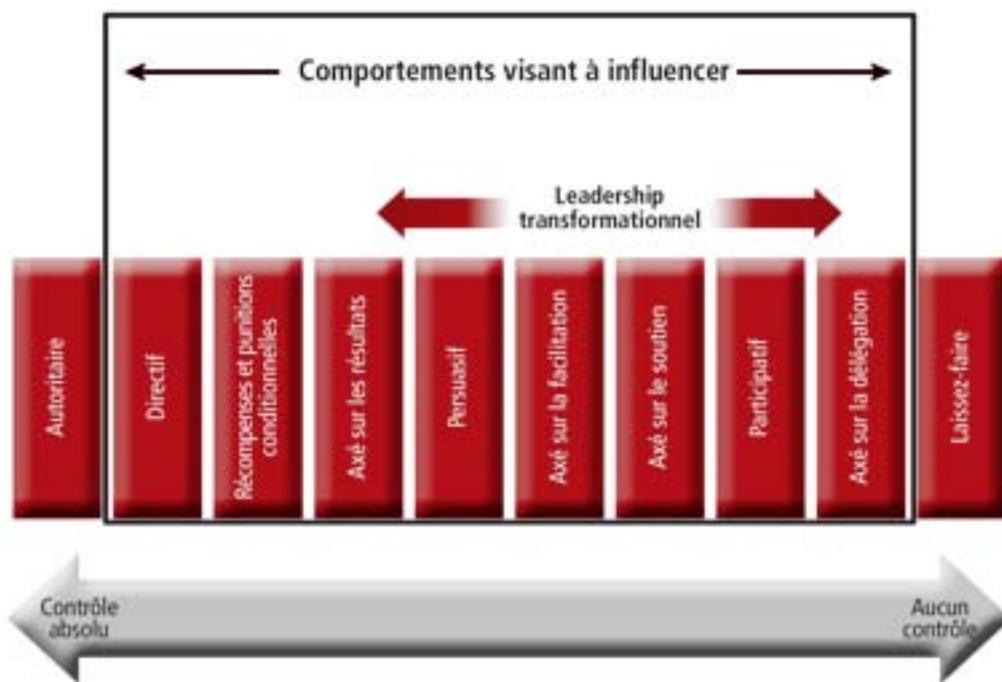
Les leaders communiquent leurs intentions et exercent leur influence à l'aide de divers comportements et le contenu, le ton et l'intensité, notamment, varient. Ces comportements peuvent être délibérément choisis ou adaptés en vue de provoquer un effet particulier; ils peuvent aussi être inconscients et constituer le mode d'interaction habituel d'une personne (d'où l'importance pour un leader de se connaître et la raison d'être des évaluations dans toutes les directions). En règle général, l'efficacité des comportements visant à influencer dépend du pouvoir du leader. Mais le type de comportement choisi revêt souvent aussi de l'importance. Pour être vraiment efficace, le comportement doit convenir aux circonstances et au type de réaction que l'on souhaite susciter, soit, entre autres, l'engagement ou l'obéissance.

Les principaux comportements visant à influencer sont communément appelés des *styles de leadership*. Par exemple, l'une des premières études sur les styles de leadership (ou climats sociaux, comme on les appelait à l'époque) avait relevé trois principaux modes d'influence : le mode autoritaire, le mode démocratique et le laissez-faire. Des théories et des études subséquentes ont permis d'identifier des modes d'influence plus nombreux et mieux différenciés. Un inventaire assez complet des comportements visant à influencer, tel qu'on les décrit actuellement, apparaît à la Figure 5-2³⁴.

Comme on le voit ci-dessus, les comportements visant à influencer se distinguent et, dans une certaine mesure, 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 laissez-faire. La liberté d'action des subordonnés augmente de manière inversement proportionnelle au niveau de contrôle, soit de gauche (contrôle absolu) à droite (laissez faire) de l'échelle des comportements. Les comportements qui caractérisent le leadership transformationnel (et dont on reparlera plus loin) se situent essentiellement dans la partie centre-droite de l'échelle (*l'influence idéalisée* est associée au comportement facilitateur, la *stimulation intellectuelle* et la *motivation par l'inspiration* sont associées à l'influence persuasive et au comportement axé sur les résultats et la *considération individualisée* est associée au comportement de soutien). Voici les descriptions des comportements visant à influencer énumérés dans la Figure 5-2 :

Figure 5-2 | Spectrum of leader influence behaviours.



³⁴ Plusieurs chercheurs ont élaboré une sous-catégorie de comportements visant à influencer qu'ils désignent sous le vocable *tactiques d'influence*. Les tactiques d'influence partagent deux grandes caractéristiques : elles sont toutes proactives plutôt que réactives et elles ont pour principal objet de motiver ou de stimuler à agir et non pas d'inculquer, de façonner, de renforcer ou de décourager un comportement particulier. La *tactique de l'échange*, par exemple, consiste à offrir un incitatif ou à proposer un échange de faveurs à quelqu'un afin qu'il acquiesce à une demande. Ces tactiques s'utilisent seules ou ensemble et certaines sont plus utiles que d'autres selon qu'on cherche à influencer ses subordonnés, ses pairs ou ses supérieurs. Selon les données empiriques sur le sujet, les tactiques les plus efficaces sont : la *persuasion rationnelle* (l'utilisation de la logique, de la raison et d'informations ainsi que de preuves à l'appui pour obtenir l'assentiment ou l'appui de quelqu'un) pour influencer ses supérieurs, ses subordonnés ou ses pairs; *l'inspiration* (invoquer des valeurs, organisationnelles ou autres, pour susciter une réaction affective) pour influencer ses subordonnés; la *consultation* (demander des conseils, des suggestions ou des opinions et encourager la participation) pour influencer ses subordonnés et ses pairs; la *collaboration* (offrir de l'aide, de l'appui ou des ressources pour obtenir l'assentiment de quelqu'un) pour influencer ses subordonnés et ses pairs. Pour de plus amples renseignements sur les tactiques d'influence, voir : David Kipnis, Stuart M. Schmidt et Ian Wilkinson, « Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way », *Journal of Applied Psychology*, vol. 65 (1980); Gary Yukl et Cecilia M. Falbe, « Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75(2) (1990); et le chapitre 6 de Gary Yukl, *Leadership in Organizations* 5^e éd., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002.

- Le comportement visant à influencer de type **autoritaire**, comme on l'a mentionné plus tôt, repose sur le pouvoir légitime, qui s'appuie lui-même sur la menace implicite ou explicite d'une punition, c'est-à-dire, le pouvoir de coercition. Le comportement autoritaire se manifeste par des exigences déraisonnables, l'utilisation de moyens de pression agressifs, l'insistance sur une obéissance inconditionnelle et une étroite supervision. L'influence semble être exercée de façon arbitraire et reflète un manque de confiance dans les subordonnés et/ou un manque de respect pour leurs capacités et leur valeur intrinsèque³⁵.
- Le comportement visant à influencer de type **directif** repose lui aussi sur le pouvoir et les droits légitimes du leader d'assigner des tâches et de donner des ordres. Le leader dit à ses subordonnés quoi faire, et éventuellement, quand, comment et selon quelles normes le faire. Le comportement directif peut se traduire par une simple demande, un ordre formel ou quelque chose entre les deux. Ce comportement est de mise lorsqu'il s'agit de communiquer l'intention d'un commandant supérieur et d'y donner suite, lorsque les subordonnés manquent d'information ou d'expérience et ont besoin de directives, lorsqu'il faut assigner et coordonner des tâches 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**, fondées sur le pouvoir de récompense et le pouvoir de coercition, constituent un mode d'influence réactif visant soit à renforcer les comportements souhaitables, soit à décourager les comportements indésirables. On dit des récompenses et des punitions qu'elles sont « conditionnelles » parce qu'elles dépendent de certaines conditions : elles sont postérieures à un fait ou à une situation et elles tiennent à la qualité du comportement ou du rendement. Les récompenses et les punitions peuvent être de nature abstraite (p. ex., la reconnaissance ou les louanges, la désapprobation ou la réprimande) ou concrète (p. ex., des congés ou des amendes). Fondée sur les principes du conditionnement opérant, c'est une façon très efficace de susciter différents types de comportements. Citons, à titre d'exemples, la rémunération selon le rendement, une stratégie

organisationnelle bien connue, et l'attribution de divers avantages en contrepartie d'un effort supplémentaire, une caractéristique déterminante du *leadership transactionnel*. Bien que d'application facile, et efficace à court terme, ce système de récompenses et de punitions conditionnelles n'est pas garant du maintien du comportement recherché. Non seulement le contrôle exercé au moyen des récompenses et des punitions exige-t-il une constance absolue, mais, en plus, certaines personnes peuvent réagir négativement à ces tentatives patentes de manipuler et de contrôler leur comportement. De plus, l'efficacité d'un tel système peut être compromise par le fait de récompenser des *individus* pour les réalisations d'une *équipe* ou de punir toute une équipe pour les transgressions d'un *seul individu*. La distribution inéquitable des récompenses et des punitions soulève d'autres problèmes tels qu'insatisfaction, plaintes et griefs. Le défi pour le leader, c'est de savoir attribuer équitablement les récompenses comme les punitions. En règle générale, il y a équité lorsque les récompenses sont proportionnées au mérite, lorsque les punitions sont à la mesure des infractions et lorsque ni les premières, ni les secondes ne sont attribuées de façon aléatoire ou arbitraire.

« Être présent : voilà l'impératif premier et déterminant du commandement. Celui qui impose un risque doit se montrer prêt à le partager... » [traduction]

John Keegan
L'art du commandement

- Le procédé d'influence **axé sur les réalisations** peut être fondé sur divers types de pouvoir – pouvoir émanant des connaissances, pouvoir charismatique et pouvoir légitime – et vise avant tout à accroître les compétences et l'autoefficacité des subordonnés. Il s'agit d'un comportement habilitant, qui met l'accent sur la réalisation de la mission et 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 encourager. Le fait de communiquer ses attentes et de les voir réalisées grâce à un surcroît d'effort constitue un exemple particulier de l'effet Pygmalion ou « prophétie qui se réalise ». 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.

³⁵ Une caractéristique déterminante de l'autoritarisme et de la personnalité autoritaire est l'importance qui est accordée à l'obéissance parfaite et à la soumission absolue à l'autorité. L'autoritarisme a fait l'objet de nombreuses études dans les années 1940 et 1950 en raison de la montée du fascisme avant et pendant la guerre.

- Les comportements de **persuasion** servent avant tout à influencer sur le processus décisionnel et la motivation (qui se reflètent dans la direction, l'intensité et la persistance de l'effort) en expliquant aux gens la nécessité de suivre un plan d'action ou en les en convainquant. La persuasion englobe un large éventail de comportements, y compris : 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. Bref, les comportements de persuasion peuvent se fonder sur le pouvoir émanant des connaissances, le pouvoir lié à l'information ou le pouvoir charismatique et ils peuvent servir à obtenir le consentement ou l'engagement ou à susciter au besoin un effort particulièrement intense ou soutenu.
- Le comportement de **facilitation** consiste souvent à obtenir les ressources dont un individu ou un groupe a besoin pour mener à bien sa tâche ou sa mission. C'est aussi une question de modelage, d'encadrement, de mentorat et d'autres formes de leadership qui reflètent le comportement que l'on souhaite inculquer ou rendre possible. Le comportement de facilitation peut être fondé sur le pouvoir lié à l'environnement (p. ex., l'allocation des ressources), le pouvoir émanant des connaissances (modelage ou démonstration d'une compétence pour favoriser l'apprentissage par l'imitation; encadrement des subordonnés en vue d'améliorer leur rendement ou leur conduite ou de corriger leurs erreurs), ou le pouvoir charismatique (donner l'exemple en matière de professionnalisme et de conduite fondée sur le respect de certaines valeurs). Un dévouement exemplaire à la tâche ou une disposition à prendre des risques peuvent aussi favoriser l'imitation 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, stupide, trop zélé ou téméraire. Le comportement de facilitation convient généralement à toute situation où l'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**, qui peut être fondé sur le pouvoir émanant des connaissances, le pouvoir lié à l'environnement ou le pouvoir émanant des relations, 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 du pouvoir décisionnel. 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 comportement participatif a pour principal objet d'améliorer la qualité des décisions et/ou la mesure dans laquelle elles sont acceptées. Il exige que l'on ait suffisamment de temps pour consulter d'autres personnes ou les impliquer dans la prise de décision, mais il est essentiel lorsque des subordonnés ou autres possèdent des informations ou des connaissances vitales et lorsque l'acceptation ou le rejet d'une décision ou d'un plan par les subordonnés ou d'autres personnes risque d'en déterminer le succès ou l'échec – par exemple, les subordonnés s'attendent à ce qu'on les consulte lorsqu'ils sont les premiers touchés par une décision. Les comportements participatifs servent aussi à améliorer l'entregent des subordonnés et leur capacité de résoudre des problèmes.
- Le comportement de **délégation** implique le transfert de certains pouvoirs du leader à un ou plusieurs subordonnés. Pourvu que les tâches et les pouvoirs délégués ne soient pas insignifiants, 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. Cet effet sera vraisemblablement plus marqué chez un subordonné soucieux de sa croissance personnelle, ce qui montre l'importance de bien comprendre les besoins et les objectifs de ses subordonnés. Une délégation de pouvoirs généralisée n'est pas normalement à conseiller puisque la compétence des subordonnés et leur volonté d'assumer davantage de responsabilités sont garants du succès de l'acte de délégation. Lorsque cette compétence et cette volonté existent, 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.
- Le leadership de type **laissez-faire** équivaut à un transfert de pouvoir intégral du leader aux subordonnés. Le leader cesse d'exercer une influence et les subordonnés sont libres de faire ce qu'ils veulent. Théoriquement, ce type de leadership pourrait

donner de bons résultats avec des professionnels qualifiés et très dévoués qui comprennent ce qu'on attend d'eux, sauf qu'il ne comporte aucun des contrôles imposés par l'obligation de rendre compte. C'est là une distinction importante entre la délégation et le laissez-faire, qui équivaut en fait à une abdication de pouvoir.

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET CONCEPTS CONNEXES

Le leadership transformationnel combine plusieurs des comportements visant à influencer qu'on retrouve dans la Figure 5-2. Tel qu'on l'utilise de nos jours, ce terme désigne généralement 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*. Dans les sciences sociales, le leadership transformationnel a un sens plus restreint, qui recoupe les notions de *leadership charismatique* et de *leadership visionnaire*.

Leadership charismatique. Des trois types de leadership mentionnés ci-dessus, c'est le leadership charismatique qui a suscité le plus de réflexion. On l'a d'abord associé à des personnes qui semblaient posséder des qualités exceptionnelles et impressionnantes (« charisme » vient du mot grec *kharisma*, privilégié, avantage, doué). Contrairement aux rapports subordonnés-supérieurs typiques, les rapports qu'entretiennent les exécutants avec les leaders charismatiques se fondent plutôt sur une identification intense au leader et sur un attachement et un engagement profond. Selon des études contemporaines, ces réactions seraient suscitées par certaines caractéristiques des leaders charismatiques : la capacité de projeter de l'assurance et de l'ascendant des convictions fermes qui font vraisemblablement écho aux espoirs et aux désirs latents des suiveurs; la capacité d'exprimer ses croyances de manière convaincante et éloquente; la volonté de prendre des risques ou d'agir selon ses convictions, d'une manière à la fois originale et symbolique. En d'autres mots, les leaders charismatiques tirent beaucoup de pouvoir de leur personnalité.

« Le terme charisme est communément utilisé en sociologie et en science politique pour parler de ces leaders qui, par la force de leur personnalité, peuvent avoir un effet profond, voire extraordinaire sur leurs suiveurs [...] Il semble que la majorité des auteurs, sinon tous, admettent que les effets du leadership charismatique sont plus émotifs que calculés puisqu'il inspire les suiveurs à vouer une obéissance, une loyauté, un engagement et un dévouement enthousiastes et inconditionnels au leader et à la cause qu'il personnifie. » [traduction]

Robert J. House

« A 1976 Theory of Charismatic Leadership »

5

Il y a deux types de leaders charismatiques : ceux que motive la recherche du pouvoir personnel et ceux que motive l'exercice d'un pouvoir social. Les premiers, avides de gloire, manipulent et utilisent les gens pour atteindre leurs objectifs personnels ou pour s'attirer leur dévouement; dans les cas extrêmes, ils peuvent manifester des signes de mégalomanie. Des théoriciens ayant étudié le côté négatif du charisme ont relevé trois variétés de charisme nuisible³⁶ : (1) les leaders complaisants – ce sont des leaders exceptionnellement agréables, bien aimés, qui appuient leurs subordonnés et sont peu portés à se plaindre et à critiquer, mais qui évitent de se prononcer, fuient les conflits et accomplissent peu de choses; (2) les hommes de ressentiment – ce sont des leaders brillants et charmants qui révèlent peu d'eux-mêmes et sont motivés par une tendance destructive au ressentiment et à l'hostilité, qu'ils gardent cachée; (3) les narcissiques – ce sont des leaders trop sûrs d'eux, égocentriques et agressifs, qui croient fermement avoir droit à certains privilèges et prérogatives, qui rejettent tant les conseils que les critiques et qui malmènent ou exploitent leurs subordonnés pour servir leurs propres intérêts tout en se faisant valoir auprès de leurs supérieurs.

Contrairement à ces leaders de type égocentrique, les leaders charismatiques motivés par le pouvoir social sont le plus souvent sans prétention et ils travaillent pour le bien des autres. Leurs objectifs sont idéologiques plutôt que personnels. Ils habilent leurs suiveurs à atteindre ces objectifs plutôt que de les exploiter à d'autres fins.

Leadership transformationnel. Les leaders charismatiques motivés par le pouvoir social répondent plus que tous les autres à la définition de leader transformationnel formulée par le

³⁶ Les « leaders nocifs » forment une vaste catégorie de chefs néfastes qui incluent notamment des leaders qui ne sont pas nécessairement charismatiques, mais qui sont insensibles ou indifférents aux rapports humains, qui souffrent d'insécurité ou qui sont simplement hostiles.

politicologue James McGregor Burns. Selon Burns, les leaders transformationnels sont des agents moraux dont les efforts sont axés sur la concrétisation de valeurs et de principes sociaux importants. Ce qui les distingue comme leaders, c'est leur capacité de modifier les valeurs morales des gens, de les aider à mieux percevoir les écarts entre ce qui est et ce qui devrait être, d'ouvrir la voie du changement social et, ce faisant, d'inciter leurs suiveurs à une action collective et parfois révolutionnaire. Les suiveurs peuvent être attirés par ce type de leader parce qu'ils s'y identifient beaucoup et/ou parce qu'ils ont intériorisé son message et ses valeurs.

« Au plus haut degré de la moralité, les gens sont guidés par des principes de justice quasi universels tels que l'égalité des droits et le respect de la dignité de la personne. C'est dans ce contexte que s'exerce un leadership exceptionnel et créatif [...] »

Le leader a pour principale tâche d'aider les gens à être plus conscients de ce qu'ils éprouvent – à ressentir si vivement leurs besoins, à trouver tant de sens à leurs valeurs, qu'ils peuvent être incités à l'action [...] Le leadership transformationnel tient davantage aux valeurs finales [...] Les leaders transformationnels entraînent leurs suiveurs vers des niveaux de moralité toujours plus élevés... » [traduction]

James MacGregor Burns
Leadership

Des recherches et des théories datant des années 1980 et 1990 ont permis d'élargir la notion de leadership transformationnel, fondée à l'origine sur la moralité, et d'inclure tous les leaders qui suscitent beaucoup de respect et de confiance et qui, de ce fait, peuvent inciter leurs subordonnés ou leurs suiveurs à donner un rendement extraordinaire. En règle générale, ces leaders manifestent un grand nombre des comportements décrits ci-dessous, sinon tous :

- Ils personnifient l'adhésion (qui va parfois jusqu'à l'abnégation) à la mission et à leurs idéaux (influence idéalisée ou facilitatrice).
- Ils suscitent la réflexion chez leurs subordonnés et encouragent l'innovation et la créativité (influence axée sur les réalisations).
- Ils prennent le temps d'expliquer le sens et l'importance des tâches et font le lien avec les objectifs globaux (influence rationnelle-persuasive).

- Ils sont optimistes et inspirent leurs subordonnés en faisant naître des émotions ou en évoquant des valeurs individuelles et collectives importantes (influence émotive-persuasive).
- Ils tiennent compte des besoins individuels de leur personnel, qu'ils soient de type social ou émotif ou liés à leur épanouissement personnel (influence aidante).

« Un leadership de qualité supérieur – le leadership transformationnel – s'observe lorsqu'un leader élargit et élève les intérêts de ses employés, lorsqu'il favorise chez eux la conscience et l'acceptation des objectifs et de la mission du groupe et lorsqu'il incite ses employés à s'oublier au profit du groupe. » [traduction]

Bernard M. Bass
« From Transactional to Transformational Leadership:
Learning to Share the Vision »

Dans ce contexte élargi, le leadership transformationnel peut être perçu comme un processus de motivation *général* basé sur une même interprétation de la tâche et sur l'engagement mutuel et la confiance, plutôt qu'un processus de motivation strictement *moral* comme celui que décrivait Burns.

Souvent opposé au *leadership transactionnel* – qui désigne un échange (d'ordre économique) de compétences et de travail en contrepartie d'un salaire, d'avantages sociaux et d'autres incitatifs afin de répondre à des besoins matériels fondamentaux – le leadership transformationnel, dans son sens large, vise à *donner* au travail ou au service collectif *un sens, une valeur et un objectif personnels*. Cela dit, il faut souligner que la motivation, tant transactionnelle que transformationnelle, donne des résultats parce que les gens ont divers besoins, liés à la subsistance, aux rapports sociaux et à l'épanouissement personnel. Non seulement la prégnance et l'importance relative de ces besoins varient-elles d'une personne à une autre, mais, en plus, elles changent avec le temps chez une même personne, d'où l'efficacité de la combinaison transactionnel-transformationnel. Le leadership transformationnel vient s'ajouter au leadership transactionnel, sans pour autant s'y substituer. Il répond toutefois mieux aux besoins individuels plus intangibles des gens, qui peuvent être comblés de diverses façons : en donnant à quelqu'un l'occasion de faire quelque chose d'unique ou de faire quelque chose d'une manière accomplie, de rendre service ou de changer quelque chose pour le mieux.

« Il me semble que le problème ultime de la psychologie motivationnelle est de comprendre comment l'être humain cherche et trouve un sens à ce qu'il fait. On ne peut pas se rendre à l'âge adulte sans s'être interrogé sur ce qui est valable, intéressant ou vrai ou sur ce qui vaut la peine d'être fait. » [traduction]

Salvatore R. Maddi
« The Search for Meaning »

Les comportements associés au leadership transformationnel conviennent aux leaders de tous niveaux. Ils sont particulièrement efficaces pour gagner la confiance et l'engagement, réduire le stress et, de façon générale, améliorer le rendement et le moral des subordonnés dans une variété de situations. De plus, un examen de personnages historiques que l'on considère comme des leaders exemplaires et supérieurs révèle invariablement qu'ils possédaient beaucoup de caractéristiques associées au leadership transformationnel.

Leadership visionnaire. Beaucoup d'organisations évoluent dans un contexte où les exigences sont nombreuses et les pressions aiguës. Or, on qualifie souvent de visionnaires les hauts dirigeants qui parviennent à sauver des organisations en extremis ou à transformer des organisations modestes en de puissantes entreprises tournées vers l'avenir. Ces dirigeants partagent beaucoup des caractéristiques des leaders transformationnels – ils comprennent très bien les exigences de la situation à laquelle ils font face; ils élaborent une idée ou une vision d'ensemble de la meilleure alternative au statu quo; ils sont dévoués à leurs objectifs; ils sont capables de communiquer à leurs employés l'importance d'apporter certains changements et de s'assurer de leur appui; ils sont persévérants; enfin, ils encouragent les initiatives qui correspondent aux valeurs clés de l'organisation et à sa mission ou à sa vision et impliquent leurs subordonnés en leur déléguant des pouvoirs. Cependant, un facteur important distingue les leaders visionnaires des leaders transformationnels; le leadership transformationnel est axé avant tout sur l'organisation plutôt que les personnes qui en font partie (cependant, changer la façon de penser et la motivation des gens est souvent une étape intermédiaire nécessaire à la transformation organisationnelle). Les versions diluées du leadership visionnaire n'engendrent guère que des énoncés de vision et beaucoup d'enthousiasme; les versions plus robustes exigent de leurs protagonistes des années de pensée systémique en vue de clarifier les rapports de cause à effet et l'utilisation efficace de stratégies de

FAVORISER LA CONFIANCE ET L'ENGAGEMENT DES SUBORDONNÉS – ESCADRON 76 RAF, 1943

« Des études récentes confirment ce qu'on avait appris au sujet du leadership durant la Seconde Guerre mondiale, à savoir que les commandants qui inspirent le plus confiance sont ceux qui sont compétents, qui sont des sources d'information crédibles et qui prennent soin de leurs subordonnés. Dans le cas des forces aériennes, il faut ajouter une autre caractéristique : la volonté des commandants de partager de temps à autre les risques que doivent prendre leurs subordonnés. Durant la Deuxième Guerre mondiale, Leonard Cheshire incarnait ces qualités et son dossier de commandement témoigne de l'importance que revêt le leadership dans la prévention des réactions de stress de combat. Cheshire [...] a été cmdt du 76e Escadron du Bomber Command pendant les quatre premiers mois de 1943 et l'un des chefs les plus renommés de la RAF. À l'époque, certains cmdt avaient été affublés du sobriquet « François » par leur subordonnés parce qu'ils ne participaient généralement qu'à des raids relativement sécuritaires en France. Ce n'était toutefois pas le cas de Cheshire, qui tenait à copiloter aux côtés des pilotes nouveaux ou nerveux lorsque ces derniers devaient participer à des raids dangereux. Il établissait ainsi sa compétence et sa volonté de prendre des risques. De plus, il inspirait la loyauté et le respect parce qu'il apprenait à connaître tous ses mitrailleurs de bord (le membre d'équipage le moins prestigieux aux yeux de beaucoup de membres du Bomber Command) et ses équipages de piste. À la fin de la guerre, Cheshire avait reçu la Croix de Victoria, trois Ordres du service distingué et une Croix du service distingué dans l'Aviation et il faisait désormais figure de légende. » [traduction]

Allan English

The Cream of the Crop: Canadian Aircrew 1939-1945

changement et de modes d'influence afin de matérialiser les nouvelles idées. Quoi qu'il en soit, ce type de leadership visionnaire et stratégique est souvent appelé leadership transformationnel.

« D'après les modèles du leadership axé sur l'inspiration, l'élaboration et la formulation d'une vision est essentielle aux activités des hauts dirigeants d'une organisation. On distingue un certain nombre de caractéristiques. La première est que les visions correspondent souvent à une image idéalisée de ce que devrait être l'organisation. Par ailleurs, une vision n'est pas une chose rigide, statique ou inflexible. Elle s'adapte aux événements. Enfin, une vision devient un symbole de changement qu'utilisent les dirigeants pour réorienter le comportement collectif des membres de l'organisation. » [traduction]

Stephen J. Zaccaro
Models and Theories of Executive Leadership

Le leadership transformationnel dans les FC. Le leadership transformationnel, tel qu'on le conçoit dans les FC, se fonde sur le système de valeurs de l'éthos militaire canadien et s'applique aussi bien à la transformation des personnes qu'à celle d'une organisation. Le leadership, sous toutes ses formes, implique des changements; mais le leadership transformationnel tel qu'on l'exerce dans les FC est défini par une adhésion commune aux valeurs de l'éthos militaire, par un rapport de confiance entre leaders et suiveurs et 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 magiques, ni nouveaux, mais ils combinent l'intuition, l'imagination, la persuasion rationnelle, l'inspiration née de l'adhésion à certaines valeurs et le souci des suiveurs. Particulièrement précieux dans un milieu où les défis d'adaptation 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 ou efficace. Les grands leaders, ou les leaders transformationnels, des FC donnent à leurs suiveurs des raisons valables d'espérer et de s'engager.

« Les leaders sont des agents de changement – des personnes qui influent plus sur les autres que les autres n'influent sur elles. Il y a leadership lorsqu'un membre d'un groupe amène d'autres membres du groupe à modifier la source de leur motivation ou leurs compétences. » [traduction]

Bernard M. Bass
Bass & Stogdill's Handbook of Leadership 3rd ed.

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 leaders unis par les mêmes objectifs de transformation. Les processus transformationnels peuvent aussi être institutionnalisés dans les normes et les pratiques d'une organisation une fois que cette dernière a atteint une étape avancée de son développement. Dans ce sens, l'action d'inculquer aux nouveaux membres des FC l'éthos militaires et ses valeurs constitue un processus de transformation institutionnalisée des personnes tel que le conçoit Burns, c'est-à-dire une manière d'amener les gens à des niveaux toujours plus élevés de conscientisation et de moralité. Par ailleurs, l'adoption de pratiques communes à l'ensemble des FC, qui favorise l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue, représente une transformation institutionnalisée de l'organisation. À quelque niveau que 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.

L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE

D'une manière générale, les questions de la confiance apparaissent dans les groupes : quand les personnes dépendent des autres, ou doivent travailler avec d'autres pour réaliser des résultats importants; (2) quand il y a un certain degré d'incertitude au sujet du comportement des autres ou s'il y a un risque de résultats négatifs; et (3) quand, en agissant avec confiance, la vulnérabilité personnelle s'en trouve affectée. Chacune des trois conditions est présente dans les missions opérationnelles et peut aussi surgir dans les tâches militaires. Par conséquent, la confiance entre les pairs, et entre les leaders et les subalternes, représente une dimension humaine importante de l'efficacité militaire.

La confiance exercée au sein du leadership est liée, de manière positive, à l'individu et à la performance du groupe, la persistance face à l'adversité, la capacité de résister au stress, à la satisfaction professionnelle, et à l'engagement à un service continu. Un climat de confiance entre les leaders et les suiveurs est également lié aux qualités de 'bon soldat', telles la conscience, le franc jeu, et la coopération. Il s'ensuit qu'une partie importante du travail du leader est d'établir et de maintenir des rapports sains de confiance avec les subordonnés, les pairs, et les supérieurs.

TRANSFORMER LES GENS ET LES FC

« ... Il n'a jamais été plus approprié d'adopter un programme progressif de transformation. À mon avis, nous devons faire preuve de dynamisme et accélérer nos efforts pour transformer les Forces canadiennes et notre appareil national de défense et de sécurité sur trois plans.

Premièrement, nous devons transformer notre façon de voir les choses et de penser.

Même si les nouvelles technologies sont l'un des principaux catalyseurs de la transformation, celle-ci ne concerne pas seulement la technologie. Se transformer signifie modifier les comportements humains et organisationnels et les comportements de combat. Ainsi, il faut bâtir des capacités et des processus qui se fondent sur les nouvelles technologies afin de rendre nos combattants plus efficaces. Pour ce faire, nous devons adopter une nouvelle optique. Nous passons d'un mode de pensée industriel et hiérarchique à un monde propulsé par les réseaux humains axés sur la collaboration. Il nous faut apprendre à percevoir, à penser et à agir en tant qu'élément d'un réseau de coopération qui inclut nos combattants, les trois services militaires, nos collègues civils au Ministère et au sein du vaste portefeuille de la sécurité publique, ainsi que nos alliés [...]

Deuxièmement, nous sommes obligés de transformer nos structures de gestion et nos processus décisionnels. Il nous faut devenir une organisation beaucoup plus souple et agile. Nous avons tous constaté les diverses façons dont la technologie de l'information accélère les cycles décisionnels et habilite les commandants, les soldats, les marins et le personnel navigant de première ligne. Grâce à la fusion des données, nous obtenons une vision intégrée de l'espace de combat plus rapidement que cela n'a jamais été le cas dans le passé. Grâce aux reportages et au journalisme moderne, le cycle des nouvelles a été ramené à quelques minutes, et les événements tactiques qui surviennent dans le théâtre d'opérations peuvent avoir une répercussion stratégique immédiate sur les rapports politiques entre les pays.

Les leaders établissent et maintiennent la confiance par leurs décisions, actions et interactions. La relation de confiance prend du temps à se développer et peut-être facilement entamée par les attentes que les autres ont. Trois qualités personnelles principales sont critiques au développement de la confiance dans les leaders : sa compétence, le soin et la considération pour les autres, et son caractère (intégrité, fiabilité, et impartialité). Par conséquent, les leaders efficaces des FC à tous les niveaux :

Par contre, la mise au point de nouvelles capacités et doctrines peut nous prendre plusieurs années. Pour réussir au cours des années à venir, nous devons devenir une organisation beaucoup plus agile qui est capable d'arrêter et d'appliquer des décisions plus rapidement. En résumé, nous sommes tenus d'établir des structures de gestion et des processus qui permettent aux décideurs de faire des choix en temps opportun et d'en rendre compte, et ce, depuis le soldat sur le champ de bataille jusqu'au gouvernement lorsque cela s'avère nécessaire.

Troisièmement, nous devons transformer la structure de nos forces. Depuis la création des armées de l'ère industrielle, les pays occidentaux considèrent que le tonnage et la « masse » constituent les éléments les plus importants d'une force armée moderne. La logique de l'ère industrielle était souvent axée sur la maximisation de la taille du matériel, ce qui a entraîné la production de canons, de pièces d'artillerie, de chars et de navires toujours plus gros et la fabrication d'avions de chasse plus rapides et plus agiles. Même si les capacités de ces plates-formes demeurent pertinentes, la logique est désuète. Nous passons d'une époque où les objectifs militaires étaient atteints au moyen de forces massives et lourdes à une ère où nous appliquons la force létale le plus précisément possible en recourant à des forces flexibles, mobiles et très intelligentes. À l'aube de l'ère de l'information, il est déjà clair que le scalpel est plus efficace que la matraque, que la qualité prime sur la quantité, que la rapidité est plus souhaitable que la lenteur et que la létalité est plus utile que le tonnage.

Les priorités que j'ai fixées aux Forces canadiennes découlent de ces défis. J'ai établi les priorités en question dans le but premier de favoriser concrètement la transformation... »

Message du Chef d'état-major de la Défense
À l'heure de la transformation, Rapport annuel du CEMD 2002-2003

- démontrent un niveau élevé de compétence dans l'exécution des fonctions essentielles et profitent des occasions pour accroître leur expertise et compétence personnelles;
- exercent un bon jugement dans les décisions qui concernent les autres et n'exposent pas les personnes à des risques inutiles;
- démontrent de la confiance en leurs subalternes en leur donnant l'autorité additionnelle et en les faisant participer à des décisions lorsque les circonstances le permettent :

- montrent du souci pour le bien-être de leurs subalternes, représentent leurs intérêts, et s'assurent qu'ils sont soutenus par l'organisation;
- démontrent de la considération et du respect pour les autres, traitent les subalternes de façon équitable - sans faveur ou discrimination;
- se concentrent sur la mission en maintenant un niveau de normes élevé et des communications honnêtes et ouvertes;
- dirigent par l'exemple en partageant les risques et les difficultés tout en refusant d'accepter des privilèges spéciaux; et
- tiennent parole afin qu'elle honore leurs engagements.

« La confiance touche, à la fois, comment les leaders parviennent à leurs décisions et la qualité de ces décisions. Les gens qui font confiance augmentent leur vulnérabilité vis-à-vis les autres dont ils ne peuvent contrôler le comportement. Les gens peuvent être amicaux et courtois, mais cela ne signifie pas qu'ils se font confiance mutuellement. Les gens démontrent leur confiance dans la manière dont ils maîtrisent trois facteurs étroitement liés : l'information, l'influence, et le contrôle. La confiance règle le dévoilement de l'information – comment les gens sont ouverts à l'information pertinente, incluant leurs intentions et jugements; la confiance règle l'influence mutuelle – comment les gens sont réceptifs aux buts et préoccupations des autres; et la confiance règle le contrôle – l'intention de satisfaire l'esprit d'une décision et la bonne volonté de s'appuyer sur une autre personne afin que sa part de décision se réalise. »

Dale E. Zand
The Leadership triad: Knowledge, Trust, and Power.

RÉSUMÉ

L'influence est souvent considérée comme l'essence du leadership. L'influence se fonde sur le pouvoir social, qui revêt de multiples formes. Les deux principales catégories de pouvoir social sont le pouvoir professionnel (légitime, de récompense, de coercition, lié à l'information et lié à l'environnement) et le pouvoir personnel (émanant des connaissances, charismatique et émanant des relations). Les pouvoirs légitimes 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 ce crédit et de ce qu'ils font pour parfaire et augmenter leurs capacités d'influencer les autres. Les types de compétences et d'attributs personnels qui aident au développement des leaders sont les connaissances et les compétences techniques, les aptitudes cognitives, les compétences sociales, les traits tels que l'intégrité et l'adaptabilité, ainsi que la motivation et les valeurs professionnelles requises pour être un leader efficace.

Il y a trois façons dont les subordonnés peuvent réagir aux tentatives de les influencer : l'engagement, la conformité ou la résistance. Les leaders doivent chercher à susciter l'engagement, mais, pour cela, ils doivent gagner le respect et la confiance de ceux qu'ils dirigent. Par conséquent, une importante partie du travail d'un leader consiste à obtenir et à conserver le respect et la confiance d'autrui.

En général, les différents comportements visant à influencer conviennent à différents objectifs et circonstances. Le leadership autoritaire et le leadership du laissez-faire, tels qu'on les définit dans les pages précédentes, ne sont pas des façons efficaces et appropriées d'exercer de l'influence dans les FC. Tous les autres types de comportement visant à influencer sont jugés efficaces lorsqu'on les utilise dans des circonstances appropriées, que ce soient des comportements directifs, axés sur les récompenses et les punitions conditionnelles, axés sur les résultats, persuasifs, facilitateurs, de soutien, participatifs ou de délégation. 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.

La notion de leader transformationnel, qui met l'accent sur une sous-catégorie particulière de comportements visant à influencer, constitue un modèle pratique de ce que les leaders des FC devraient aspirer à devenir dans un contexte opérationnel qui exige une excellente compréhension des objectifs professionnels des FC et, parfois, un engagement personnel exceptionnel. Dans les FC, les leaders transformationnels basent leurs actions sur les valeurs clés des FC en tant qu'institution militaire professionnelle et sont guidés par ces valeurs. Ces leaders cherchent à améliorer ou à changer considérablement les capacités individuelles, collectives, systémiques et institutionnelles. Et ils estiment que le respect et la confiance sont essentiels à l'engagement des suiveurs et à leur résilience.

Diriger des personnes : un aperçu

CHAPITRE 6

Fiabilité et résilience	76
La situation leader-suiveur	78
Développer les capacités des individus et des équipes/unités	79
• Maîtrise des tâches	79
• Esprit d'équipe	79
• Assurance	79
• Cohésion	79
• Leadership partagé	80
Favoriser la résilience	80
• Mesures de prévention du stress, connaissance de la situation, capacités d'improvisation	81
Inculquer l'éthos militaire	82
Améliorer l'opportunité situationnelle	84
• Caractéristiques d'une unité/organisation	84
• Relations externes	85
• Rapports avec les supérieurs	87
Exécution des tâches	88
• Cycle d'articulation de la tâche	88
• Gestion adaptative du rendement	90
Apprendre de l'expérience	93

Diriger des personnes : un aperçu

Au chapitre 1, on notait que, aux niveaux tactique et opérationnel des activités et du commandement, la principale tâche d'un leader des FC est d'influencer directement les membres d'une équipe, d'une unité ou d'une formation afin qu'ils participent à l'exécution de plans à court terme et à la résolution de problèmes en temps réel. Aux niveaux tactique et opérationnel donc, un leader doit cultiver les capacités individuelles et collectives de ses subordonnés et exercer son autorité et son influence de manière à réaliser ses missions et ses tâches par leur intermédiaire.

« Le leadership n'a pour toute raison d'être que l'accomplissement d'une tâche. Cela peut sembler simpliste, mais c'est bien ce qu'on attend d'un leader. On lui assigne une TÂCHE, sous forme de mission ou d'ordre, et il l'exécute par l'intermédiaire de ses suiveurs. » [traduction]

Colonel (à la retraite) Dandridge Malone, US Army
Small Unit Leadership: A Commonsense Approach

Les leaders assument leurs missions et leurs tâches suivant le cadre d'efficacité des FC décrit au chapitre 2. Selon ce cadre, le succès de la mission constitue le résultat primordial à atteindre, tandis que l'intégration interne, le bien-être et l'engagement des membres et l'adaptation au monde extérieur constituent des résultats habilitants ou des multiplicateurs de force. On suppose aussi que les résultats seront atteints conformément au système de valeurs de l'éthos militaire. Le chapitre 4 expose les tâches et les responsabilités de base que doivent assumer les leaders des FC pour être efficaces et atteindre les résultats souhaités. Le chapitre 5 approfondit le sujet en explorant les sources du pouvoir et les divers processus par lesquels les leaders parviennent à exercer leur influence.

Dans le présent chapitre, nous focalisons sur l'exécution des tâches de leadership aux niveaux tactique et opérationnel des activités et du commandement. La discussion s'articule autour de deux notions clés : l'importance vitale d'obtenir de la part des équipes, des unités et des formations opérationnelles qu'elles exécutent leurs tâches avec fiabilité et résilience; et le rôle du contexte dans l'exercice du leadership axé sur la mission/la tâche, contexte que l'on définit habituellement en fonction du leader, des exécutants et de la situation. Le développement des capacités individuelles et collectives des subordonnés et la gestion de leur rendement reposent sur ces deux notions.

FIABILITÉ ET RÉSILIENCE

Ce qui rend la tâche du leader militaire particulièrement ardue, c'est la nécessité pour les unités militaires 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 communications, des plates-formes 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.

Dans les opérations militaires, lesquelles sont par définition dangereuses, une erreur d'exécution peut entraîner de nombreuses pertes de vie ou blessures, 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 la population ou à la propriété civile 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 établissant des procédures de correction des erreurs, en apprenant de ses erreurs et des erreurs évitées de justesse et en surveillant et en s'adaptant constamment à l'environnement opérationnel³⁷.

³⁷ Pour une discussion plus approfondie sur les organisations de haute fiabilité et la façon dont elles relèvent les défis liés à l'exécution des tâches, voir Karl W. Weick et Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

Divers préparatifs, dont une planification rigoureuse et un entraînement 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 spontanés³⁸. 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 »³⁹.

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. Comme on l'a déjà dit, 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.

³⁸ Pour un échantillon représentatif des études de cas sur le leadership en situation de crise, voir Michael Useem, *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*, New York, Three Rivers Press, 1998. Pour une étude de cas approfondie sur le leadership dans des conditions extrêmes, voir Dennis N.T. Perkins, *Leading at the Edge: Leadership Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition*, New York, American Management Association, 2000.

³⁹ Pour une étude très complète du leadership militaire de type héroïque, par lequel l'auteur entend « prendre des risques de manière agressive, envahissante [...] mais, avant tout, exemplaire », voir John Keegan, *The Mask of Command*, Toronto, Penguin Books, 1988.

« Le leadership est le produit des gestes posés aujourd'hui et du travail préparatoire d'hier. » [traduction]

Michael Useem
Introduction de *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*

L'IMPORTANCE DE PRÉVOIR L'IMPRÉVU – NEW YORK, LE 11 SEPTEMBRE 2001

« Aussi sidérants soient-ils [les attentats aériens contre les tours du Centre du commerce mondial à New York], nous avons en fait prévu ce genre de catastrophe. Mon administration municipale avait mis sur pied un poste de commandement d'avant-garde, d'où l'on réagissait aux situations d'urgence qui surviennent inévitablement dans une ville comme New York, telles que l'apparition du virus du Nil occidental, les pannes de courant, les vagues de chaleur, les ouragans, les tempêtes de neige et le bogue de l'an 2000...

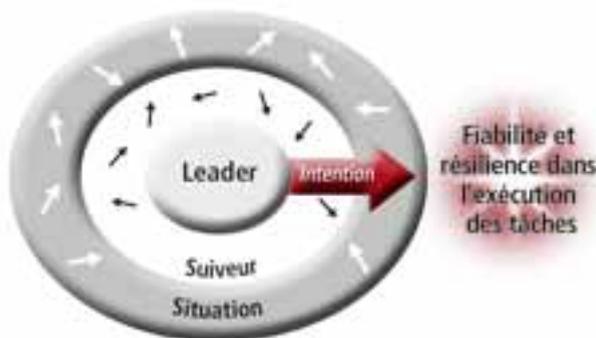
Tout au long de mon mandat comme maire de la ville, nous avons fait des exercices de simulation sur maquette afin d'être prêts à intervenir en cas d'urgences de tous genres. Nous planifions ce que chaque personne dans chaque agence devait faire, par exemple, en cas d'attaques chimiques ou biomédicales. Nous repassions les mesures à prendre en cas d'écrasement d'un avion ou d'attentat terroriste contre les participants à une réunion politique. Nous ne nous contentions pas de mettre tout cela par écrit; nous mettions nos plans à l'essai dans les rues afin d'en vérifier le temps d'exécution [...] Nous n'avions pas prévu que l'on puisse détourner des avions de ligne pour les utiliser en guise de missiles guidés; mais les préparatifs que nous avons faits en prévision d'autres types de catastrophes nous ont aidés à mieux réagir à une catastrophe que personne n'avait pu envisager. Pour moi et pour les gens qui m'entouraient, il s'agissait de formuler un plan d'action rationnel. Je voulais qu'ils soient capables de prendre des décisions en mon absence. Plus nous faisons de plans, plus nous serions prêts à affronter l'imprévu. » [traduction]

Rudolph Giuliani
Leadership

LA SITUATION LEADER-SUIVEUR

Comme l'indique le modèle de pouvoir et d'influence de la Figure 5-1, aux niveaux tactique et opérationnel, l'exercice du leadership repose sur l'interaction entre le leader, ses exécutants et la situation. Cette perception du leadership et de l'influence est largement reconnue et est représentée plus clairement dans la Figure 6-1 ci-dessous. Le leader, qu'il soit nommé ou spontané, évolue au sein d'un groupe de subordonnés ou de suiveurs qui vivent tous la même situation, bien qu'ils puissent la percevoir différemment, ce qui est souvent le cas.

Figure 6-1 | La situation leader-suiveur



Dans la plupart des théories sur le leadership, on présume que les rapports entre le leader, ses suiveurs et la situation sont dynamiques et que diverses forces viennent appuyer ou contre-carrer l'intention du leader. Dans une situation donnée, plusieurs facteurs entrent en jeu, dont certains échappent au contrôle du leader. Les subordonnés, par exemple, ont leurs propres priorités en plus de celles qu'ils partagent avec les autres. Le leader, en plus d'influencer les exécutants et la situation, est lui-même influencé par eux. Par conséquent, quelle que soit la mission ou la tâche, le leader s'efforce généralement d'*aligner les priorités des exécutants sur son intention et de mettre en place les conditions les plus favorables à l'accomplissement de la mission ou de la tâche*. Les principes généraux de l'influence directe et indirecte illustrent parfaitement cette notion d'alignement.

« Un soldat cantonné dans une position entourée par l'ennemi aurait bien raison de se préoccuper de sa sécurité physique – échapper à un tireur d'élite ou à un tir d'obus – à l'exclusion de toute autre considération [...] Les soldats ont tous leurs propres priorités, selon leur disposition d'esprit, l'information dont ils disposent et les rôles officiels ou non officiels qu'ils occupent dans l'organisation [...] Plus les membres d'un groupe partagent les mêmes priorités, plus leurs actions seront efficaces [...] Le rôle d'un leader – qu'il soit commandant de peloton ou chef d'État – est de favoriser la similarité des perceptions et des priorités parmi tous les membres d'un groupe. » [traduction]

Ben Shalit
The Psychology of Conflict and Combat

Par conséquent, dans le cadre de la situation leader-suiveur, nous pouvons relever au moins cinq façons dont les leaders de niveaux tactique et opérationnel peuvent assurer la fiabilité et la résilience et favoriser l'exécution en bonne et due forme des missions et des tâches :

- *cultiver les capacités individuelles et collectives afin de s'assurer de la fiabilité au travail et de l'efficacité des subordonnés;*
- *favoriser la résilience des individus et des groupes, c'est-à-dire cultiver leur capacité individuelle et conjointe de s'adapter rapidement aux imprévus et de se remettre promptement d'un revers;*
- *inculquer les valeurs de l'éthos militaire afin de promouvoir des normes élevées de professionnalisme et d'autodiscipline;*
- *façonner ou influencer les conditions de travail d'une unité ou la situation de manière à faciliter ou à améliorer l'exécution des tâches;*
- *tirer parti des capacités individuelles et collectives afin d'accomplir la mission tout en corrigeant ou en comblant toute lacune pouvant nuire au rendement.*

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES/UNITÉS

En règle générale, c'est l'état de développement des subordonnés qui détermine dans quelle mesure ils ont besoin d'être dirigés et motivés. L'objectif ultime de l'instruction et de la socialisation militaires est de transformer les nouvelles recrues en des militaires professionnels et sûrs d'eux qui savent ce qu'ils ont à faire et pourquoi, qui forment une équipe cohésive et qui, au besoin, sont capables d'agir en autonomie pour concrétiser l'intention de leur commandant. Les leaders efficaces s'efforcent de développer les capacités de leurs subordonnés au maximum en les influençant selon les préceptes du leadership de qualité supérieure ou transformationnel. L'idéal, en bout de ligne, serait que le leader devienne presque superflu et que la plupart de ses tâches puissent être déléguées en toute confiance. Les paragraphes suivants résument les aspects clés du développement et de la transformation des individus et des équipes/unités, soit : la maîtrise des tâches, l'esprit d'équipe, l'assurance, la cohésion et le leadership partagé.

Maîtrise des tâches. Il faut entraîner et encadrer les individus et les équipes jusqu'à ce qu'ils atteignent un niveau élevé de compétence et de préparation avant de pouvoir compter sur leur capacité d'exécuter correctement des tâches. L'entraînement axé sur l'exécution des tâches ne sert qu'à transmettre les connaissances nécessaires à l'accomplissement d'une tâche. Les nombreux exercices au niveau de l'unité permettent de parfaire les compétences, d'établir des protocoles d'équipe et d'être en mesure de participer à des opérations.

Esprit d'équipe. La plupart des tâches de nature militaire sont interdépendantes. Il peut s'agir d'une interdépendance globale (l'efficacité dépend de la contribution de chacun – comme dans le cas de la puissance de feu d'une section) ou *séquentielle* (l'efficacité dépend de l'exécution d'une suite d'actions accomplies par différentes personnes, comme pour l'utilisation d'une arme ou d'une plate-forme d'arme collective). L'une des principales fonctions de l'entraînement et des exercices est de permettre aux équipages, aux équipes, aux unités et aux formations – qu'elles participent à des opérations interalliées ou interarmes – de roder les protocoles de communications et les procédures d'opération nécessaires à un travail concerté. Les leaders doivent tenir compte de l'interdépendance des tâches à tous les niveaux d'opération et s'efforcer de renforcer les liens fonctionnels.

Assurance. Un résultat secondaire quoique très souhaitable de l'entraînement et du perfectionnement, et un élément habilitant en soi, l'*assurance* – ou l'*autoefficacité* – tient à la certitude qu'a une personne ou une équipe de pouvoir relever n'importe quel défi et surmonter n'importe quel obstacle grâce à ses habiletés et à ses efforts. Le fait de tester ses limites, de faire des améliorations et de connaître le succès – toujours avec l'appui de leaders compétents – aide à acquérir l'assurance nécessaire à la réussite d'une mission.

« Il n'y a rien de tel pour renforcer le moral et la solidarité d'un groupe [...] qu'une suite de petites victoires. Très tôt dans leur entraînement, les recrues commencent à faire des choses qui semblent de prime abord assez dangereuses, comme descendre le long d'une tour de cinquante pieds de haut à l'aide d'une corde, franchir des fossés profonds en se glissant le long d'un câble [...] et ainsi de suite. Le dénominateur commun est que ces activités sont intimidantes, mais pas vraiment dangereuses [...] Le but n'est pas de tuer les recrues, mais de leur donner de l'assurance, en tant qu'individus et que membres d'un groupe, en leur permettant de surmonter des obstacles qui leur semblent intimidants. » [traduction]

Gwynne Dyer
War

Cohésion. De même, la *cohésion sociale* améliore le rendement tout en soulageant un peu le leader du fardeau d'avoir à soutenir le moral des troupes appelées à s'exécuter dans des conditions de stress constant ou extrême.

La cohésion sociale se cultive lentement, surtout lorsqu'un groupe est très diversifié. Pour l'atteindre, il peut être utile de mettre l'accent sur les valeurs professionnelles partagées, le respect des autres et l'atteinte de buts communs. Cependant, rien ne transforme plus rapidement un groupe de personnes issues de milieux sociaux différents, de spécialités militaires disparates et d'environnements divers en une équipe cohésive que le fait de remporter des succès dans des conditions difficiles. L'expérience le démontre : une fois qu'une équipe ou une sous-unité a acquis un sentiment d'unité et un esprit collectif, il faut s'assurer qu'elle demeure relativement intacte et réduire au minimum les changements de personnel pour maintenir la cohésion.

« La cohésion sociale semble jouer deux rôles dans la motivation au combat. Premièrement, en favorisant des liens étroits entre soldats, elle impose à chacun la responsabilité de contribuer au succès du groupe et de protéger l'unité. Les soldats sentent que leur contribution, si petite soit-elle, est malgré tout essentielle au succès de l'unité et donc importante [...] Deuxièmement, la cohésion rassure les soldats en leur permettant de constater que quelqu'un digne de confiance veille sur eux. Ce n'est pas simplement une question de se fier à la compétence, à l'entraînement ou à l'engagement d'un autre soldat, mais de savoir que quelqu'un qui est plus qu'un ami veille sur notre bien-être [...] Lorsqu'un soldat est convaincu que d'autres le protègent, il se sent capable de faire son travail sans s'inquiéter. » [traduction]

Leonard Wong, Thomas A. Kolditz, Raymond A. Millen et Terrence M. Potter
« Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War »

Leadership partagé. Les leaders nommés peuvent renforcer la capacité de leurs équipes et de leurs unités d'agir et de résoudre elles-mêmes des problèmes en établissant un climat qui favorise l'initiative et le leadership spontané, en formant des leaders de remplacement (pour assurer la continuité du leadership et du commandement) et en déléguant de plus en plus d'autorité aux subordonnés, compte tenu de leur compétence et de leur motivation. Les leaders doivent transmettre le message fondamental que voici : chacun est responsable de l'efficacité de l'équipe ou de l'unité et chacun se doit d'être un bon exécutant (influence ascendante), en plus d'exercer le leadership spontané et le leadership entre pairs (influence latérale) qui sont les marques d'une profession parvenue à maturité.

FAVORISER LA RÉSILIENCE

En plus de développer la compétence individuelle et collective, un objectif important de l'entraînement et du perfectionnement militaires est d'atténuer et de contrecarrer les effets déroutants et paralysants des événements fortuits et du stress opérationnel. Quoique toute opération provoque un certain stress, les conflits de haute intensité et les opérations d'imposition de la paix amplifient l'exposition à des agents stressants chroniques et aigus tels que les suivants : longues périodes de vigilance et d'anxiété accrues; conditions difficiles; privations; conditions climatiques extrêmes; risques d'attaque; fatigue; souffrances, décès ou blessures subis par autrui; peur; éloignement des êtres chers.

Chaque personne réagit différemment dans de telles conditions et, jusqu'à un certain point, ces réactions reflètent le degré de résilience (ou de vulnérabilité au stress) et la capacité de résoudre des problèmes dans une situation donnée. Le stress est un phénomène très personnel. De plus, s'il est vrai que tous éprouvent du stress, le stress démoralisant n'est pas courant, même dans les pires circonstances. Cela dit, certains événements sont particulièrement susceptibles d'altérer le rendement en diminuant l'attention, en perturbant le raisonnement et en limitant la souplesse de comportement.

« La capacité d'attention fonctionne comme un goulot d'étranglement [...] juste au moment où il faut absorber plus d'information plus rapidement, le stress intervient et diminue notre niveau d'attention. La capacité d'analyse fonctionne elle aussi comme un goulot d'étranglement, car, à mesure que le stress s'intensifie, les gens reviennent de plus en plus résolument à des cadres de référence rudimentaires. Enfin, la capacité d'agir s'amenuise elle aussi à mesure que le stress augmente, parce que les gens font ce qu'ils se sont exercés à faire le plus souvent (p. ex., lorsqu'on tire sur un soldat, il tombe droit par terre), et non ce qu'ils viennent plus récemment d'apprendre à faire (p. ex., se mettre à couvert lorsqu'on tire sur eux). » [traduction]

Karl E. Weick
Dans *Leadership on the Future Battlefield*

Les imprévus représentent une autre menace au rendement. Le choc et la perturbation psychologique provoqués par la surprise sont bien documentés dans l'histoire et la doctrine militaires. Comme les opérations comportent beaucoup de circonstances difficiles à prévoir et même des circonstances carrément imprévisibles, la capacité de s'adapter à des situations changeantes, de se redresser à la suite d'un revers et de résoudre des problèmes ponctuels est essentielle au succès de la mission et à la survie.

Afin de composer avec les dimensions humaines des opérations, les chefs de niveau tactique et opérationnel peuvent prendre des mesures pour contrebalancer les effets potentiellement démoralisants du stress. Ils peuvent aussi cultiver la capacité de faire face aux imprévus. Quoi qu'il en soit, le but est d'aiguiser la résilience de l'équipe et de l'unité, c'est-à-dire leur capacité de se remettre après un revers ou une catastrophe. Dans les paragraphes suivants, on traitera brièvement des mesures de prévention du stress, de la connaissance de la situation et des capacités d'improvisation.

Mesures de prévention du stress. Le stress peut court-circuiter la capacité de penser et d'agir : le réapprentissage des compétences de base et le fait d'exercer ces dernières plus qu'il ne semble nécessaire aident à en faire des réactions dominantes et instinctives. L'habitude formée par l'entraînement et la pratique prend souvent le dessus dans des situations de stress et favorise une réaction appropriée et efficace. De même, en s'entraînant selon des scénarios vraisemblables et dans des conditions réalistes, les membres d'une équipe s'habituent à des situations exigeantes et se prémunissent contre la surprise et le choc qu'ils risqueraient autrement de ressentir.

Comme on l'a noté plus tôt, la cohésion sociale semble améliorer le rendement individuel et collectif. Le soutien social dont jouissent les membres d'une équipe unie joue aussi un rôle important dans la limitation ou la neutralisation du stress. Comme en font foi les expériences d'un large éventail de personnes impliquées dans un éventail tout aussi large de circonstances difficiles, le fait de se sentir seul ou isolé, même au sein d'un groupe, peut provoquer beaucoup de stress et même exacerber les effets d'autres agents stressants. Quoique l'on ne comprenne pas très bien l'effet atténuant de la cohésion sociale sur le stress, on sait que, en règle générale, le sentiment d'appartenance et d'attachement à un groupe diminue le niveau de stress que l'on ressent tout en augmentant le niveau de tolérance qu'on y oppose.

Le leadership joue aussi un rôle dans la prévention du stress. Les leaders qui inspirent confiance dans leur compétence et leur bon jugement ont un effet rassurant. De plus, les stratégies de résolution de problèmes et de résistance au stress des leaders désignés ou spontanés peuvent servir d'exemple aux subordonnés et les aider à gérer leur propre stress.

Connaissance de la situation. Dans un environnement en perpétuel changement, la connaissance de la situation est essentielle à la résilience. Elle nous permet en effet d'exercer un certain contrôle sur les événements plutôt que d'être entièrement dominés par eux. En termes simples, la connaissance de la situation équivaut à savoir ce qui se passe dans l'environnement où les tâches sont accomplies. Les définitions plus techniques du terme font habituellement allusion à des caractéristiques telles que les suivantes :

- extraction et interprétation continues de renseignements sur l'environnement;
- intégration de ces renseignements et de renseignements obtenus antérieurement en vue de se former une image juste de la réalité;

- connaissance de la dynamique de l'environnement où les tâches sont accomplies;
- utilisation des renseignements et de la connaissance de la dynamique en vue d'extrapoler et de prévoir les conditions d'avenir.

La connaissance de la situation dépend de la disponibilité, de la qualité et de l'actualité des renseignements ainsi que des différences d'écoute et de perception de chacun. Un leader ne comprendra jamais parfaitement une situation et ne sera jamais parfaitement au courant des tout derniers faits. Sa connaissance de la situation comportera inévitablement des lacunes et des erreurs. Néanmoins, dans la mesure où sa connaissance de la situation correspond raisonnablement bien aux faits, elle lui permettra de prévoir les situations à venir, de formuler des plans et de prendre des décisions à caractère préventif et d'exercer une influence directive, motivante et habilitante en temps opportun.

Capacités d'improvisation. Lorsque de bons plans échouent ou que des prévisions raisonnables ne se concrétisent pas, les leaders doivent pouvoir compter sur leur capacité d'improviser pour transformer les revers en victoires. L'improvisation, comme en fait foi le jazz, est la capacité de s'exécuter en l'absence d'un scénario ou d'un plan. Vue comme moyen de faire face à l'imprévu, l'improvisation peut englober l'utilisation de procédures de résolution de problèmes classiques ou novatrices. Quel que soit le cas, la chance sourit au leader bien préparé. Un leader qui s'exerce à appliquer des processus de résolution de problèmes et à être créatif sera mieux en mesure d'improviser et de s'acquitter de ses tâches.

« Improvisez! Adaptez! Surmontez! »

Sergent Tom Highway (Clint Eastwood)
Heartbreak Ridge

Prenons par exemple les *démarches générales de résolution de problèmes* : le fait d'investir du temps à répéter et à réapprendre les algorithmes associés à la préparation des appréciations, à la planification et à la transmission des ordres (c.-à-d., la procédure de combat) aiguisé la capacité d'étudier rapidement un problème et l'assurance requise pour prendre en charge une situation

explosive⁴⁰. Cependant, pour développer ces compétences et l'assurance nécessaire à leur mise en application, il faut un milieu de formation où l'on fait confiance aux leaders subalternes, où on leur accorde une grande latitude pour prendre des décisions, où l'initiative est encouragée et reconnue et où les erreurs découlant de jugements par ailleurs raisonnables sont tolérées. Lorsqu'il faut agir et improviser sous pression, on ne doit pas chercher à trouver la solution parfaite : formuler et appliquer une solution réaliste, voilà en quoi consiste la réussite dans un tel cas.

Lorsqu'il faut trouver des *solutions créatives*⁴¹ – échapper aux schèmes de pensée habituels et aux procédures, remettre en question les idées reçues, envisager de nouvelles options – l'expérience fondée sur la répétition est nécessaire, mais somme toute insuffisante. Que ce soit dans les arts ou les sciences, les idées à la fois nouvelles et valables nous viennent rarement des néophytes; il semble qu'il faille maîtriser un domaine de connaissances avant de pouvoir en repousser les limites. L'apprentissage actif, l'attention, l'analyse, l'étude des tendances et la consignation de renseignements et de concepts sont les matériaux bruts de l'improvisation. La chance y est aussi pour quelque chose. Cela dit, de nombreuses *techniques heuristiques* ont été inventées afin de stimuler l'imagination et les idées nouvelles. Parmi les plus utiles dans un contexte opérationnelle, il y a le *recadrage* (étudier un problème de divers points de vue), les *séances de remue-méninges* (l'expression spontanée d'idées en groupe, sans aucune critique) et leurs variantes. Quel que soit le cas, la qualité des idées formulées à l'aide de ces techniques dépend dans une certaine mesure des connaissances et de l'expérience des participants.

Heuristique : Méthode de découverte, procédure de résolution de problème, technique de formulation créative. Essentiellement, le terme heuristique désigne toute procédure dirigée et sophistiquée permettant de réduire le nombre de solutions ou de réponses possibles à une question [...] Voir aussi algorithme, qui désigne une procédure qui aboutit à coup sûr à une solution, ce qui n'est pas le cas de l'heuristique. [traduction]

Arthur S. Reber
The Penguin Dictionary of Psychology

⁴⁰ L'entraînement à l'improvisation a d'abord été introduit systématiquement dans le programme de formation des officiers de l'armée allemande à la fin du dix-neuvième siècle, puis a été perfectionné au cours des décennies ultérieures dans le cadre de la doctrine du commandement axé sur la mission de l'*Auftragstaktik*, qui mettait l'accent sur la vitesse, l'initiative et la prise de mesures décisives. Voir, à titre d'exemples, John T. Nelsen II, « *Auftragstaktik: A Case for Decentralized Combat Leadership* », dans Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, *The Challenge of Military Leadership*, Washington, Pergamon-Brassey's, 1989, et Martin van Creveld, *Fighting Power: German and U.S. Army Performance, 1939-1945*, Westport, CT, Greenwood Press, 1982. Ce type de formation au leadership est très répandu dans les armées modernes.

⁴¹ Quoiqu'il existe différentes définitions de la créativité, de l'avis unanime, « la créativité est le pouvoir de créer quelque chose qui est à la fois nouveau (c.-à-d. original, inattendu) et approprié (c.-à-d. utile, adapté aux tâches et aux contraintes qui y sont associées). » [traduction] Robert J. Sternberg et Todd I. Lubart, « The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms », dans Robert J. Sternberg (éd.), *Handbook of Creativity*, New York, Cambridge University Press, 1999, p. 3.

INCULQUER L'ÉTHOS MILITAIRE

Parce qu'ils doivent voir à que les individus et les groupes se comportent avec professionnalisme, les chefs d'unité ont la grande responsabilité d'inculquer et de faire respecter l'éthos militaire. La manière la plus efficace d'atteindre cet objectif est d'établir et de renforcer, au sein de l'équipe ou de l'unité, des règles de conduite qui reflètent les valeurs de l'éthos militaire. Au sein d'un groupe, des normes de comportement culturellement appropriées et profondément ancrées peuvent, dans une certaine mesure, remplacer le leadership de style directif et les mesures de contrôle et de discipline externes ou réduire le besoin d'y recourir.

Les normes collectives peuvent prendre forme d'au moins deux façons : elles peuvent se développer graduellement et spontanément à mesure que les membres définissent leurs modes de fonctionnement et d'interaction privilégiés; ou elles peuvent être établies par l'équipe de leadership. En l'absence de normes collectives bien établies ou de l'exercice d'un leadership efficace par les autorités désignées, les leaders d'opinion et les autres personnes qui ont de l'influence dans un groupe auront tendance à établir leurs propres normes de comportement, qui ne correspondront pas nécessairement aux valeurs de l'éthos militaire (p.ex., mauvais traitement des membres moins performants). De même, les précédents établis par un leader (p. ex., une attitude permissive à l'égard de la consommation excessive d'alcool et du chamaillage) peut véhiculer de mauvais messages et contribuer au développement de normes collectives dysfonctionnelles.

« Les normes collectives sont des règles non officielles qu'adopte un groupe pour réglementer et régulariser le comportement de ses membres. » [traduction]

Daniel Feldman
« The Development and Enforcement of Group Norms »

L'équipe de leaders peut cependant prendre des mesures afin de donner le ton en matière de professionnalisme et d'éthique et de maintenir des normes convenables :

- préciser les attentes relatives aux normes de conduite professionnelle et expliquer le pourquoi de chaque norme,
- souligner l'histoire de l'unité et observer les traditions qui reflètent les valeurs de l'institution,
- incarner les normes professionnelles et éthiques et les faire respecter en tout temps;
- intervenir promptement pour prévenir l'éclosion de toute contre-norme.

Une des rares fonctions importantes qui restent à un leader dont les subordonnés ont atteint un niveau élevé de compétence et de préparation (individuellement et collectivement) est simplement de leur procurer les ressources dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches. Dans les groupes réunissant un niveau supérieur de connaissances et de compétences, une abondance d'expérience, une attitude professionnelle et d'autres caractéristiques telles que la nécessité de recourir à des directives précises et à une supervision étroite est diminuée, le leadership efficace équivaut souvent à savoir s'éclipser. Cependant, une délégation responsable des tâches exige aussi que les leaders continuent de contrôler le rendement individuel et collectif.

DES INGÉNIEURS PARACHUTISTES LAISSÉS À EUX-MÊMES – NORMANDIE, 1944

« Dans les jours précédant le jour J, le brigadier s'était réuni avec ses officiers. Nous ne savions pas quel serait l'objectif à atteindre, mais il ne cessait de répéter " il y aura à coup sûr du chaos et de la confusion. Ne l'oubliez pas. Vous aurez besoin de leadership et d'initiative." Finalement, nous avons été alertés et transportés par voie aérienne vers une zone d'étape protégée, entourée de barbelés. C'est là qu'on a mentionné la Normandie pour la première fois et qu'on nous a montré des photographies et des caisses à sable...

Notre zone de largage en Normandie était située très près du village de Ranville, l'objectif du bataillon. La mission principale était de s'immiscer derrière les lignes allemandes et de saisir tous les ponts qui enjambaient la rivière Dives afin d'empêcher les blindés et les renforts d'atteindre la brèche. Il s'agissait de faire exploser les ponts, à défaut de quoi nous devions les tenir et barrer le passage aux renforts...

Rétrospectivement, il faut dire que nous n'avions pas eu tous les renseignements qu'il nous aurait fallus. Nous avons des photographies des zones de largage prises à la lumière du jour, mais elles étaient strictement inutiles puisque nous allions être largués dans l'obscurité totale. L'autre problème était qu'il n'y avait jamais eu d'assaut de nuit. Les avions décollaient de

pistes dispersées partout en Angleterre et nous devions effectuer une jonction et atteindre la zone de largage à peu près en même temps, soit environ cinq minutes après minuit, sous silence radio. Tout le monde sait que l'invasion aérienne de la Normandie a failli être un désastre total...

Lorsque j'ai sauté, il faisait complètement noir – il n'y avait même pas de clair de lune. C'est plutôt alarmant de sauter comme ça dans le noir, surtout quand on est seul et qu'on cherche ses amis. Peu à peu, en l'espace d'environ une demi-heure ou une heure, un groupe repérait un officier ou une demi-douzaine d'amis. Puis, quelqu'un formait un groupe de combat et disait "je pense que l'objectif est là-bas", et on partait...

Mais, grâce à notre entraînement et au sens de l'initiative que nous avait inculqué le brigadier, les gars qui atterrirent à proximité de la zone de largage pouvaient être perdus pendant des heures, mais réussissaient quand même à former des groupes et, aidés de boussoles et de cartes, finissaient par savoir où ils se trouvaient. Deux jours plus tard, nous avons saisi tous les ponts et nous les avons fait sauter ou encerclés. Mais il y a eu de nombreux morts et nous avons perdu beaucoup d'équipement durant le largage. » [traduction]

Andy Anderson, RCE, 1^{er} Bataillon canadien de parachutistes
Dans *Testaments of Honour*

AMÉLIORER L'OPPORTUNITÉ SITUATIONNELLE

Il arrive souvent que des facteurs contextuels entravent des missions et des tâches ou menacent l'exécution du plan ou de l'intention d'un chef. Pour améliorer l'opportunité situationnelle et les chances de réussite de la mission, les leaders doivent prendre des mesures pour surmonter les obstacles et contrer ou neutraliser les menaces. Les leaders peuvent aussi façonner les caractéristiques de l'environnement opérationnel de manière à l'influencer plus directement. Nous allons maintenant considérer brièvement trois facteurs sur lequel il est possible d'exercer une influence : les caractéristiques d'une unité/organisation, les relations externes et les rapports avec les supérieurs.

6 *Caractéristiques d'une unité/organisation.* Selon leur niveau d'autorité ou leur degré d'influence, les leaders peuvent façonner diverses caractéristiques d'une unité (par exemple, certains aspects d'un poste, d'une procédure opérationnelle et du climat de travail) de manière à améliorer l'opportunité situationnelle. Par exemple, la rotation et l'enrichissement des tâches peuvent accroître le niveau de responsabilité, d'intérêt et de satisfaction inhérent aux tâches et aux postes. Dans le cas de scénarios opérationnels et administratifs courants, le développement d'instructions permanentes et de drills d'action immédiate peut dans bien des cas éliminer le besoin d'obtenir des directives du chef, qui peut ainsi accomplir d'autres tâches. De même, en faisant du *climat au sein de l'unité*, un climat positif⁴², le leader peut s'assurer de l'adhésion et du bon rendement de ses subordonnés pour quelque temps à venir.

Plus souvent, l'amélioration de l'opportunité situationnelle découle d'efforts visant à adapter des pièces d'équipement ou leur utilisation et à élaborer de nouvelles tactiques et procédures afin d'affronter de nouvelles menaces ou situations opérationnelles. Cet élément de redéfinition des tâches du leadership « technique⁴³ » peut être développé spontanément dans le feu de l'action ou dans le cadre d'un programme d'apprentissage et de perfectionnement continu. Les révisions post-exercice et autres procédures de consignation et de dissémination des leçons tirées d'une expérience de première main ou d'autres sources contribuent directement à l'évolution de la doctrine et de l'expertise.

AMÉLIORER L'OPPORTUNITÉ SITUATIONNELLE PAR L'INNOVATION – COMMANDEMENT AÉRIEN DE L'EST DE L'ARC, 1942

« ...C'est grâce à la compétence et à l'esprit d'initiative de Small que le Commandement aérien de l'Est a coulé son premier sous-marin le 31 juillet 1942, et c'est sous son commandement que le 113^e escadron de reconnaissance de bombardement (c'est-à-dire la patrouille maritime) a remporté plus de victoires sur les sous-marins que n'importe quel autre escadron du Commandement aérien de l'Est en 1942 [...] Les innovations tactiques de l'aviation côtière étaient pour quelque chose dans la destruction du U-754. Small avait surpris le sous-marin allemand parce que le ventre de son aéronef avait été peint en blanc et qu'il volait à près de 915 mètres (3 000 pieds) d'altitude et non à 152 mètres (500 pieds), ce qui était la norme. Grâce à l'intérêt que Small portait aux innovations en matière de tactique aéronavale (leadership technique) et à tout ce qu'il faisait pour réagir aux renseignements de dernière minute, le Commandement aérien de l'Est a coulé son premier sous-marin. Small a également fait preuve d'un leadership remarquable en veillant à ce que tout l'escadron tire parti des innovations tactiques dont il était l'artisan ainsi que de celles du Commandement de l'aviation côtière. Quelques heures après la destruction du U-754, le sous-lieutenant G.T. Sayre, du 113^e escadron, a attaqué le U-132. Il ne l'a pas coulé, mais il l'a attaqué en utilisant les renseignements transmis par la station de Yarmouth et en employant les nouvelles tactiques que Small avait présentées à l'escadron. Le 2 août 1942, Small a attaqué un autre sous-marin, le U-458, et un autre seulement trois jours plus tard, le U-89. »

Richard Goette

« Le commandant d'aviation N.E. Small : Étude du leadership du commandement aérien de l'Est en 1942 »

⁴² Le climat sert à jauger la perception qu'ont les membres de l'unité de leur environnement de travail. Généralement compris comme des indicateurs de la mesure dans laquelle l'environnement est personnellement bénéfique, les éléments du climat sont : le stress inhérent au poste et la clarté de la description des tâches; le caractère stimulant du poste et l'autonomie lié à ce dernier; le soutien du leader et ses efforts pour faciliter l'accomplissement du travail et la coopération et la convivialité au sein du groupe de travail.

⁴³ Pour une discussion conjecturale de l'importance divergente accordée par la force navale, l'Armée de terre et la force aérienne au leadership « technique » (la capacité d'influencer les autres grâce à ses connaissances particulières), et au leadership héroïque (le fait de partager visiblement les risques auxquels sont exposés les subordonnés), voir Allan English, « The Masks of Command: Leadership Differences in the Canadian Army, Navy, and Air Force », document préparé pour la conférence inter-universités sur les forces armées et la société tenue à Kingston, Ontario, du 25 au 27 octobre 2002.

Relations externes. La bonne gestion des relations à l'extérieur de la sous-unité et de l'unité mérite elle aussi qu'on lui accorde temps et efforts car il peut en découler de nombreux bienfaits. Vu la fréquence et l'importance croissantes des opérations interarmées, interorganisations et multinationales, les leaders de tous niveaux doivent s'efforcer d'expliquer leur rôle et leurs capacités et, inversement, de comprendre le rôle et les capacités des autres organisations dans la région. L'objectif est d'établir des protocoles acceptables pour tous, afin de travailler soit conjointement, soit indépendamment, à l'intérieur du même théâtre d'opération ou du même territoire.

Pour arriver à cette compréhension mutuelle des rôles et des capacités, les leaders doivent être sensibles aux différences d'ordre culturel ou autres (notamment les différentes perceptions du leadership et de l'autorité) et s'efforcer de les respecter⁴⁴. Les

compétences transculturelles qu'un leader doit absolument posséder sont les suivantes : la capacité de comprendre comment son style de leadership influe sur les autres et comment il est perçu par eux; l'ouverture à de nouvelles connaissances et à différents points de vue; la conscience et le respect de diverses coutumes ethniques et religieuses; la capacité de comprendre les similarités culturelles liées aux valeurs et aux postulats fondamentaux; la capacité de raisonner selon des principes. Les activités liées aux relations *périphériques* (p. ex., les activités de liaison, la consultation, les gestes de bonne volonté, le partage des ressources) sont particulièrement utiles durant les opérations de soutien de la paix, où la sensibilité aux coutumes locales et les bonnes relations avec les autorités civiles, les autres forces militaires, les ONG et la population civile peuvent jouer un rôle clé dans l'atteinte des objectifs de la mission.

AMÉLIORER L'OPPORTUNITÉ SITUATIONNELLE AU MOYEN DE LA COCIM – Kosovo, 1999-2000

Au moment de l'embarquement du dernier soldat à bord de l'avion de retour vers le Canada, le 1^{er} Bataillon du Groupement tactique du Princess Patricia Light Infantry (PPCLI) avait, durant son tour de mission au Kosovo, réussi à réparer trois écoles, coordonner la livraison de plus de 6 000 abris, faciliter le ravitaillement régulier de plus de 80 000 personnes, contribuer à offrir sur place des soins médicaux à des milliers d'habitants, harmoniser les efforts de plusieurs organisations de déminage, faire d'importantes réparations au réseau routier et approvisionner en eau potable de nombreux villages et villes endommagés par la guerre. En retour, ces efforts ont permis au groupement tactique de gagner les cœurs et les esprits des résidents de la Zone d'opération canadienne et contribué à l'établissement d'un environnement stable et propice à ses opérations. L'impact opérationnel de cette coopération civilo-militaire (COCIM) fut réel et positif.

Major Douglas E. Delaney

« Les opérations COCIM durant l'opération "KINETIC" »

Sur le plan opérationnel du commandement et de l'activité, les chefs militaires doivent souvent interagir avec des dirigeants politiques de haut niveau. Ils doivent parfois aussi influencer des

chefs politiques ou d'autres dignitaires afin que ces derniers prennent des mesures favorables à l'atteinte des objectifs de sécurité militaires et d'autres objectifs politiques plus larges.

⁴⁴ Voir Martin Chemers, *An Integrative Theory of Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997, pour un résumé des perceptions transculturelles de ce qui constitue des rapports d'autorité et des comportements de leaders appropriés.

INFLUENCER LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE – SARAJEVO, 1992

« L'histoire des soldats canadiens qui ont formé le premier bataillon d'exploitation de l'aéroport et la façon dont Lewis MacKenzie est devenu commandant du secteur de Sarajevo est maintenant si bien connue qu'elle est légendaire. Lors d'une réunion le 6 juin 1992, le brigadier-général MacKenzie, en tant que chef d'état-major, a évalué la disponibilité des troupes. Tout le monde présent [...] savaient [sic] qu'il faudrait consacrer plusieurs mois à l'organisation d'une force de maintien de la paix pour l'aéroport. Sarajevo ne faisait même pas partie du mandat de la FORPRONU. L'ONU, réputée pour ses interventions lentes et empotées, ne pourrait jamais fournir les troupes nécessaires à temps...

Lewis MacKenzie a déclaré que le bataillon canadien du secteur ouest de la Croatie était le seul capable d'entreprendre la mission...

Le Secrétaire général de l'ONU, M. Boutros Boutros-Ghali, avait déclaré que Sarajevo était la ville la plus dangereuse du monde et que l'œil de la tempête était l'aéroport de Sarajevo. Le brigadier-général MacKenzie a lui-même reconnu qu'il s'agissait probablement de la mission la plus dangereuse à laquelle les soldats canadiens étaient appelés à participer depuis la guerre de Corée.

À la mi-juin, MacKenzie a mené un détachement précurseur dans la ville où le siège et la violence s'étaient intensifiés depuis son départ quelques semaines plus tôt. L'entente relative à l'aéroport [entre le leader serbe-bosniaque Radovan Karadzic et le gouvernement bosniaque multiethnique du président Alija Izetbegovic] avait déclenché une bataille féroce pour le contrôle de la zone autour de la piste d'atterrissage et personne n'était prêt à écouter la FORPRONU qui exigeait le respect du cessez-le-feu...

Le groupe de reconnaissance de MacKenzie voyait bien qu'il y avait entente mais pas d'aéroport. Il était presque impossible de fonctionner dans ce secteur en raison des bombardements...

Le 20 juin, trois soldats canadiens du groupe de reconnaissance ont été blessés lorsque leur jeep a été touché par un shrapnel [...] Il s'agissait là d'un avant-goût de ce à quoi les soldats de la FORPRONU auraient droit au cours des trois prochaines années.

Ils deviendraient victimes d'un tir en flanquement continu et les cibles préférées des deux côtés impliqués dans le conflit. S'ils réussissaient à ne pas être des victimes, ils devenaient des otages.

Le 28 juin, au centre de cette violence, le brigadier-général MacKenzie a reçu la visite surprise d'un chef d'État très influent. François Mitterand, président de France, a décidé d'encourager la mission de la FORPRONU pour Sarajevo en prouvant au monde entier que des avions pouvaient effectivement atterrir dans cette ville. Et le premier avion à y atterrir serait le sien. Plutôt que d'avouer qu'il n'y avait aucune façon de garantir l'arrivée sécuritaire du président, MacKenzie a ordonné à la FORPRONU de préparer la piste pour que l'avion puisse atterrir. M. Mitterand et son entourage sont arrivés dans deux hélicoptères Super Puma. Des mitraillettes ont tiré sur l'un d'eux à l'atterrissage. Inébranlable, le président de France a décidé de profiter au maximum de sa visite, tout comme le brigadier-général MacKenzie.

Lors d'entrevues ultérieures, MacKenzie a affirmé que la visite de M. Mitterand était la seule fois de sa vie que toute son expérience militaire et diplomatique a été mise à profit dans une seule intervention efficace [...] Il savait qu'il ne disposait que de quelques heures pour convaincre M. Mitterand que l'aéroport pouvait être réouvert. " Lorsque nous avons discuté de ce point et que je lui ai demandé d'envoyer des avions humanitaires, je savais que les médias en parleraient. Je savais également que chaque pays qui regardait la télévision voudrait prendre part à cette action pour faire belle figure aux nouvelles de six heures "...

Malgré le peu de temps dont il disposait pour persuader le président français de tout cela, le général a réussi. M. Mitterand est parti (suivant une pluie finale de bombes et de tirs isolés) après avoir accepté d'envoyer des avions français en Bosnie. Comme l'avait prédit MacKenzie, les autres pays en ont fait autant et, peu de temps après, des vols de secours arrivaient de partout dans le monde, de pays qui avaient regardé impuissants la détérioration de la situation à Sarajevo. »

Carol Off

Dans *Chefs guerriers*

Sur quelque plan que ce soit, les médias jouent un rôle de liaison extrêmement important entre le militaire et les divers auditoires ciblés par la presse écrite et télévisée et par la radio. Bien que les représentants des divers médias poursuivent différents objectifs, utilisent différentes méthodes de travail et aient différentes contraintes de temps, la plupart estiment qu'ils rendent un service essentiel en informant le public et en lui présentant une version objective des faits. L'image que les médias véhiculent des FC, même en cas de mauvaises nouvelles, dépend en grande partie de l'impression de crédibilité et de fiabilité que parviennent à transmettre les porte-parole militaires.

Les médias ne sont pas la seule source primaire de faits et d'opinions bruts sur les FC à laquelle ont accès les militaires et le public. Mais, en plus de citer les faits, les médias en façonnent la perception. Les tentatives d'obstruction de l'information, de déception ou de manipulation ne servent en rien les intérêts des FC. L'expérience démontre clairement que les meilleures politiques sont celles de l'ouverture et de la transparence. Cela signifie que, sous réserve du respect de la vie privée et des impératifs de sécurité, les leaders doivent s'efforcer d'être aussi ouverts et francs que possible avec les journalistes et les reporters et, au besoin, accorder des briefings et des entrevues, mettre sur pied des sites d'information sur le Web et permettre qu'on interroge des subalternes. La couverture médiatique sert non seulement à relater les activités des FC, mais, de plus, les leaders qui s'expriment franchement pourront profiter de l'impartialité attribuée aux médias pour transmettre d'autres messages importants à un vaste auditoire. Par défaut, cet auditoire inclura forcément des membres des FC, mais peut-être aussi du public canadien, du gouvernement et d'autres communautés et gouvernements. Comme il est toujours possible de transmettre d'autres messages involontairement, les leaders doivent se demander si leurs commentaires pourraient aider ou nuire à l'accomplissement de la mission, s'ils pourraient augmenter ou réduire le niveau de confiance dans les FC et leur leadership et quels sont les coûts et les bénéfices à court et à long termes de leurs déclarations.

« Les commandants n'ont pas à attendre d'être interviewés. On peut présumer que les généraux et les amiraux sont tous en mesure d'écrire. Presque tous les journaux importants du monde ont une page réservée aux commentaires, ou l'équivalent, pour y publier des opinions sur la page en regard de l'éditorial [...] [mais] Les commandants canadiens, au pays et à l'étranger, profitent de l'occasion qui leur est offerte de commenter par écrit, et ce sont là des occasions manquées. »

Major-général (à la retraite) Lewis W. MacKenzie
Dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*

Rapports avec les supérieurs. Parce qu'on n'exerce pas son influence uniquement sur des subordonnés, on ne saurait parler de « diriger des personnes » sans considérer aussi comment les individus, quel que soit leur poste, peuvent utiliser leurs connaissances, leur expérience, les renseignements qu'ils possèdent et d'autres qualités pour influencer leurs supérieurs. Cette influence permet à tout subordonné d'améliorer l'opportunité situationnelle de l'équipe ou de l'unité ou, plus généralement, de contribuer à l'efficacité collective. Quoique cet aspect du leadership n'ait pas été analysé en profondeur, il a pris de plus en plus d'importance dans les dernières décennies, à mesure que les organisations ont adopté de nouvelles structures hiérarchiques. Non seulement y a-t-il moins de déférence pour l'autorité, mais certaines organisations se sont même démocratisées. Elles écoutent davantage les subordonnés et partagent plus volontiers les responsabilités. Ce virage s'explique en partie par la complexité croissante des systèmes et environnements d'exploitation, qui fait que les commandants et les directeurs dépendent davantage des connaissances, des compétences et de l'expérience de leurs subordonnés. Par conséquent, un subordonné qu'on aurait peut-être considéré comme présomptueux dans le passé serait plus vraisemblablement perçu comme une personne de bon conseil et possédant un bon esprit de subordination aujourd'hui.

« Pour être un leader efficace, il faut influencer les gens afin qu'ils donnent suite à vos demandes, qu'ils appuient vos propositions et qu'ils appliquent vos décisions. Dans les grandes organisations [...] efficacité [...] dépend de l'influence qui est exercée sur les supérieurs, les pairs et les subordonnés. » [traduction]

Gary Yukl
Leadership in Organizations

Il y a trois façons appropriées d'exercer une influence ascendante :

- contester et argumenter contre une directive reçue afin de dissuader ses supérieurs de poursuivre un plan d'action erroné, illégal ou contraire à l'éthique;
- encadrer et conseiller afin d'aider ses supérieurs à atteindre leurs objectifs en leur offrant son expertise, des informations essentielles ou le bénéfice d'une expérience plus grande que la leur⁴⁵,
- proposer des idées et des plans nouveaux afin de persuader ses supérieurs d'approuver un plan d'action qui améliorera l'efficacité du groupe.

Qu'il cherche à dissuader, à conseiller ou à persuader, il y a plusieurs choses qu'un subordonné peut faire pour augmenter ses chances d'influencer ses supérieurs :

- se montrer fiable, loyal et discret et se distinguer par son expertise, son efficacité et son professionnalisme;
- prendre le temps de comprendre le point de vue, les buts, les priorités et la façon de faire du supérieur, ainsi que les pressions auxquelles il est soumis;
- offrir à un supérieur les renseignements, les suggestions ou le temps et l'effort dont il a besoin pour résoudre un problème;
- avoir le courage d'être franc afin de promouvoir les buts et l'efficacité de l'équipe, de l'unité et des FC tout en se comportant avec professionnalisme;
- choisir un moment et un endroit appropriés pour donner des conseils et partager ses idées;
- bien se préparer avant de présenter ses idées, et notamment, étayer ses recommandations de faits et de données et tirer parti de ses alliés;
- ne pas s'indigner si un supérieur exerce son droit de décider en choisissant de ne pas accepter un conseil ou une recommandation ou de ne pas y donner suite.

En somme, la capacité d'influencer ses supérieurs repose en grande partie sur le bon rendement d'un subordonné, par lequel il établit sa crédibilité et sa fiabilité, et sur sa capacité de former de saines relations de travail et de s'assurer de la validité de ses idées et de ses points de vue avant de les partager.

⁴⁵ Les sous-officiers supérieurs et les adjudants voient le rôle d'encadreur et de conseiller comme une partie importante de leur relation professionnelle avec les jeunes officiers subalternes.

⁴⁶ Le cycle d'articulation de la tâche peut être vu comme une variante particulière du cycle opérationnel de décisions et d'actions. La doctrine opérationnelle décrit ce cycle comme une boucle continue d'observation, d'orientation, de décisions et d'actions (OODA). Cette image est utile pour décrire sommairement et cliniquement à peu près tous les types d'activités, mais elle ne donne pas une description très précise de ce qui se passe du point de vue du leadership et de l'influence sociale – formuler l'intention, diriger et influencer, contrôler et gérer l'exécution des tâches.

EXÉCUTION DES TÂCHES

Aux niveaux tactique et opérationnel, c'est au cours des opérations courantes et d'urgence que se vérifie l'état de développement des individus, des équipes et des unités. Le processus global ou la suite d'actions par lesquels un leader structure et exécute logiquement et efficacement une opération ou toute autre tâche sont déterminés durant la planification et l'exécution du *cycle d'articulation de la tâche*. De plus, les processus grâce auxquels le leader gère le rendement des individus et des groupes, du début à la fin de la tâche, sont décrits par un ensemble de théories du leadership appelé *gestion adaptative du rendement*. Le cycle d'articulation de la tâche et la gestion adaptative du rendement peuvent tous deux être perçus comme des façons intégratives d'influencer et de contrôler l'exécution d'une mission ou d'une tâche.

« Le comportement organisationnel englobe une multitude de tâches qui, à force d'être répétées, constituent le travail de l'unité ou d'un individu [...] Cette répétition des tâches a aboutit au concept du cycle des tâches, selon lequel la répétition d'une tâche correspond à la répétition d'un processus – une série d'actions systématiques menant à un résultat. »
[traduction]

Clark L. Wilson, Donald O'Hare et Frank Shipper
Dans *Measures of Leadership*

Le cycle d'articulation de la tâche. Comme l'illustre la Figure 6-2, le cycle d'articulation de la tâche⁴⁶ englobe une suite de quatre étapes de réflexion et d'action – (1) analyser le besoin; (2) formuler l'intention et le plan; (3) diriger, motiver et habiliter; (4) contrôler et ajuster l'exécution. Ces étapes permettent successivement de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce que je dois faire? Comme dois-je le faire? Comment concrétiser mon intention? Comment m'assurer que la tâche sera accomplie?

Des tâches simples, courantes et maintes fois répétées, exécutées dans des conditions normales, suscitent habituellement des automatismes et exigent peu d'analyse et de planification. Par contre, des tâches ambiguës, complexes ou nouvelles déclenchent la suite de réflexions et d'actions contrôlées décrites dans le cycle

Figure 6-2 | Cycle générique d'articulation de la tâche



d'articulation de la tâche. Le cycle s'applique dans de nombreuses situations, tant aux campagnes et projets d'envergure qu'aux tâches ponctuelles, tant aux projets de courte que de longue durées. Les phases du cycle sont les suivantes :

- **Analyser les besoins.** La première chose qu'on apprend à faire à un leader en formation lorsqu'on lui assigne une tâche est de réfléchir avant d'agir ou de réagir. L'étape de l'*analyse* (ou l'étape diagnostique, ou encore l'appréciation de la situation) comporte l'examen systématique des forces amies, de l'ennemi et des facteurs situationnels pertinents à la tâche (y compris les contraintes juridiques et éthiques), l'examen approfondi de leurs conséquences et la détermination des plans d'action possibles. Le leader peut faire cette analyse seul ou en équipe (c.-à-d. exercer son influence afin de faire participer l'équipe).
- **Formuler l'intention et le plan.** Ensuite, le leader doit décider – encore une fois, seul ou en concertation – du meilleur plan d'action dans les circonstances, en tenant compte des chances de succès et des risques d'échec relatifs qui sont associés aux solutions possibles. Il doit élaborer un plan qui saura à la fois exprimer son *intention* (ou celle de son supérieur) et guider son action. À cette étape du processus décisionnel, plusieurs facteurs peuvent influencer sur le succès de la mission :
 - L'un de ces facteurs est lié à l'information que le leader possède : a-t-il l'*information suffisante* pour être en mesure de prendre seul une bonne décision? Aux prises avec une tâche qu'il fait pour la première fois, le leader ne doit pas hésiter à tirer parti de l'expertise et de l'expérience de ses supérieurs, collègues et

subordonnés. Demander des conseils et les suivre augmente les chances de succès et renforce la collaboration et l'esprit d'équipe.

- Un autre facteur est le *temps disponible* pour effectuer l'analyse; si le temps est très limité, comme c'est souvent le cas dans les scénarios opérationnels, le leader sera peut-être forcé de recourir à une appréciation et à une décision unilatérales même lorsque les renseignements qu'il possède sur la tâche ou la mission sont incomplets.
- Un troisième facteur est l'importance relative de l'*engagement des subordonnés* par rapport à la décision. En règle générale, lorsque cet engagement est important et que le leader n'est pas certain de l'avoir, il doit au moins convaincre ses subordonnés en expliquant et en rationalisant ses décisions et ses intentions. S'il en a le temps, le leader réussira généralement à augmenter le niveau d'acceptation de ses décisions en consultant ses subordonnés et en les faisant participer au processus décisionnel⁴⁷.
- **Concrétiser son intention.** À cette étape du cycle d'articulation de la tâche, le leader ordonne, motive et habilite afin de donner suite à son intention et de faire exécuter le plan, en conjuguant du mieux qu'il peut les comportements visant à influencer qui garantiront les niveaux d'engagement, d'effort et de rendement désirés. L'influence du leader est particulièrement apparente à cette étape du cycle, mais elle est présente dans toutes les interactions liées aux processus de planification et d'exécution des tâches.

⁴⁷ Pour un examen assez poussé des principes régissant la prise de décisions participative, voir Victor H. Vroom et Arthur J. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988.

« Le plus important lorsqu'on dirige des troupes c'est de leur dire exactement ce qu'elles ont à faire et pourquoi elles doivent le faire. On leur doit d'ailleurs au moins cela car lorsqu'on dit aux soldats ce qu'ils doivent faire et pourquoi, les choses prennent un sens et le sens suscite l'intérêt. Lorsque les soldats s'intéressent à ce qu'ils font, ils sont vigilants et ils restent plus longtemps en vie. Ils en viennent aussi à considérer que leur chef sait ce qu'il fait. » [traduction]

Major-général (à la retraite) Guy S. Meloy, US Army
« Reflections of a Former Troop Leader »

- **Contrôler et ajuster l'exécution.** Pour assurer l'exécution du plan en conformité avec son intention, le leader doit évaluer les comportements et le rendement de ses subordonnés. Pour ce faire, il misera sur l'observation directe, les comptes rendus de situation et l'exécution satisfaisante des étapes intermédiaires. La rétroaction ainsi obtenue est importante parce qu'elle indique s'il faut modifier le plan ou table davantage sur l'influence directe. On peut dire que le cycle est complet une fois qu'on a effectué la révision post-exercice afin de voir ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et ce qu'il faut changer pour améliorer le rendement.

Enfin, chaque répétition du cycle d'articulation de la tâche fait office de test d'apprentissage tant pour le leader que pour ses subordonnés. En plus d'accroître ses compétences dans l'exécution du cycle d'articulation de la tâche, le leader apprend, entre autres, à connaître les modalités d'interaction et les capacités de ses subordonnés. Il développe ainsi des attentes quant à la manière dont ces derniers réagiront probablement à l'avenir dans certaines situations et glane donc de précieux renseignements qui l'aideront à modifier son propre comportement en conséquence, en exerçant plus ou moins de contrôle. Ainsi, les subordonnés réussissent à mieux prévoir les comportements probables du leader dans diverses situations; ils sont donc plus en mesure de comprendre et d'interpréter son intention et connaissent mieux ses compétences, ses mobiles et ses valeurs et la mesure dans laquelle ils peuvent lui faire confiance. De cette manière, des relations leader-exécutant stables se développent avec le temps. Plus elles se fondent sur la confiance réciproque, plus elles seront professionnelles et efficaces.

« La confiance influe sur le processus décisionnel des leaders et sur la qualité de leurs décisions. Les personnes qui font confiance aux autres se rendent plus vulnérables puisqu'elles n'ont aucun contrôle sur le comportement de ceux en qui elles mettent leur confiance. On peut être amical et courtois envers les autres sans pour autant leur faire confiance. La confiance se manifeste dans la façon de traiter trois facteurs étroitement liés : l'information, l'influence et le contrôle. La confiance régit la divulgation de l'information – l'ouverture avec laquelle on traite, les intentions et le jugement des personnes qui la communique; la confiance régit l'interinfluence – le degré de réceptivité aux buts et aux préoccupations d'autrui; et la confiance régit le contrôle – l'intention de donner suite à une décision et la volonté de se fier à ce qu'une autre personne donne suite à sa partie de la décision. » [traduction]

Dale E. Zand
The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power

Gestion adaptative du rendement (leadership situationnel).

En plus de favoriser activement le développement des capacités et de certains comportements et le passage à l'action, les leaders doivent gérer le rendement individuel et collectif. La gestion du rendement permet au leader de s'assurer que son intention se reflète dans les actions de ses subordonnés, que les normes de rendement et de conduite sont respectées, que ses objectifs sont en voie d'être réalisés et que les résultats attendus seront atteints. Comme on peut le déduire du cadre leader-exécutant, la gestion du rendement repose sur les processus suivants :

- *contrôler* les variations dans l'état psychologique et le comportement des suiveurs, ainsi que les conditions ambiantes (connaissance de la situation);
- *influencer* les suiveurs ou les conditions ambiantes afin de maintenir ou de modifier le comportement et le rendement.

Ces caractéristiques de la gestion adaptative du rendement sont des thèmes communs des **théories situationnelles** du leadership.

Selon les théories situationnelles du leadership, qui s'appuient sur des données empiriques, l'efficacité d'un leader est optimisée lorsqu'il repère les besoins en rendement ou les causes d'un rendement défaillant dans une situation donnée et focalise son pouvoir d'influence en conséquence. Un comportement de leadership

approprié dépend dans une certaine mesure de la nature de la situation; c'est pourquoi les leaders doivent connaître tous les comportements efficaces visant à influencer et adopter celui qui convient à chaque situation. Trois hypothèses sous-tendent l'application de ces principes :

- les leaders doivent contrôler le rendement et évaluer correctement les principaux besoins et les principales lacunes liés à une tâche ou à une situation difficile;
- les individus et les groupes sont plus efficaces lorsque leur leader est réceptif et que son comportement convient à la situation;
- les leaders font preuve d'une souplesse de comportement raisonnable dans leur tentative de modifier le comportement et le rendement.

Théories situationnelles Ce terme est utilisé à l'occasion pour les modèles de comportement qui soulignent l'importance du contexte et des circonstances dans le contrôle des actions. [traduction]

Arthur Reber
The Penguin Dictionary of Psychology

Les différentes théories sur le leadership situationnel se fondent, implicitement ou explicitement, sur des modèles de cause à effet assez semblables de l'efficacité individuelle, collective et organisationnelle. Cela suggère que, sur les plans du contrôle et de la gestion du rendement, le leader a pour fonction de s'assurer que tous les éléments essentiels à l'efficacité sont présents dans la bonne mesure. Le *rendement individuel*, par exemple, est communément perçu comme résultant des facteurs suivants : compréhension de la tâche ou du rôle; capacité d'exécuter la tâche; motivation à la tâche, assurance et soutien lié à l'exécution de la tâche. Donc, pour s'assurer qu'un individu exécute efficacement une tâche, le leader doit comprendre comment l'individu la conçoit et lui fournir tout ce qui peut lui manquer, et, s'il ne comprend pas parfaitement la tâche, lui donner des directives d'exécution.

Par extension, au niveau de l'analyse du groupe, le *rendement collectif* peut être perçu comme le résultat des capacités individuelles cumulées et de caractéristiques collectives telles qu'une compréhension commune, des interdépendances, les communications internes, la collaboration et l'esprit d'équipe, le moral et la cohésion. Par conséquent, il est légèrement plus difficile d'assurer un rendement collectif efficace en raison de la multiplicité de variables qui entrent en jeu. Mais le principe du leadership est le même. Le leader tente d'influer sur les caractéristiques individuelles et collectives afin d'améliorer les chances de réussir.

Pour préciser ces notions, le Tableau 6-1 énumère les principaux facteurs qui sous-tendent ou modèrent le rendement individuel et collectif et, pour chaque facteur ou capacité, renferme une liste de mesures correctives que peuvent prendre les leaders lorsqu'un besoin ou une lacune ont été repérés. Les situations les plus communes, puisées dans diverses théories du leadership⁴⁸, et les mesures correctives correspondantes, sont présentées sous forme de lignes directrices (c.-à.-d., dans une situation A, prendre les mesures B₁, B₂ ou B₃). Dans l'ensemble, ce tableau permet de constater que les leaders ont beaucoup d'options en matière de gestion du rendement⁴⁹. Les leaders doivent comprendre que l'efficacité d'un individu ou d'un groupe est multidimensionnelle et ils doivent trouver les leviers leur permettant d'atteindre les résultats souhaités.

Cette vue systémique des facteurs individuels, collectifs et situationnels qui contribuent au bon rendement et à l'efficacité (voir la Figure 1-1) nous rappelle les principes de l'influence directe et de l'influence indirecte :

- **Influence directe :** Pour contribuer directement à l'efficacité des FC, les leaders cultivent les capacités des autres et en tirent profit, et ils prennent les mesures nécessaires pour corriger leurs lacunes ou les contrebalancer.
- **Influence indirecte :** Pour contribuer indirectement à l'efficacité des FC, les leaders établissent ou modifient les caractéristiques individuelles, collectives, systémiques ou organisationnelles ainsi que les conditions ambiantes qui favorisent ou améliorent le rendement individuel ou collectif et tentent de neutraliser ou d'ajuster les facteurs contextuels qui nuisent au rendement.

⁴⁸ Ces situations sont particulièrement bien résumées dans le modèle d'efficacité du leadership à liens multiples de Gary Yukl (*Leadership in Organizations*, 5^e éd.). Le Tableau 6-1 est une version adaptée et élargie de son ensemble de facteurs intervenants (engagement à exécuter la tâche, capacité et clarté du rôle, organisation du travail, coopération et confiance réciproque, ressources et soutien, coordination externe).

⁴⁹ La gestion du rendement selon la situation englobe des caractéristiques d'une foule de théories situationnelles du leadership ainsi que le modèle de Yukl et les modèles de leadership de tous styles d'Avolio et Bass. Selon ce dernier, le leadership transformationnel est le plus actif et le plus efficace tandis que le leadership du laissez-faire, le plus passif et le moins efficace, est suivi de près par la gestion passive par exception. Deux types de leadership transactionnel se situent au milieu de l'échelle : le leadership par récompenses et la gestion active par exception. Pour de plus amples renseignements, voir Bernard M. Bass et Bruce J. Avolio (éd.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, 1994; Bruce J. Avolio et Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership™: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2002.

Tableau 6-1 : Éléments de base de la gestion adaptative du rendement

Compréhension de la tâche : *Si les subordonnés ne sont pas certains de ce qu'ils doivent faire :*

- Clarifier les tâches/rôles; fournir une structure et des directives.
- Établir des objectifs/normes de rendement précis et donner de la rétroaction sur le rendement.
- En situation de crise, donner une orientation décisive.

Maîtrise de la tâche : *Si les subordonnés n'ont pas les compétences nécessaires ou ne travaillent pas de manière efficace :*

- S'ils n'ont pas reçu la formation nécessaire, voir à ce qu'on leur en offre.
- Les encadrer ou leur donner l'occasion de s'exercer si leur rendement est irrégulier ou inférieur à la norme.
- Élaborer des plans clairs, consulter les subordonnés pour améliorer les procédures.
- Organiser les équipes de travail de manière à obtenir la meilleure combinaison de compétences, d'équipement et d'autres ressources.
- Sensibiliser les gens à l'interdépendance des tâches, en améliorer l'enchaînement et renforcer les communications internes.

Motivation : *Si les subordonnés hésitent à exécuter une tâche ou refusent de faire l'effort nécessaire*

- Donner le ton en matière d'engagement et d'effort.
- Chercher à augmenter le niveau de satisfaction des subordonnés en faisant concorder leurs intérêts et leurs habiletés avec leurs tâches ou en leur donnant plus de responsabilités.
- Déléguer des pouvoirs et accorder davantage d'autonomie, en tenant compte des habiletés et de la maturité des subordonnés.
- Amener un subordonné réticent à comprendre pourquoi il doit faire quelque chose en lui présentant des arguments raisonnés.
- Faire appel aux valeurs professionnelles, aux buts et à l'engagement du subordonné.
- Si le temps le permet, demander l'aide et les conseils des subordonnés et les impliquer dans la planification et la prise de décisions.
- Offrir d'aider les subordonnés ou de leur fournir un appui et des ressources supplémentaires pour effectuer une tâche difficile.
- Cerner les préoccupations des subordonnés et accepter de négocier les points moins importants.
- Observer et écouter afin de relever les principales sources d'insatisfaction dans le milieu de travail; encourager les subordonnés à suggérer des améliorations; remédier sans tarder aux problèmes.
- Reconnaître les efforts et les réalisations; associer les récompenses au bon rendement.

Confiance : *Si les subordonnés n'ont pas suffisamment confiance en leurs capacités, en tant qu'individus ou que groupe :*

- Dire aux subordonnés qu'on a confiance en leur capacité d'atteindre des objectifs.
- Leur allouer plus de temps pour s'exercer aux tâches difficiles.
- Garder sa contenance malgré le stress; alléger la situation avec des pointes d'humour.
- Partager les difficultés et les risques avec les subordonnés.
- Souligner l'amélioration et les succès individuels et collectifs.

Esprit d'équipe et cohésion : *Si des coéquipiers ne coopèrent pas ou ne s'identifient pas à l'unité :*

- Renforcer les normes d'autodiscipline, de respect et de collaboration.
- Mettre l'accent sur les objectifs collectifs, les intérêts communs et les valeurs partagées.
- Organiser des activités qui favorisent l'esprit d'équipe et dont le succès repose sur la coopération et la confiance.
- Favoriser l'identification à l'unité et le partage de valeurs communes à l'aide de symboles et de cérémonies en évoquant l'histoire et le patrimoine.
- Prévoir des exutoires au stress, à la frustration, à l'ennui; désamorcer les conflits interpersonnels sans tarder.

Professionalisme : *Si des individus se conduisent d'une manière contraire aux normes de la profession :*

- Prendre des mesures correctrices lorsque l'erreur de conduite découle d'un manque de connaissances ou d'expérience.
- Prendre des mesures disciplinaires et/ou administratives immédiates et progressives lorsqu'il s'agit d'une conduite délibérément illégale, insubordonnée, délinquante ou négligente ou lorsque la conduite reflète un manque de jugement ou de professionnalisme.

Tableau 6-1 : Éléments de base de la gestion adaptative du rendement (suite)

Ressources : Si le groupe n'a pas l'équipement ou les ressources dont il a besoin pour travailler de manière efficace ou sécuritaire :

- Demander, emprunter ou dénicher les ressources requises et les rationner au besoin.
- Prioriser, budgéter et réaliser des projets d'amélioration; improviser au besoin.
- Exercer des pressions sur les supérieurs pour obtenir des améliorations/des ressources et être persévérant.

Relations extérieures : S'il manque de coordination entre les unités ou les organismes :

- Expliquer les rôles et les capacités des autres unités/organismes, s'efforcer de les comprendre et tirer profit des intérêts communs.
- Établir des rapports à l'extérieur de l'organisation afin de faciliter la collaboration.
- Être prêt à accorder des faveurs et à rendre celles qu'on nous accorde.
- Tenir les supérieurs et les leaders collatéraux au courant des activités.
- Prendre l'initiative de résoudre les petits problèmes impliquant des leaders collatéraux avant qu'ils ne s'amplifient.

APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE

Le leadership situationnel favorise l'adaptation du rendement lorsque les conditions échappent au contrôle du leader. Un bon leader situationnel peut utiliser son ingéniosité pour, dans une certaine mesure, compenser les erreurs humaines et les lacunes sur les plans de l'équipement, de la doctrine, des ressources, du commandement et contrôle et des pratiques établies, au tout au moins, avoir le courage d'essayer. L'expérience livre parfois des leçons évidentes, comme la défaillance du fusil Ross durant la Première Guerre mondiale. Certaines leçons, comme celle du raid de 1942 à Dieppe, sont douloureuses. D'autres encore, telle la récente expérience des FC avec le syndrome de la guerre du Golfe, soulèvent des problèmes complexes et des conclusions controversées.

Si la population et les FC veulent récolter les bénéfices de leurs expériences, aussi sombres soient-elles, il faut les documenter, les analyser et en tirer les améliorations et les changements qui s'imposent. Les leaders des FC de tous niveaux doivent

constamment se demander s'il n'y a pas une meilleure façon de faire les choses, que ce soit en instruction ou dans le cadre d'opérations. Les équipes, les unités, les systèmes et les FC dans l'ensemble doivent étudier ce qu'ils ont fait (et ce que d'autres ont fait) d'un œil critique et déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. La façon d'assimiler de nouvelles connaissances et d'amorcer la transformation des compétences et des comportements peut prendre diverses formes – des critiques à chaud, des révisions post-exercice et des drills de leçons retenues aux processus plus rigoureux et plus officiels que sont les enquêtes sommaires, les commissions d'enquête, les vérifications et les revues en profondeur, les analyses comparatives et les études de cas historiques. Mais, peu importe la forme, les leaders doivent en définitive comprendre que les FC doivent être une organisation apprenante si l'on veut s'assurer de la fiabilité du rendement. Trop souvent, le défaut d'apprendre de l'expérience se traduit par des coûts humains inacceptables.

LE LEADERSHIP SITUATIONNEL À BORD DU NSM COVENTRY – LA GUERRE DES MALOUINES, 1982

« Au printemps 1982, la Marine royale britannique entra en guerre [...] Ma responsabilité en tant qu'officier des opérations et officier de garde responsable de la lutte antiaérienne était de préserver l'état opérationnel du navire et de diriger le combat aérien en procurant une couverture de défense aérienne aux autres navires. Pour remplir ces fonctions, il faut être un bon leader et un bon communicateur et savoir réfléchir rapidement. Ces qualités s'acquièrent dans une certaine mesure pendant l'entraînement militaire classique, mais c'est durant les longs cours de conduite de la guerre qu'on acquiert des connaissances approfondies. Puis, on se perfectionne à la faveur de l'expérience. Mais je me demande si les épreuves de leadership classiques – comme celle qui consiste à évaluer la capacité d'un officier en formation à amener son équipe à transporter un baril d'huile d'un côté à l'autre d'une étendue d'eau à l'aide d'une corde et de quelques poteaux de bois – ont vraiment quelque chose à voir avec la direction de l'équipe de commandement d'un navire de guerre moderne. Durant l'entraînement, pour pousser un escadron de recrues à accomplir une tâche inusitée, il suffit d'aboyer des ordres – plus fort on crie, mieux c'est. Ce type de commandement était peut-être approprié pour des officiers d'artillerie qui tentaient de contrôler des systèmes de canons manuels à partir de plates-formes de direction du tir balayées par le vent, mais il n'a pas sa place dans une salle des opérations informatisée bien tranquille. Il faut plutôt avoir une bonne connaissance de la situation et savoir la communiquer à l'équipe.

Le 1^{er} mai, la zone d'exclusion maritime a été portée à 200 milles et c'était une exclusion totale. La force opérationnelle a pénétré dans la zone [...] et adopté une position de défense aérienne, avec les *Sheffield*, *Glasgow* et *Coventry* postés à quelque 40 milles de là, répartis dans l'axe de la menace. Des chasseurs Sea Harrier stationnés à bord des NSM *Hermes* et *Invincible* effectuaient des patrouilles aériennes de combat. L'équipage du NSM *Coventry* était déterminé et résolu; plus de signes d'ennui (si fréquents durant les opérations de paix) malgré les longues heures de surveillance et d'attente. La rumeur circulait cependant que des matelots de tous grades avaient eu des prémonitions de mort, ce qui n'était pas sans m'inquiéter [...] À mon avis, nous avons trop de temps pour penser; ces réflexions morbides s'estomperaient peut-être si nous nous affairions à quelque chose. J'ai donc passé de longues heures à parler de choses et d'autres à mes équipes, allant des tâches que nous avions à faire à la scène politique internationale. Il fallait les distraire.

Les jours suivants, la force opérationnelle commença ses opérations courantes. Nous bombardions les troupes argentines cantonnées sur la rive et, à l'aide des Harrier, nous attaquions des sites stratégiques tels que la piste d'aviation à Stanley...

Il était de plus en plus évident que les Argentins voyaient le *Coventry* comme l'entrave à leurs efforts : une attaque ciblée contre notre navire devenait de plus en plus vraisemblable [...] [Le 25 mai] quatre Skyhawk A-4 de la force aérienne se sont lancés à l'attaque du système de missile surface-air formé par le *Coventry* et le *Broadsword*, qui patrouillaient au nord-ouest de Pebble Island [...] Le raid avait été détecté 150 milles à l'ouest du *Coventry*, avant sa descente vers l'île [...] Dix milles par le travers de notre formation, les A-4 se tournèrent vers le large et commencèrent leur attaque [...] Les deux A-4 de tête passèrent au-dessus de nous [...] Le *Broadsword* fut frappé par une bombe de 1000 livres qui sortit du pont d'envol et arracha le nez d'un hélicoptère Lynx [...] La salle des opérations était étrangement tranquille; on n'entendait que le cliquetis constant des touches d'ordinateurs sur lesquels les opérateurs suivaient le vol des aéronefs, le murmure de voix communiquant des informations et le bruit de fond provoqué par le tir d'un de nos canons Oerlikon 20 mm. L'atmosphère était tel que je l'avais imaginé : calme, professionnel et dépourvu de panique.

Du moins jusqu'à ce que mon tableau d'affichage tactique explose devant mes yeux!

Nous avons été frappés par trois bombes de 1000 livres chacune. Toutes avaient explosé. Plusieurs secondes plus tard, je repris connaissance sous une console d'affichage radar qui était tombée sur moi. C'était horrible : il y avait de petits incendies partout sur le pont; les câbles lançaient des étincelles; l'éclairage d'urgence luisait; il y avait de la fumée partout et quelqu'un criait dans la salle d'ordinateurs sous le pont. J'ai rampé jusqu'à lui et tenté de l'extraire, mais il échappa à ma prise et tomba dans le brasier qui avait été son poste de travail quelques minutes plus tôt.

Avant même de me relever, j'avais compris que le navire allait couler. Il était incliné à un angle invraisemblable, qui ne faisait qu'empirer [...] Pour le moment, je ne savais qu'une chose : une minute plus tôt, je défendais le navire contre une attaque, et, maintenant, j'étais allongé dans un coin de la salle des opérations, blessé et étourdi. Les matelots qui restaient se promenaient, désespérés et sous le choc. Il fallait les amener sur le pont supérieur. Je n'avais pas le temps de débattre, ni avec

moi-même, ni avec qui que ce soit, si je devais passer à l'action et si j'en étais même capable compte tenu de mes blessures. Ces matelots avaient besoin de directives; il fallait les rassembler et les conduire en lieu sûr à travers des passages encombrés de métal tordu et des écoutes dont les échelles avaient été détruites par le feu – tout cela dans une obscurité totale et enfumée. Un leadership plus ferme, plus strict était de mise : l'entraînement de base allait servir après tout! Je me souviens très bien avoir fait équipe avec l'officier adjoint de génie d'armement, chacun d'un côté d'une écoute, encourageant et aidant les matelots à s'extraire des ponts inférieurs. Finalement, nous avons atteint l'espace le plus haut que nous pouvions rejoindre, à côté de la plate-forme de direction du tir...

Dans le cadre des opérations, la compagnie du navire était sur la brèche depuis 25 jours. Tous avaient enduré des heures de travail épouvantables, la crainte d'une attaque, les constantes défaillances de l'équipement et, durant les heures de relâche, l'incertitude face à ce qui allait arriver. Ils avaient bien réagi aux louanges, aux encouragements et, bien sûr, durant les périodes de répit, à l'assurance que tout irait bien – ils comptaient sur cela. Mais immédiatement après l'attaque, il fallait un leadership beaucoup plus direct. Les opérations d'évacuation et de sauvetage exigent un style de leadership beaucoup plus ferme et beaucoup plus fort. Il n'y a pas qu'une seule façon de commander. Le commandement doit être adapté aux circonstances. » [traduction]

Commandant (à la retraite) Richard Lane, RN
 Dans *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*

RÉSUMÉ

En termes très simples, aux niveaux tactique et opérationnel du commandement et des activités, le leadership a pour objet d'influencer les gens pour qu'ils accomplissent des missions et des tâches. Parce que les conséquences d'une erreur dans l'exécution d'une mission ou d'une tâche d'ordre militaire peuvent être désastreuses, et parce que des conséquences fâcheuses peuvent découler des imprévus, les leaders des équipes et des unités tactiques et opérationnelles doivent s'efforcer d'obtenir un rendement très fiable et très résilient de leurs subordonnés. Pour acquérir ces capacités, il faut beaucoup investir dans la formation et le perfectionnement des individus/des unités et dans diverses autres activités préparatoires. Les leaders doivent aussi acquérir la capacité de reprendre rapidement le dessus en situation de crise afin d'être en mesure d'improviser rapidement et efficacement lorsque les plans déraillent ou que l'imprévu frappe. De même, les leaders doivent veiller à bien retenir toutes les leçons tirées de l'expérience.

Une manière généralement admise de penser au contexte dans lequel se déroule une mission ou une tâche consiste à le considérer sous l'angle du leader, des exécutants et de la situation. Vu ainsi, le travail du leader consiste à aligner les exécutants (influence directe) et à améliorer les conditions d'une situation (influence indirecte) de manière à mieux concrétiser l'intention du leader. En tenant compte de ce qui précède, on peut relever cinq principales façons par lesquelles les leaders tactiques et opérationnels peuvent influencer l'exécution et l'efficacité d'une mission :

- cultiver les capacités individuelles et collectives des exécutants (maîtrise de la tâche, esprit d'équipe, cohésion et leadership distribué) 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 (socialisation, établissement et 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;
- employer efficacement les capacités individuelles et collectives (comprendre et maîtriser le cycles d'articulation de la tâche et ses éléments interactifs, gestion adaptative du rendement) de manière à accomplir les missions; s'efforcer d'améliorer le rendement dans l'avenir en étudiant les expériences vécues et en tirant des leçons.

Diriger l'institution : un aperçu

CHAPITRE 7

Capacité requise	98
Le contexte système/institution-environnement du leader	99
Le cycle du développement stratégique	101
S'adapter au monde extérieur	104
Exercer une influence sur le monde extérieur	110
Harmoniser les systèmes internes	111
Assurer la gérance de la profession	115

Diriger l'institution : un aperçu

Comme nous l'avons vu précédemment, le leadership aux niveaux tactique et opérationnel consiste essentiellement à accomplir des missions et des tâches en exerçant une influence directe sur autrui. Pour l'état-major supérieur, c'est-à-dire le niveau stratégique des FC, le leadership s'exerce dans une perspective plus vaste et se concentre sur le développement et le maintien de capacités *habilitantes* c'est-à-dire nécessaires au succès aux niveaux du commandement tactique et du commandement opérationnel, et ce, maintenant comme dans l'avenir. Conformément aux différences établies au chapitre 1, l'influence sur le rendement organisationnel à ce niveau est essentiellement indirecte. Le leadership stratégique vise à assurer l'efficacité à long terme des FC par l'intégration interne et la gestion des systèmes organisationnels et par le positionnement favorable des FC dans leur environnement. Le leadership stratégique appuie les objectifs nationaux – stratégiques, se charge d'acquérir et d'assigner des capacités militaires – stratégiques et voit également à la bonne santé professionnelle des FC. Ainsi, le leadership institutionnel, tout comme l'efficacité institutionnelle, se joue sur deux plans : organisationnel et professionnel.

« En temps de guerre, une des principales responsabilités des leaders supérieurs est de fournir une vision stratégique qui permet d'agir au niveau tactique de façon à remporter la victoire. En temps de paix, ils doivent maintenir la vision stratégique indiquant ce qu'il faut pour gagner en temps de guerre – la culture et les normes qu'il faut respecter pendant le combat. » [traduction]

T. Owen Jacobs et Elliott Jaques
dans *Handbook of Military Psychology*

Les leaders supérieurs fondent leurs actions sur le même ensemble de valeurs que les leaders des niveaux tactique et opérationnel, c'est-à-dire les valeurs professionnelles et organisationnelles communes présentées dans le cadre d'efficacité des FC à la Figure 2-1. Des exemples de responsabilités dans ce cadre général sont donnés au chapitre 4 et reflètent les divers rôles que les leaders supérieurs sont appelés à jouer, soit conseillers en matière de sécurité nationale, commandants de forces, visionnaires avant-gardistes, entrepreneurs, gestionnaires de systèmes, champions du personnel, agents de changement, promoteurs de partenariats et gardiens de la profession. Tel que mentionné au chapitre 5, les leaders supérieurs se voient conférer une autorité officielle considérable en vue de la gestion des affaires des FC, mais ils doivent également utiliser à un plus haut point l'influence qu'ils exercent sur leurs pairs, sur leurs supérieurs et à l'extérieur pour atteindre leurs objectifs, et ils doivent posséder une vaste gamme de compétences.

Le but du présent chapitre est d'examiner de plus près les processus généraux de développement stratégique auxquels ont recours les leaders supérieurs. Comme dans le chapitre précédent, la discussion s'articule autour de deux concepts. Le premier est le concept de capacité requise, qui renvoie aux résultats essentiels que doivent atteindre les leaders supérieurs afin que les FC puissent remplir leurs engagements. Le second concept concerne le contexte dans lequel évoluent les leaders supérieurs. Puis, pour conclure le présent chapitre, on traitera brièvement des changements culturels et des processus de maintien qui concernent la profession militaire dont la gérance revient aux leaders supérieurs.

CAPACITÉ REQUISE

Le sens ordinairement donné au mot *capacité* dans les dictionnaires est : *habileté, aptitude à faire quelque chose*. Tel que mentionné dans les documents sur la planification et la gestion

de la Défense, la capacité militaire résulte de l'agencement de plans, de personnes et d'équipements dans le but d'atteindre les objectifs fixés par le Gouvernement.

En raison de la multiplication des menaces à la sécurité qui caractérise le monde de l'après-guerre froide et de la difficulté connue d'identifier les menaces dominantes ou imminentes, les FC ont adopté une approche fondée sur les capacités à titre de principal outil de planification stratégique. Ainsi, pour définir la **capacité requise**, on doit se poser la question suivante : « Quelles sont les capacités que nous devons acquérir afin d'assurer notre efficacité opérationnelle et le succès de notre mission, compte tenu, entre autres choses, 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? » La réponse à cette question se trouve dans la Liste canadienne de tâches interarmées (LCTI), un ensemble de capacités regroupées par domaines de capacité d'une part, et selon le niveau où les tâches interarmées sont accomplies d'autre part⁵⁰. On y indique le degré de nécessité de chaque ensemble (élevée, moyenne, faible) en tenant compte de la rareté de nos ressources et du risque de pénurie de ressources pouvant survenir dans tous les domaines. Le principal avantage de cette approche est qu'elle nous permet d'être prêts à faire face à diverses situations plausibles. Quoi qu'il en soit, la capacité requise est la pierre angulaire de la planification et du leadership stratégiques.

« La planification de l'avenir est toujours imprécise, mais pendant la guerre froide, la présence d'une seule grande menace militaire a au moins entraîné une focalisation relativement claire, même si elle est désagréable. Devant l'absence d'une menace unique pour orienter la planification, le développement de forces militaires adaptables et efficaces pose un défi énorme. L'utilisation de termes comme "polyvalentes" et "adaptables" pour décrire les capacités offre une certaine souplesse à l'égard de la politique, mais il ne sera jamais facile de transformer une généralisation vague en personnes, en matériel, en doctrine et en organisation pouvant concrétiser les missions. »

Planification stratégique des capacités des Forces canadiennes

LE CONTEXTE SYSTÈME/ INSTITUTION-ENVIRONNEMENT DU LEADER

Tel que mentionné au chapitre 1, l'univers des leaders supérieurs⁵¹ est complexe – responsabilités plus vastes, davantage d'incertitudes, réseau de relations interpersonnelles à gérer, horizons d'action plus longs. En général, les leaders supérieurs doivent voir à la gestion de vastes systèmes et sous-systèmes des FC, à l'efficacité de la gestion interne de ces derniers et à leur adaptabilité face aux besoins futurs. 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 dans toutes les directions.

Le contexte dans lequel évoluent les leaders supérieurs, présenté à la Figure 7-1, est composé : (1) du leader; (2) de grands systèmes des FC, allant jusqu'à l'organisation dans son ensemble (en ce sens, les FC peuvent être considérées comme un système de systèmes); et (3) de l'environnement externe, national et international, dans lequel les FC accomplissent leur mission de défense. Ce contexte est similaire à la situation leader-suiveur présentée au chapitre 6, ou peut être considéré comme une version d'ordre supérieur de cette situation.

**Figure 7-1. Le contexte système/
institution-environnement du leader.**



⁵⁰ Le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) comprend cinq grands domaines de capacité : commandement et contrôle (commandement, information et renseignement), conduite des opérations (conduite des opérations, mobilité, protection de la force), maintien en puissance des forces, mise sur pied des forces et politique et stratégie globales. Il existe trois niveaux de tâches interarmées : stratégique, opérationnel (national, international) et tactique.

⁵¹ Dans le contexte du leadership institutionnel ou stratégique, les termes « leaders supérieurs » et « équipe de direction » renvoient aux généraux et officiers généraux qui occupent les postes de commandement et d'état-major les plus élevés de même qu'aux officiers supérieurs et aux adjudants-chefs/officiers marins qui occupent les postes clés directement sous leurs ordres et qui les aident à développer et à maintenir certains aspects de la capacité stratégique ou professionnelle des FC.

Une partie du travail des leaders supérieurs consiste à *assurer la congruence des différentes composantes d'un système interne des FC* (ressources humaines, information, acquisition de matériel, services financiers, etc.) *ou des FC dans leur ensemble* en exerçant une influence sur les systèmes internes de l'organisation et les interactions entre ces derniers. Ces composantes, présentées à la Figure 1-1, comprennent les tâches de défense des FC, les personnes qui accomplissent ces tâches, les caractéristiques organisationnelles formelles (structure, processus, technologie, hiérarchie, etc.), et des caractéristiques organisationnelles informelles (modèles de communication, culture, etc.) Le système de gestion du personnel, par exemple, comporte diverses fonctions et structures (analyse et planification stratégiques, élaboration de politiques, recrutement et sélection, instruction et éducation, gestion de carrière, rémunération et avantages sociaux, soutien au personnel, services de santé, recherche et évaluation), qui toutes interagissent de diverses façons avec d'autres fonctions et structures. Le tout est coordonné principalement au moyen d'une influence exercée sur un ensemble de subordonnés formé de commandants, de gestionnaires et d'officiers d'état-major de niveau intermédiaire et d'une influence exercée sur des pairs, militaires et civils, soit directement ou par l'entremise de représentants. D'un point de vue organisationnel et systémique, il est évident que les leaders stratégiques façonnent et influencent l'environnement où évoluent les leaders opérationnels et tactiques.

Les leaders supérieurs doivent également gérer les interactions des FC et de leurs principaux systèmes avec leur environnement externe. Cela consiste à maintenir ou à améliorer la *concordance institution-environnement* par rapport à : (1) l'environnement international⁵² (menaces militaires et menaces à la sécurité, alliances et coalitions, structures de gouvernance régionales et mondiales, économie mondiale et répartition des ressources), (2) l'environnement national (priorités nationales, politique étrangère, exigences en matière de sécurité nationale, économie, budget alloué à la défense, structure de réglementation fédérale, valeurs sociétales et évolution sociale, bassin de recrutement et démographie, environnement physique, relations avec le public et les médias), et (3) l'environnement militaire⁵³ (percées technologiques, évolution des concepts d'opération). Afin d'obtenir les capacités requises compte tenu des besoins, les leaders supérieurs doivent exercer une influence sur leurs pairs, sur leurs supérieurs des appareils politiques et bureaucratiques qui interviennent dans les relations civilo-militaires, et sur l'environnement externe, c'est-à-dire d'autres forces militaires et services de sécurité, des organismes publics et privés, les médias et la population.

Nous pouvons donc, à partir du contexte système/institution-environnement du leader, déterminer quatre grands moyens utilisés par les leaders supérieurs des FC pour obtenir la capacité requise et influencer sur le rendement et l'efficacité :

- **s'adapter au monde extérieur par des prévisions et une planification stratégiques ainsi que par l'instigation et la mise en oeuvre de changements stratégiques;**
- **exercer une influence sur le monde extérieur par des avis directs, des partenariats et des ententes de coopération, des activités d'affaires publiques et des réseaux professionnels;**
- **harmoniser les systèmes et les sous-systèmes organisationnels par la communication de l'intention stratégique, l'officialisation de la politique et de la doctrine, le contrôle des activités et des ressources et la gestion du rendement;**
- **assurer la gérance de la profession par la solidification des capacités professionnelles et de la culture professionnelle.**

Comme de nombreux théoriciens l'ont noté, la focalisation sur le monde extérieur est une caractéristique du leadership stratégique. Il revient aux leaders supérieurs de voir à ce que les FC répondent aux besoins de la politique de sécurité nationale et à ce qu'elles soient prêtes à parer à toute éventualité pouvant survenir dans un environnement incertain. Les FC ne peuvent pas être prises au dépourvu. Par conséquent, les leaders supérieurs n'ont pas d'autre choix que de jouer le rôle d'agent 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. Il s'agit ici de la connaissance de la situation dans sa plus simple expression.

⁵² L'*Aperçu stratégique* présente l'évaluation annuelle faite par le MDN/les FC de l'environnement international.

⁵³ L'*Évaluation militaire* présente un survol annuel établi par le MDN/les FC des progrès enregistrés dans le domaine de l'art et des sciences militaires.

La nécessité d'avoir une vue d'ensemble, de prendre du recul et de travailler dans un climat d'incertitude nous permet d'affirmer qu'un leadership institutionnel efficace n'est pas une simple extrapolation linéaire du leadership et du commandement opérationnels. Bien qu'il arrive parfois que des généraux et des officiers généraux soient affectés à des postes de commandants de force, la majeure partie de leur travail consiste tout de même à donner des avis sur des sujets liés à la sécurité nationale, à planifier et à piloter les changements, à gérer des systèmes vastes et complexes et à garder la profession militaire. C'est pourquoi les personnes susceptibles d'occuper des postes de leaders supérieurs devraient avoir l'occasion d'approfondir leurs connaissances professionnelles et de pousser plus loin leurs études tout en étant affectés à des postes d'état-major de plus en plus important. Ces expériences devraient leur permettre d'acquérir les compétences dont ils auront besoin pour prévoir l'avenir, pour introduire des changements stratégiques et pour assurer le maintien d'une capacité opérationnelle efficace.

CONSEILS SUR LE PERFECTIONNEMENT DE L'ÉTAT-MAJOR

« Ma première affectation au QGDN a été en qualité de brigadier-général, et seulement après deux mutations ailleurs à ce grade. Cette affectation au QGDN n'a duré qu'un an, avant qu'on me retourne sur « le terrain ». J'étais donc confronté à une courbe d'apprentissage qui signifiait que je n'étais pas capable de donner le meilleur de moi-même au début d'une série d'affectations importantes à Ottawa qui a suivi... »

Bien que pour certains le travail au Quartier général de la Défense ne présente aucun intérêt, il est important que ceux qui occuperont éventuellement des postes d'officier supérieur aient la possibilité d'y être affectés aussitôt que les exigences opérationnelles le permettent. Tous les domaines de la planification stratégique, des politiques, du personnel, de l'approvisionnement et des finances fonctionnent selon un système qui doit être compris, si l'on veut être en mesure de donner aux politiciens des conseils avisés, dans le meilleur intérêt des forces armées. Les ministres de la Défense peuvent diriger le ministère et les forces efficacement seulement s'ils sont bien conseillés par des officiers et des fonctionnaires renseignés et expérimentés. Les fonctions de général exigent des connaissances approfondies et la capacité de donner des conseils avisés. »

Général (à la retraite) John de Chastelain
dans *Chefs guerriers*

Bien que l'on s'attende à ce que les officiers qui occupent les postes les plus élevés des FC exercent un leadership 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. En fait, comme les idées sont à la base du leadership stratégique, toute personne possédant suffisamment de connaissances, de créativité, de motivation et de persuasion peut influencer certains aspects de la capacité stratégique ou professionnelle des FC.⁵⁴

LE CYCLE DU DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Les leaders supérieurs exercent une influence directe sur leurs commandants et leurs états-majors subalternes, mais, au fur et à mesure qu'ils montent en grade, ils doivent également exercer une influence directe sur leurs pairs et collègues pour assurer une coordination horizontale entre des systèmes interactifs et parfois interdépendants. Le partage d'expériences enrichissantes contribue à établir les relations et les réseaux qui permettent d'exercer plus facilement ce type d'influence latérale. Dans nombre de domaines clés, par contre, l'influence des leaders supérieurs est indirecte et s'exerce par le biais de politiques, de programmes et de structures destinés à fournir la capacité militaire requise en fonction de divers horizons de planification.⁵⁵

« Nous pouvons maintenant définir la stratégie de façon plus concise : "L'art de distribuer et d'utiliser des moyens militaires pour atteindre les buts visés par une politique." » [traduction]

B.H. Liddell Hart
dans *Stratégie*

⁵⁴ Faire preuve de professionnalisme signifie manifester de l'intérêt à l'égard des questions stratégiques. Par exemple, dans ses règles de présentation des manuscrits, la *Revue militaire canadienne* indique qu'elle « invite les auteurs à lui soumettre des manuscrits qui traitent d'un large éventail de questions présentant de l'intérêt pour le milieu de la défense au Canada. Ce domaine inclut, mais sans s'y limiter, des sujets comme les politiques de défense et de sécurité, les questions de stratégie, de doctrine et d'opération, la structure des forces armées, l'application de la technologie, l'acquisition d'équipement, l'histoire militaire, le leadership, l'entraînement ou l'éthique militaire. La *Revue militaire canadienne* s'intéresse plus particulièrement à des articles au contenu progressiste qui présentent des idées ou des concepts originaux, de nouvelles approches aux problèmes ou des interprétations novatrices. »

⁵⁵ Le MDN et les FC utilisent trois horizons de planification : **Premier horizon** (1 à 5 ans), où l'accent est mis sur le maintien et l'amélioration des capacités actuelles; **Deuxième horizon** (5 à 10 ans), où l'accent est mis sur le remplacement ou l'amélioration des capacités; et **Troisième horizon** (10 à 30 ans), où l'accent est mis sur l'acquisition de nouvelles capacités.

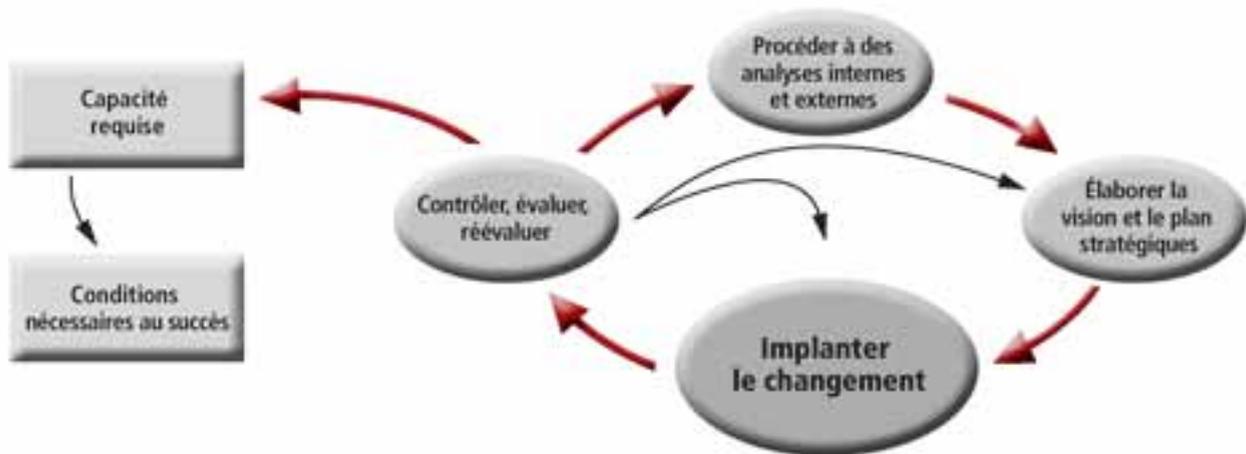
La planification stratégique est fondée sur les objectifs nationaux – stratégiques et constitue la première étape du processus d’obtention de la capacité requise. Toutefois, la planification stratégique varie en fonction de l’importance et du rythme des changements que subit l’environnement. Dans un environnement calme et prévisible, le plan stratégique constitue un moyen de contrôle relativement rigide. Toutefois, dans un environnement instable et imprévisible (p. ex., le monde de l’après-guerre froide), les plans peuvent sembler être des tentatives vouées à l’échec de contrôler l’incontrôlable et, de ce fait, leur durée de vie est limitée. Par conséquent, la planification doit être un processus dynamique, comprenant des révisions régulières et tenant compte des leçons tirées des expériences récentes de même que des informations organisationnelles et des renseignements sur l’environnement à jour. Dans un tel contexte, le plan stratégique vise à fournir un cadre d’intervention commun et souple, et prend souvent la forme d’énoncés de principes et d’objectifs généraux⁵⁶.

« Cette stratégie définit à la fois les problèmes et les occasions qui se présenteront au Ministère et aux Forces canadiennes à mesure que ceux-ci s’adapteront à l’évolution rapide d’un monde complexe et imprévisible [...] Destinée à assurer la cohérence de nos décisions en matière de défense, elle sera mise à jour périodiquement et servira à orienter notre planification, la structure de nos forces, nos acquisitions ainsi que nos investissements dans les effectifs, l’éducation et l’instruction. »

*Façonner l’avenir de la défense canadienne :
une stratégie pour l’an 2020*

Plusieurs cadres théoriques ont été proposés pour décrire les principales étapes ou phases de ce qu’on appelle la planification stratégique, le leadership stratégique ou le développement stratégique. Par exemple, une récente étude assez complète des théories et des recherches sur le leadership exécutif⁵⁷ définit le leadership au niveau des systèmes en fonction de deux grands axes d’activités : (1) expansion et orientation et (2) gestion des opérations. Ces deux axes correspondent au Programme de renouveau et au Programme de maintien du Cadre de planification et de gestion de la Défense, ce qui prouve à quel point tous ces modèles et cadres sont semblables. Un modèle générique de développement stratégique, qui intègre les similitudes qui existent entre plusieurs modèles théoriques et qui décrit les processus clés du développement, est présenté à la Figure 7-2⁵⁸.

Figure 7-2 | Cycle générique de développement stratégique.



⁵⁶ Pour un aperçu des plans, de la planification stratégique et du concept de planification dynamique, voir Stephen A. Stumpf et Thomas P. Mullen, *Taking Charge: Strategic Leadership in the Middle Game*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992. Pour un examen des limites de la planification stratégique, voir Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Free Press, 1994.

⁵⁷ Stephen J. Zaccaro, *Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration*, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.

⁵⁸ Le Cadre de planification et de gestion de la Défense, qui est de nature dirigiste, comprend six éléments liés et interdépendants : la visualisation stratégique, la planification axée sur les capacités, le classement des ressources par ordre de priorité, la planification des activités, la gestion en cours d’année et la gestion du rendement.

On présente le développement stratégique comme un cycle en raison de la nécessité, dans un environnement instable, de revoir et de mettre à jour les analyses et les plans (la stratégie de défense du MDN/des FC, par exemple, est revue et corrigée tous les cinq ans). Ce processus générique comprend quatre activités principales, qui s'appliquent autant aux éléments majeurs et aux systèmes des FC (p. ex., *Point de mire : Stratégie de la Marine pour 2020 et Stratégie en matière de RH militaires 2020 : Relever les défis de l'avenir*) qu'au MDN ou aux FC dans leur ensemble. Voici une courte description de chaque phase :

- **Procéder à des analyses internes et externes.** Il s'agit de l'étape décisive en ce qui concerne le positionnement d'une organisation ou d'un système de taille importante de manière à ce que son efficacité soit durable. Ce stade-ci du cycle de planification – l'appréciation stratégique – comprend une évaluation sérieuse et exhaustive de l'état de l'organisation et de ses forces et de ses faiblesses, de même qu'un examen et une analyse tout aussi exhaustifs de l'environnement externe, des défis qu'il pose et des occasions qu'il présente et des impératifs stratégiques que sous-entendent ces conditions⁵⁹. En règle générale, il est, au cours de cette phase, indispensable d'avoir recours à des experts en la matière.
- **Élaborer la vision et le plan stratégiques.** Pour être en mesure de proposer des solutions, on doit tout d'abord identifier les impératifs stratégiques. Une fois qu'on a obtenu un consensus quant aux solutions possibles, on peut les mettre à l'épreuve à l'aide de scénarios probables dans le but d'identifier la meilleure – dans l'environnement actuel, en se basant sur « le jugement professionnel » de l'équipe de leaders supérieurs et sur des analyses de risques. Comme ce fut le cas lors de l'élaboration de la *Stratégie de défense 2020*, les leaders supérieurs sont alors en mesure de définir une vision de ce que devra être la force ou l'organisation dans le futur. On peut par la suite procéder à une analyse des écarts entre l'état voulu et les capacités du moment; afin d'identifier les *objectifs de changement* et d'établir les calendriers d'implantation à court et à long termes. La dernière étape de l'élaboration du plan de changement est l'attribution des ressources requises pour réaliser les objectifs de changement.

- **Implanter le changement.** Peu importe l'organisation, implanter un changement à grande échelle est toujours une entreprise ardue. En plus de gérer les rouages des changements technologiques et des changements de processus et de structure, les leaders doivent également gagner à leur cause les gens qui devront implanter ces changements. On ne peut mettre en oeuvre un changement sans l'accord des gens concernés. L'implantation de changements présente de nombreuses difficultés, la plupart étant dues au fait que tous ne saisissent pas l'importance et la nécessité des changements au même moment ou au fait que certaines personnes n'acceptent pas le type de changement proposé. Par conséquent, non seulement les leaders doivent-ils convaincre les gens de la nécessité d'implanter un changement, mais ils doivent également présenter leur vision et leur plan de façon à obtenir le soutien des gens, à les sortir de leur inertie et à briser leurs résistances. Bien qu'une excellente capacité à communiquer soit essentielle, on peut augmenter le pouvoir persuasif de la raison et de la rhétorique en ayant recours à une multitude d'autres *méthodes de mise en oeuvre des changements* qui font appel à une ou plusieurs bases du pouvoir des leaders.

- **Contrôler, évaluer et réévaluer.** Les seules façons dont les leaders peuvent s'assurer de réellement développer et maintenir les capacités stratégiques nécessaires sont : (1) s'assurer que des mesures de contrôle appropriées sont mises en place pour orienter les activités et réguler la consommation de ressources, et (2) s'assurer que le rendement du système est géré correctement. Du point de vue de l'influence, clarifier les buts et les responsabilités, demander des rapports réguliers, consulter et analyser régulièrement les indicateurs de rendement et procéder à des évaluations et à des vérifications officielles sont tous des moyens de concentrer l'attention et les efforts d'autrui. Ce qui retient l'attention des leaders et ce qu'ils évaluent indiquent ce qui les intéressent. Évidemment, c'est l'évaluation des principaux éléments de l'efficacité des FC qui devrait les intéresser. Autrement dit, le cadre de *mesure du rendement* stratégique devrait être à l'image du cadre d'*efficacité institutionnelle*.

Réussir à mettre en oeuvre un changement stratégique est de toute évidence un élément clé du développement des capacités requises des FC. On ne devrait toutefois pas perdre de vue

⁵⁹ Un des produits de ce que Henry Mintzberg appelle « l'école de design » de la planification, l'analyse FPPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) est l'une des méthodes d'analyse les plus connues. On y a notamment eu recours pour l'élaboration de la *Stratégie de défense 2020*. Cette méthode comprend l'énumération des forces et des faiblesses organisationnelles afin d'identifier des compétences particulières et, parallèlement, l'établissement d'une liste des menaces et des possibilités que présente l'environnement externe afin de déterminer les facteurs clés qui permettront de réaliser nos objectifs. Pour gérer les menaces, la stratégie qui découle de cette méthode utilise les forces de l'organisation pour exploiter les possibilités et cherche des façons de compenser les faiblesses organisationnelles.

l'importance que revêt le maintien des capacités existantes à l'aide des mêmes processus de contrôle et de gestion du rendement auxquels on a recours pour réaliser les objectifs de changement à temps et sans dépassement budgétaire. Le maintien des capacités du moment – technologiques comme humaines – et le développement des capacités futures mettent en place les conditions requises pour assurer l'efficacité institutionnelle et le succès de notre mission.

S'ADAPTER AU MONDE EXTÉRIEUR

Considérées comme des activités liées entre elles, les principales phases du cycle de développement stratégique – procéder à des analyses internes et externes, élaborer la vision et le plan stratégiques, implanter le changement et gérer le rendement – offrent un moyen systématique de *s'adapter au monde extérieur* et d'exercer une influence sur le rendement et l'efficacité. Ces phases sont traitées plus en détail ci-après, à l'exception de la phase de gestion du rendement, dont il est question dans la section sur l'harmonisation interne.

Analyse stratégique. L'analyse stratégique n'est pas un simple exercice mécanique de rationalisation basé sur des données – entrer les données, appuyer sur le bouton et attendre que la machine concocte des solutions. Bien que les analystes techniques puissent fournir une base utile d'informations descriptives assez précises et une interprétation pertinente dans plusieurs domaines d'intérêt, il n'en reste pas moins difficile de prévoir l'orientation nationale-stratégique. Le contexte dans lequel le Gouvernement élabore ses politiques a tendance à être nébuleux. Cela est dû en grande partie au fait que le Gouvernement fonctionne comme un marché, où se côtoient intérêts convergents et intérêts opposés⁶⁰. Qui plus est, le processus d'élaboration des politiques et de prise de décisions est fort complexe. Sans compter les méthodes figées de l'appareil gouvernemental, l'élaboration d'une orientation stratégique est assujettie, comme en font foi le discours du Trône et le Budget, à de nombreuses influences et contraintes, telles que l'héritage des précédents Gouvernements, c'est-à-dire les décisions et les engagements pris par ces derniers, les intervenants et les parties intéressées externes, l'opinion publique, les éditoriaux et la couverture médiatique, les politiques partisanes, les recherches et les analyses internes et l'opinion des instituts de recherche et des conseils consultatifs. Par conséquent, l'analyse stratégique

militaire ne doit pas seulement porter sur des considérations militaires, elle doit également tenir compte d'objectifs et de priorités politiques. Tout plan élaboré à la suite d'une analyse stratégique reflétera une intégration négociée des politiques gouvernementales et des impératifs stratégiques militaires⁶¹.

Les leaders, particulièrement les leaders supérieurs, peuvent exercer une influence considérable au cours de la phase d'analyse et d'intégration. Lorsqu'ils définissent ce qui est la réalité quotidienne des autres personnes, ils peuvent justifier leur vision des choses à l'aide de positions idéologiques fondées sur des valeurs (légitimes ou non), ils peuvent citer des statistiques pour appuyer leur point de vue, et ils peuvent se fier à leur intuition et aux connaissances tacites qu'ils ont en raison de leur spécialisation ou de leur vaste expérience pour nuancer des informations objectives. Les informations et leur signification font ensuite l'objet d'un débat, ce qui est indispensable. Les débats sont un élément essentiel de tout processus sain de définition et de résolution de problèmes. En bout de ligne, la mesure dans laquelle les leaders supérieurs se laissent influencer par les analystes, et celle dans laquelle ils influencent les représentants du Gouvernement et s'influencent entre eux, dépendent grandement de l'atmosphère qui règne au moment de la discussion et de la crédibilité des personnes qui présentent leurs points de vue. C'est là l'essence même de l'influence ascendante.

Élaborer la vision et le plan stratégiques. La vision stratégique nous dit où l'organisation veut être dans l'avenir. Il s'agit, en fait, d'une version de haut niveau de l'intention du commandant. Un énoncé de vision correctement rédigé transmet le message que veut véhiculer l'équipe de leaders. Un tel énoncé est source de motivation et il encourage et appuie les changements d'attitude et de comportement de même que l'harmonisation de la culture organisationnelle et de l'orientation établie par les leaders supérieurs. C'est pour cette raison que beaucoup d'auteurs traitant du leadership stratégique insistent sur l'importance de la formulation des énoncés de vision et sur la force et la crédibilité qui doivent s'en dégager. Trop d'énoncés de vision organisationnelle sont de longs tracts bureaucratiques compliqués qui ne retiennent pas l'attention et n'ont aucun effet mobilisateur. Le problème ne réside pas nécessairement dans la longueur⁶², mais, parfois, la simplicité et la concision sont de mise si l'énoncé de vision doit avoir un impact important, comme c'est le cas de l'énoncé de vision de l'U.S. Air Force, « Global vigilance, reach, and power ».

⁶⁰ Pour une introduction au concept de processus d'élaboration des politiques fédérales en tant que marché et système planifié, voir Glen Milne, *Making Policy: A Guide to the Federal Government's Policy Process*, Glen Milne, Ottawa, 2004.

⁶¹ Pour plus de renseignements sur la relation entre les politiques civiles et la stratégie militaire, voir le chapitre 3 du manuel *Servir avec honneur*.

⁶² Voir, par exemple, le discours bien connu de Martin Luther King Jr., « Je fais un rêve », prononcé en 1963 à l'occasion de la Marche pour les droits civils, à Washington.

« Une vision est tout simplement un projet réaliste, crédible et intéressant pour votre organisation. Il s'agit de votre définition d'un objectif vers lequel devrait tendre votre organisation, d'un avenir qui, manifestement, est meilleur, favorable ou souhaitable par rapport à la situation actuelle de votre organisation [...] Une vision est toujours l'expression de l'avenir. » [traduction]

Burt Nanus
Visionary Leadership

PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE LA MARINE

Rappelons que, bien que le but de *Point de mire* soit de tracer la voie que devra suivre la marine canadienne, les activités de développement sont divisées en trois phases de planification menées simultanément, ce qui donne lieu au concept de trois marines :

- **La marine d'aujourd'hui** – gérée actuellement et projetée sur une période de un à quatre ans (premier horizon), (cycle de planification actuelle du Plan de la défense [PD] et du Guide de planification des capacités maritimes [GPCM]). Les activités de développement dans ce contexte consistent avant tout dans l'allocation et la gestion des ressources. Il s'agit de notre marine actuelle.
- **La prochaine marine** – cette marine est en cours de conception et d'élaboration en vue de sa mise en place d'ici cinq ou dix ans environ (deuxième horizon). Le processus de planification de la prochaine marine est axée sur l'élaboration d'un programme qui produira une marine modernisée, et ce dans les limites imposées par les politiques et les contraintes en matière de ressources. Il n'est pas possible de définir avec précision la date où prendra fin cette période, puisque celle-ci dépend de nombreux facteurs, y compris les dates de mise en service et le retrait de l'équipement et la mise en place de la marine à venir.
- **La marine à venir** – cette marine demeurera toujours à l'état de concept et, par conséquent, n'existera jamais réellement. Le processus de planification de la marine à venir porte sur les vingt années qui suivront la prochaine marine, c'est-à-dire de 10 à 30 ans d'ici (troisième horizon). Cette période se situe au-delà des contraintes fiscales et politiques actuelles (même si elle bénéficiera évidemment de l'expérience actuelle), mais elle se situe à l'intérieur de la période pour laquelle il est possible de prédire les développements technologiques. La marine à venir est axée sur le développement relativement libre d'un modèle conceptuel d'une marine de l'avenir, modèle qui porte sur le personnel, la doctrine et les capacités matérielles.

Point de mire : stratégie de la marine pour 2020

Le plan stratégique vient compléter la vision en indiquant, par des informations et des directives essentielles, *comment* on sera en mesure de réaliser la vision et d'atteindre les objectifs stratégiques intermédiaires. Conformément au principe de *cascade d'objectifs*, les plans de haut niveau ne font habituellement que donner une orientation générale, c'est-à-dire un cadre pour le développement de tâches et d'objectifs auxiliaires détaillés, l'attribution de ressources et l'établissement de points de repère.

Implanter le changement. L'implantation de changements peut prendre plusieurs formes. À une extrémité, il y a les initiatives de *changements stratégiques planifiés imposés*, du sommet de l'organisation à la base, qui, la majorité du temps, ont des visées transformationnelles. À l'autre extrémité, il y a les changements graduels à la base de l'organisation, qui semblent être plus efficaces lorsqu'ils surviennent dans un contexte d'*amélioration continue*⁶³. Le développement stratégique du MDN/des FC, tel que défini dans le Cadre de planification et de gestion de la Défense, se fonde sur les deux types de changements et vise l'amélioration des capacités à court et à moyen termes, et le remplacement de ces capacités et l'acquisition de nouvelles à moyen et à long termes.

Fait important à noter, lorsqu'on implante un changement au niveau du leadership stratégique ou systémique, il est beaucoup plus important d'adopter un point de vue systémique et une *pensée systémique*⁶⁴. En gros, le principe de base de la pensée systémique est la reconnaissance de la grande interdépendance qui existe entre les choses et la nécessité de tenir compte de la façon dont les parties d'un système interagissent avec le système dans son ensemble et l'influent (la Figure 1-1 présente ce point de vue au niveau organisationnel). Tenir compte des caractéristiques d'un système permet, lors de l'analyse de problèmes et de l'examen des solutions possibles, d'éviter au moins deux types de pièges :

- traiter seulement les symptômes, ce qui ne fait que masquer temporairement un problème toujours présent,
- créer des solutions partielles, qui peuvent avoir des conséquences négatives imprévues sur d'autres composantes du système ou en aval de ce dernier.

⁶³ Ce concept est apparu il y a au moins cinquante ans. Définie par W. Edwards Deming, l'amélioration continue a mené directement à la création de cercles de qualité au sein de l'industrie japonaise de l'après-guerre.

⁶⁴ La pensée systémique est une méthode de diagnostic des problèmes d'ordre systémique. Elle se distingue des méthodes d'analyse traditionnelles en ce qu'elle ne tente pas de diviser un problème en composantes, mais plutôt d'obtenir une vue d'ensemble, de comprendre les interactions entre les processus (p. ex., renforcer les mécanismes de rétroaction, équilibrer les mécanismes de rétroaction) des différentes composantes du système et d'en identifier les effets voulus et non voulus. Pour un examen approfondi de la pensée systémique, voir Peter Senge, *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday, 1990.

Voilà pourquoi la pensée systémique est considérée comme une compétence cognitive essentielle qui sous-tend à la fois les changements planifiés et les efforts d'amélioration continue.

On admet généralement que l'implantation d'un changement stratégique est de loin la phase la plus difficile du processus de changement⁶⁵. Comme le succès de l'implantation d'un changement ne repose pas uniquement sur les leaders supérieurs, les risques de dérapage sont plus élevés. Tel que mentionné précédemment, ce n'est pas tout le monde qui réalise au même moment l'urgence ou la nécessité d'un changement. D'autres facteurs peuvent également faire en sorte qu'une personne accepte ou non un changement. Les manuels de gestion font d'ailleurs amplement mention de ces facteurs, qui comprennent : les malentendus ou le scepticisme par rapport au véritable but du changement, les opinions contradictoires sur la pertinence ou l'utilité du changement proposé, la perte d'avantages, réelle ou perçue, causée par le changement et la lassitude à l'égard du changement – pour ne nommer que les plus communs.

7 L'implantation d'un changement se fera plus facilement en contexte de *crise organisationnelle*. L'incident survenu en Somalie et les événements qui ont suivi, par exemple, ont mis au jour des défaillances et des faiblesses particulières de notre système de leadership, de la base au sommet des FC. Cela a grandement miné la réputation des FC et a précipité l'implantation rapide de changements importants, imposés par l'environnement externe, dans de nombreux domaines sans qu'il y ait d'opposition marquée. Dans le même ordre d'idées, si l'organisation est au bord du gouffre, comme c'est le cas lorsqu'une entreprise privée risque de déclarer faillite, les membres acceptent généralement d'emblée les changements plutôt que de perdre leur emploi. On peut dire que les FC étaient, à la fin des années 90, confrontées à une telle situation, car les lourdes compressions budgétaires, la réduction des effectifs, l'augmentation de la cadence opérationnelle, la détérioration de l'équipement et la hausse du nombre de cas d'épuisement professionnel les ont amenées au point de rupture. Le fait que la plupart des militaires ne croyaient alors pas que leurs leaders supérieurs seraient en mesure d'extirper les FC de cette malencontreuse situation n'a fait qu'empirer les choses. Les FC étaient mûres pour de profonds changements.

« En déclenchant le processus devant aboutir à la Stratégie 2020, on admet qu'il est nécessaire pour la Défense de façonner son avenir en développant des capacités plutôt que de confronter les défis futurs au moyen d'une structure de force composée uniquement d'éléments résiduels d'une décennie de coupures. »

*Stratégie de défense 2020 :
Formulation de l'énoncé de stratégie du MDN/des FC*

Un autre facteur qui facilite l'acceptation des changements est la *culture organisationnelle*. Par exemple, pour les militaires, l'obligation légale et professionnelle d'accomplir leur devoir facilite l'implantation de changements – même lorsqu'il s'agit de sujets sociaux délicats – en autant que les leaders de tous les niveaux appuient le changement et en fassent la promotion. En 1992, lors de l'abolition de la politique qui interdisait aux homosexuels de s'enrôler dans les Forces canadiennes, le CEMAT a diffusé un CANFORGEN informant les membres du changement et indiquant qu'il permettait aux FC de se conformer à des valeurs sociétales fondamentales, et particulièrement de respecter le principe d'égalité garanti par la *Charte des droits et libertés*. Il a également fait appel au sens du devoir des militaires pour qu'ils se conforment à ce changement de politique. Contrairement à ce qu'indiquaient les sondages d'opinion, qui prévoyaient des conséquences désastreuses si un tel changement était mis en œuvre, la transition s'est faite sans heurts.

Les *méthodes de mise en œuvre de changements* servent, de différentes façons, à faire accepter les changements ou à susciter un engagement envers ces derniers. Elles font appel à diverses sources de pouvoir et peuvent, de ce fait, être regroupées en trois catégories : empirique-rationnelle, normative-rééducative, et autoritaire-coercitive. En général, les organisations utilisent plus d'une approche ou encore une méthode hybride combinant des éléments de différentes méthodes.

Les approches *empiriques-rationnelles* d'implantation de changements se fondent principalement sur le pouvoir émanant des connaissances et le pouvoir lié à l'information. De nombreuses méthodes de mise en œuvre de changements reposent sur une approche empirique rationnelle. Bien qu'elles puissent demander beaucoup de temps, leur but est de persuader ou de convaincre les gens de la nécessité du changement. Par conséquent, les

⁶⁵ Voir, par exemple, Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992, qui affirme qu'il est relativement facile de visualiser et de planifier, tandis que les faiblesses et les écueils de la mise en application des décisions font trébucher bien des organisations.

principales tactiques utilisées pour amener les gens à comprendre le changement et à y croire consistent à compléter toute information incomplète, à donner des arguments logiques, à procéder à des projets-pilotes, à fournir des témoignages d'experts, etc. :

- *Projets-pilotes* – On procède à des expériences ou à des essais à petite échelle pour vérifier ou valider l'utilité d'une technologie, d'une politique ou d'une procédure (p. ex., au Centre d'expérimentation des Forces canadiennes, qui a été créé dans le but d'identifier et d'évaluer différentes idées et nouvelles technologies sous l'angle de leur application dans le monde militaire). Un essai concluant facilite l'implantation à l'échelle de l'organisation, mais si on laisse le choix aux gens d'accepter ou non le changement, la volonté d'adopter la nouvelle approche variera en fonction de l'existence d'un besoin urgent.
- *Contrôle du rendement et rétroaction* – Ce type de méthode est basé sur la comparaison des résultats obtenus à des normes ou à des attentes internes et/ou à des points de repère externes. Il peut s'agir de comparaisons longitudinales ou transversales, internes ou externes (p. ex., l'analyse des taux d'attrition des FC se fait à l'aide de comparaisons avec des données antérieures et de comparaisons transversales, internes et externes). Une évaluation objective du rendement et des commentaires subséquents indiquant les lacunes importantes au niveau de ce dernier devraient susciter chez les gens une volonté de changement et par conséquent les pousser à l'action. Ces moyens servent également à mettre en lumière les problèmes particuliers qui autrement sont masqués par des données d'ensemble, et ils peuvent aider à proposer des solutions lorsqu'on y a recours de concert avec un modèle causal ou systémique approprié.
- *Sondages* – La méthode du sondage ressemble fortement à la méthode précédente (évaluation du rendement et rétroaction), la principale différence étant qu'on recueille des informations sur des aspects arbitraires, comme les opinions (p. ex., le sondage effectué par le Groupe Philips en 1998 sur le leadership des FC), les attitudes (p. ex., le sondage sur les politiques et les programmes de qualité de vie), les valeurs (p. ex., le sondage sur les valeurs éthiques), les expériences (p. ex., les sondages sur le stress opérationnel et le soutien fourni aux blessés), et les intentions (p. ex., l'intention de demeurer dans les FC ou de les quitter).

- *Apprentissage organisationnel* – Tous les efforts déployés dans le cadre de l'apprentissage organisationnel ont en commun : la recherche continue de renseignements dans les domaines pertinents de l'environnement des FC, l'étude des résultats et l'analyse des tendances et l'utilisation judicieuse de l'information ainsi obtenue dans l'élaboration ou la modification de stratégies. Pouvant être utilisé autant pour les responsabilités opérationnelles que non opérationnelles, le modèle de révision post-exercice de l'armée américaine est souvent donné en exemple comme exemple de processus d'apprentissage organisationnel en contexte opérationnel⁶⁶. Le programme d'*amélioration continue* du MDN/des FC est fort semblable : engagement envers l'évaluation du rendement, sensibilisation à la qualité, apprentissage continu et progrès proactifs à l'échelle du MDN et des FC.

« La révision post-exercice a eu pour effet de démocratiser les forces armées. Elle nous a amenés à constamment remettre en question tout ce que nous faisons. Par-dessus tout, elle a changé la vision de trois générations d'officiers et les a amenés à délaisser un leadership de style commandement et contrôle au profit d'un leadership qui prend appui sur le partage du renseignements. Elle nous a appris à ne jamais nous cantonner dans notre plan de combat et à conserver suffisamment de souplesse pour pouvoir exploiter les occasions imprévues qui inévitablement se présentent dans l'univers confus du combat. » [traduction]

Brigadier General William S. Wallace, U.S. Army
Cité dans Richard Pascale et coll.,
« Changing the Way We Change »

Les approches *normatives-rééducatives* se fondent sur le pouvoir charismatique et le pouvoir émanant des relations. Bien souvent, elles demandent un investissement en temps et en ressources plus important que les méthodes rationnelles-empiriques, mais elles sont considérées comme extrêmement utiles pour amener les gens à s'engager, pour faciliter l'adaptation psychologique aux changements et pour venir à bout des résistances. Les techniques les plus couramment utilisées comprennent : le leadership inspirant, la participation, le partage du pouvoir, la formation de coalitions et la recherche de consensus par l'entremise de politiques de médiation.

⁶⁶ Voir, par exemple, Gordon R. Sullivan et Michael V. Harper, *Hope is Not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army*, New York, Times Books, 1996; et Peter Kasurak, « Is the Mouse Dead? Thoughts on Reforming the Department of National Defence », document présenté à Air Force's Advisory Group, QGDN Ottawa, le 12 avril 1999.

- *Leadership inspirant* – Le leadership inspirant est une variante du leadership transformationnel. Ces deux types de leadership ont beaucoup de points en commun (vision, appel aux valeurs, slogans, encouragement) bien que le leadership inspirant soit davantage pragmatique. Au cœur de ce type de leadership se trouve une vision séduisante de l’avenir ou un objectif à long terme clair, dont le rôle est de retenir l’attention et de donner un sens au changement. Communiquer efficacement et régulièrement la teneur du changement et les raisons de ce dernier font partie des tactiques d’un leadership inspirant efficace.
- *Participation* – La technique de la participation vise à s’assurer que les personnes qui participent à l’implantation du changement ou qui sont affectées par ce dernier ont un mot à dire dans le processus décisionnel. Victor Vroom et ses collègues définissent trois types de processus participatif : solliciter les suggestions et les idées des participants (*consultation*); faciliter la prise de décisions collectives (recherche de consensus); et confier un pouvoir décisionnel à certaines personnes (*délégation*)⁶⁷. Selon les recherches et la théorie, lorsque les gens participent à la prise de décisions concernant un changement, ils sont davantage satisfaits, de meilleures décisions sont prises lorsqu’on sollicite des idées innovatrices, les décisions sont davantage appuyées et les personnes impliquées dans le processus y trouvent une occasion de se perfectionner professionnellement.
- *Politiques de médiation* – Les politiques sont indispensables au sein d’une organisation parce que le pouvoir n’y est pas réparti également entre les membres et que parfois les titulaires du pouvoir l’utilisent pour promouvoir ou protéger ce qu’ils jugent être le meilleur intérêt d’un groupe ou d’une composante en particulier. Les agents de changement qui sont aux prises avec des personnes qui s’opposent au changement proposé devront peut-être recourir à la négociation et au marchandage pour arriver à leurs fins. Généralement, ils suivent alors les étapes suivantes : procéder à une « évaluation des forces » afin de déterminer qui appuie le changement et qui s’y oppose; former une coalition de partisans du changement; s’entretenir longuement avec les opposants afin de déterminer clairement leurs objections; tenter de convaincre les opposants personnellement et indirectement par l’entremise de la coalition; et négocier en position de force, mais rester prêt à faire des compromis raisonnables.

⁶⁷ Ces concepts sont présentés dans Victor H. Vroom et Arthur G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988.

Les approches *autoritaires-coercitives* sont fondées sur le pouvoir légitime, le pouvoir lié à l’environnement, le pouvoir de récompense et le pouvoir de punition. Bien que, à court terme, cette approche soit efficace et qu’elle donne des résultats rapides et à peu de frais, elle suscite également du ressentiment et peut éventuellement donner lieu à une « contre-révolution ». Les techniques autoritaires-coercitives comprennent généralement le changement imposé et les récompenses et punitions conditionnelles.

- *Changement imposé* – Dans une organisation comme les FC où une « culture du commandement » prévaut, il suffit à un supérieur de mentionner tout haut un changement ou de rédiger un document à son sujet pour que ce changement soit mis en œuvre. Toutefois, même si les gens se conforment au changement, cela ne signifie pas automatiquement qu’ils ont modifié leurs attitudes en conséquence. On peut parfois réduire l’impact négatif des changements imposés en invoquant des

Tableau 7-1. Les huit raisons les plus courantes pour lesquelles les tentatives d’implantation de changements échouent.

1	Trop de complaisance – les gens doivent saisir la nécessité ou l’urgence du changement, mais, il se peut qu’ils n’aient pas toute l’information pour le faire.
2	Défaut de créer une coalition suffisamment puissante pour orienter le changement – les leaders chargés d’implanter un changement doivent s’y engager pleinement, faire preuve d’autorité et disposer des ressources et du pouvoir nécessaires.
3	Sous-estimation du pouvoir d’une vision – des directives fermes et claires sont indispensables.
4	Mauvaise communication de la vision de changement.
5	Obstacles interrompant l’implantation du changement – on doit contrer les obstacles posés par le système et par les membres de l’organisation.
6	Défaut d’établir des objectifs à court terme – l’implantation de changements complexes est longue et on peut perdre notre élan si on n’établit pas d’objectifs intermédiaires.
7	Tendance à crier victoire trop vite.
8	Défaut d’ancre les changements dans la culture organisationnelle.

valeurs sociales importantes (p. ex., l'équité) ou des valeurs professionnelles (p. ex., le devoir, la loyauté). Néanmoins, si, face au changement, les gens ne modifient pas au moins un peu leur attitude, les efforts de changement demeurent vulnérables au sabotage subtil qu'engendre le manque d'enthousiasme et aux tentatives plus évidentes de renverser la vapeur dès que le leader supérieur sera affecté ailleurs.

- *Récompenses et punitions conditionnelles* – Cette technique consiste tout simplement à récompenser ceux qui « se conforment au changement » et à punir ceux qui ne le font pas. Il existe une variante « dure » de la méthode des récompenses et punitions conditionnelles qu'Edgar Schein compare à la rééducation et à la reprogrammation culturelle auxquelles se livrent certains régimes politiques totalitaires. Pour réussir à mettre en œuvre un changement, il faut alors « éliminer toute porte de sortie, puis déprogrammer avec de plus en plus de force tout en offrant une sécurité sur le plan psychologique » en soulignant et en récompensant les nouveaux comportements⁶⁸. En dernier recours, l'intransigeant peut être transféré ou libéré.

En résumé, les processus de changement, tels que définis pour la première fois par le psychologue social Kurt Lewin, impliquent une première phase de dé cristallisation des croyances, des perceptions, des attitudes et des comportements, suivie de l'implantation du changement puis, finalement, d'une phase de recristallisation, ou de fixation, des nouvelles croyances, perceptions et attitudes et des nouveaux comportements.

John Kotter, chercheur contemporain dans le domaine des changements organisationnels, a identifié les huit raisons les plus courantes pour lesquelles les tentatives de changement échouent (présentées au Tableau 7-1), et a indiqué les mesures à prendre pour contrer chacune d'elles⁶⁹. Ces huit mesures viennent compléter bien des méthodes de mise en œuvre de changements décrites plus haut et sont présentées ci-dessous en fonction des trois phases de la mise en œuvre d'un changement définies par Lewin :

Dé cristallisation

- Démontrer clairement l'urgence du changement par l'identification de problèmes, de crises et d'occasions.
- Créer une coalition puissante dotée d'un esprit d'équipe fort qui guidera le changement.
- Élaborer une vision/un objectif et une stratégie pour orienter le changement.
- Communiquer souvent et régulièrement la vision/l'objectif par tous les moyens possibles.

⁶⁸ *Organizational Culture and Leadership*, 2^e éd, San Francisco, Jossey-Bass, 1992, p. 328.

⁶⁹ *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Implantation

- Permettre des actions à grande échelle, éliminer les obstacles, modifier les structures et encourager la prise de risques et les idées non conventionnelles.
- Accumuler les petites victoires; souligner l'atteinte des objectifs intermédiaires.
- Consolider les acquis et mettre en œuvre d'autres changements, modifier les structures et les politiques correspondantes, identifier les personnes qui appuient le changement et neutraliser les opposants, et introduire de nouvelles idées.

Recristallisation

- Enchâsser les changements dans la culture organisationnelle par la récompense des comportements désirés et l'élaboration des plans de suivi appropriés.

ÉTABLIR UN LIEN AVEC LES CANADIENS

« Bien que les sondages révèlent une grande confiance du public envers les activités de l'Armée de terre, il est toujours nécessaire de promouvoir au sein de la population une compréhension mieux équilibrée et plus approfondie de nos activités et de la direction dans laquelle nous nous engageons. Nous devons entretenir à l'échelle nationale une discussion avisée sur les activités et les intérêts de l'Armée de terre et conscientiser la population au fait que l'Armée de terre fait partie de la structure nationale. En raison de la nature changeante de l'environnement de sécurité, les officiers supérieurs se doivent de participer aux débats publics sur les questions de sécurité et sur d'autres sujets qui concernent l'Armée de terre. Nous redoublerons d'efforts pour en discuter avec les Canadiens, les leaders d'opinion et les organisations pertinentes, de même qu'avec la population de toutes les communautés au sein desquelles l'Armée de terre est présente. »

La Stratégie de l'Armée de terre : Vers l'avant, résolument

EXERCER UNE INFLUENCE SUR LE MONDE EXTÉRIEUR

Tout comme les leaders aux niveaux opérationnel et tactique des FC tentent d'optimiser la situation afin de faciliter la réalisation de leur mission, les leaders supérieurs tentent d'influencer l'environnement externe des FC pour mettre en œuvre la stratégie militaire et acquérir la capacité requise en conformité avec la politique et les intérêts nationaux. Les leaders supérieurs des FC peuvent tenter d'influencer les représentants du Gouvernement, d'autres ministères, des agences de sécurité nationales, d'autres forces militaires, des organisations non gouvernementales, des entreprises privées, les médias et le grand public.

Au niveau stratégique-national, l'influence la plus évidente et la plus cruciale sur le milieu extérieur s'exerce par les relations civilo-militaires. Comme tout autre forme d'influence exercée sur des supérieurs ou sur des pairs, celle qu'exercent les leaders militaires supérieurs sur les représentants du Gouvernement ou sur les autres ministères varie en fonction de la perception qu'ont ces derniers de l'utilité des FC par rapport aux objectifs nationaux ou à d'autres objectifs, de la conscience politique et du professionnalisme militaire des leaders supérieurs des FC et, en bout de ligne, de la capacité de ces mêmes leaders à communiquer efficacement au niveau stratégique-national. Afin de pouvoir placer les FC dans une situation avantageuse et tirer profit des besoins des autres organisations et des occasions de collaboration avec ces dernières, les leaders supérieurs des FC doivent posséder une assez bonne connaissance pratique des rôles et du fonctionnement des comités du Cabinet, des comités parlementaires, des organismes centraux et des comités interministériels. Ils doivent également connaître les processus officiels et officieux à suivre pour établir des relations avec les représentants du Gouvernement et pour former des coalitions pour défendre des intérêts communs.

« La description de tâches des commandants supérieurs du Canada devrait prévoir une compétence et une expérience politiques plus poussées que jamais auparavant. Cette conception n'aura pas la chance de plaire aux militaires traditionalistes ni à ceux qui privilégient la démocratie. Les premiers dédaignent la "politicaillerie" qui leur paraît un jeu complexe et trompeur, comme si l'art de la guerre était simple et direct. Quant aux seconds, ils préfèrent également que les militaires sous leurs ordres aient des comportements prévisibles de façon à pouvoir les manipuler facilement. »

Desmond Morton

Dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*

INFLUENCER LE GOUVERNEMENT ET LE SECTEUR PRIVÉ POUR RECONSTRUIRE L'ARC – LES ANNÉES 50

« Jusqu'à son départ à la retraite au début de l'année 1953 le Maréchal de l'air Wilfred Curtis a [...] joué un rôle de premier plan dans la reconstruction de l'ARC, de l'apogée qu'elle connut à la fin de la guerre à la taille et la force qui, au début des années 50, fit dire à certains que cette époque marqua le début de son âge d'or... »

Son statut de réserviste (qui portait à la controverse) était un point en sa faveur aux yeux de son prédécesseur, le Maréchal de l'air Robert Leckie, qui préférait que son remplaçant soit un officier de réserve car il était prévu qu'après la guerre l'ARC serait composée en majeure partie d'escadrons auxiliaires...

Curtis fut transféré à l'ARC (Force régulière) avec le grade de maréchal de l'air et devint Chef d'état-major de la Force aérienne le 1^{er} septembre 1947. Curtis devait occuper ce poste plus longtemps qu'il était coutume dans la période d'après-guerre [...] La durée du mandat de Curtis est une autre preuve de son efficacité en tant que commandant et montre que le talent de diplomate et la maîtrise de soi qui lui furent si profitables pendant son affectation au poste de commandant adjoint de l'ARC outremer, lui furent également fort utiles quand il devint Chef d'état-major de la Force aérienne.

Ses aptitudes l'aiderent aussi pendant la période difficile de l'après-guerre. En 1947, quand Curtis assumait ses nouvelles fonctions, le pays était encore aux prises avec les réductions budgétaires de l'après-guerre et aucun déploiement des forces à l'étranger n'avait été sérieusement envisagé. La situation demeura inchangée jusqu'à l'automne de 1948.

Les relations avec nos alliés et nos partenaires militaires sont une autre façon importante d'exercer de l'influence sur notre environnement externe. Les alliances militaires de longue date, de même que les programmes de liaison, d'échange et de coopération avec d'autres forces militaires – qui comportent le partage d'informations, de technologies, d'expertises et d'autres ressources – ont de beaucoup renforcé nos liens professionnels avec nos alliés traditionnels et nos partenaires de coalition. Les FC retirent de nombreux bénéfices de ces relations qui renforcent également leur influence.

Cependant, vers le milieu de l'année 1949, la situation internationale avait quelque peu fait évoluer les esprits. Dans le cadre de l'OTAN (nouvellement créée), l'ARC devait maintenant considérer ses engagements en Europe. L'éclatement de la guerre de Corée créa une réaction encore plus marquée. Une des premières mesures prises par le Canada fut de mettre le 426e Escadron à la disposition des Nations Unies pour assurer le transport aérien trans-Pacifique à destination de la Corée. Cette opération fit une bonne publicité à Curtis et à l'ARC. La guerre de Corée fut à l'origine de changements encore plus importants pour l'ARC et pour l'ensemble des Forces canadiennes [...] Le budget de la défense canadienne qui représentait environ 1,4 p. cent du PNB en 1947, passa à 8,8 p. cent en 1952-1953.

Une bonne partie des nouvelles dépenses fut consacrée au développement de l'industrie aéronautique canadienne, par le biais de l'approvisionnement en avions militaires, incluant le CF-100 de conception et de fabrication canadiennes et la version canadienne du F-86. Curtis était un ardent partisan d'une industrie aéronautique canadienne, position qu'il attribuait à sa tentative infructueuse de doter le Canada d'appareils de combat, y compris d'avions construits au Canada, pendant la guerre. Dans une allocution prononcée en 1958 [...] Curtis déclara que cette situation "signifiait que si le Canada voulait que son armée de l'air soit équipée avec les avions les plus modernes et les mieux adaptés à nos besoins particuliers, alors le Canada devait les construire lui-même". Une des conséquences découlant du soutien apporté par l'ARC à l'industrie aéronautique au moment où le budget de la défense était consolidé fut la détermination de doter l'armée de l'air du meilleur matériel possible. »

Jeff Noakes

Dans *Chefs guerriers*

En gardant cela à l'esprit, on n'est pas surpris d'apprendre que, au sein de FC aux effectifs réduits, l'un des objectifs stratégiques établi dans *Stratégie de défense 2020* soit de « nouer des partenariats externes stratégiques bien définis afin de faciliter à la Défense la réalisation des objectifs nationaux. » De façon plus générale, *l'interopérabilité avec les forces militaires américaines et la participation, de concert avec les autres ministères et les Canadiens, aux projets de défense et de sécurité* constituent des

caractéristiques indispensables de la stratégie de défense à long terme. En effet, le principe de doctrine qu'est « l'interopérabilité améliorée⁷⁰ » confirme l'importance pour les leaders supérieurs d'être capables d'influencer l'environnement externe des FC.

HARMONISER LES SYSTÈMES INTERNES

Le fardeau de l'intégration horizontale et verticale au sein des FC et des systèmes qui les composent repose en majeure partie sur une vision et un plan stratégiques d'ordre supérieur, auxquels s'ajoutent des méthodes de gestion/supervision modernes, des responsabilités internes bien établies et l'obligation de transmettre régulièrement des rapports. Les principaux éléments nécessaires à l'harmonisation interne sont : la communication de l'intention stratégique, l'officialisation des politiques et de la doctrine, l'attribution et le contrôle des ressources et la gestion du rendement.

Communiquer l'intention stratégique. Un des éléments déterminants pour assurer l'harmonisation interne semble être de communiquer et d'expliquer inlassablement l'intention stratégique au plus grand nombre possible de membres de l'organisation. Pour qu'elle soit source de motivation, la vision de l'état final souhaité doit être largement partagée et acceptée. Pour ce faire, l'équipe de leaders doit faire montre d'un engagement personnel exemplaire, créer un réseau de relations efficace afin d'obtenir le soutien d'autres personnes clés et surtout persuader les gens à l'aide d'images et de mots. Cependant, dans bien des organisations, la réalité est tout autre : bien souvent, les leaders supérieurs élaborent un énoncé de vision ou d'objectif et ne transmettent ensuite que quelques communiqués symboliques pour informer les membres de l'organisation de l'effort de changement subséquent.

L'incidence de la communication est beaucoup plus grande lorsque cette dernière est *bilatérale*. Par conséquent, bien que les communications officielles, les bulletins d'information, les sites Web, les lettres du commandant, etc., jouent un rôle important dans la transmission de l'intention et l'harmonisation interne, ils demeurent tous des moyens de communication impersonnels et unilatéraux, dépourvus de l'instantanéité et du caractère stimulant d'une discussion face à face. Ainsi, il se peut qu'ils engendrent, sans qu'on le veuille, une réaction fort différente de celle que susciterait une communication de vive voix.

⁷⁰ L'interopérabilité améliorée comprend des activités auxquelles participent des éléments de deux armées des FC ou plus (interarmées) ainsi que les interactions des FC avec toute organisation partenaire (inter-organisations et multinationales) dans le domaine de la sécurité. On obtient cette interopérabilité par le partage de renseignements, la collaboration à la définition des problèmes et à la prise de décisions et l'identification de plans d'action solidaires.

Une des principales normes de comportement social veut que lorsque les informations à communiquer sont d'importance, elles le soient en personne – non seulement dans le but de confirmer que tous ont bien compris et accepté le message, mais aussi en raison d'autres fonctions sociales importantes : pour démontrer notre volonté d'écouter, pour permettre les échanges, pour assurer un soutien psychologique aux destinataires du message, pour

SUSCITER L'ENGAGEMENT PAR L'ENTREMISE DE LA COMMUNICATION BILATÉRALE – SECTEUR DU QUÉBEC, 2001

« Le désir d'un entretien face à face pousse le Secteur du Québec de la Force terrestre à mener sa gigantesque entreprise. Celle-ci a été conçue pour permettre à plus de 7 000 personnes de « parler au patron ». En mai 2001, quelques 6 000 personnes se sont rassemblées dans une vaste salle de l'Université Laval, à Québec. Au même moment, plus de 1 000 autres pouvaient aussi assister à l'événement et adresser leurs questions, grâce au miracle des communications par satellite et de la télévision en circuit fermé.

Le Brigadier-général Marc Caron déclare : « Nous arrivons à un moment où les activités dans le commandement étaient à la veille de s'accroître pour différentes raisons. Nous allons procéder à une rotation en Bosnie – et je souhaite avant tout mobiliser et motiver les troupes. Je voulais transmettre le message que tous devaient se mobiliser pour faire face à ce niveau d'activités. À la lumière de ce que j'avais pu observer dans mon milieu de travail, durant six mois à titre de commandant, je souhaitais également renforcer certaines valeurs : le respect mutuel et la dignité, l'écoute et l'autonomie, même aux niveaux les plus bas. Je voulais aussi connaître les inquiétudes et les intérêts des gens. »

Brenda Stewart

Dans « Le commandant fait salle comble à Québec »

réaffirmer les valeurs collectives, ou pour solidifier la relation entre le leader et ses subordonnés. Lorsqu'on a recours à une vision pour mettre en oeuvre un changement, des échanges en personne entre le leader et un certain nombre de subordonnés, représentant la masse critique, peut augmenter de façon sensible l'impact, la compréhension et l'acceptation de l'intention stratégique. De tels échanges peuvent prendre la forme de forums

de discussion à grande échelle suivis d'une période de questions, d'une série de visites et de briefings à plus petite échelle, de transmissions en circuit fermé, de vidéos de grande qualité et d'échanges informels, ce qui se produit lorsque les leaders adoptent l'approche de la « gestion itinérante ».

Officialisation des politiques et de la doctrine. On considère généralement que les politiques ont un effet exécutoire sur les gens à qui elles s'appliquent tandis que la doctrine fournit une orientation plus souple. Une des fonctions pratique à la fois des politiques et de la doctrine est néanmoins la prévention des erreurs par omission, particulièrement en ce qui a trait au partage ou au chevauchement de responsabilités, à la coordination et aux transferts, à l'échange d'information et à l'obligation de rendre compte. L'intégration verticale des activités est rarement source de problèmes dans les organisations hiérarchiques. Ce qui est plus problématique est l'intégration horizontale, ou l'absence d'une telle intégration, communément décrite à l'aide de termes comme « cloisonnement », « silo », « puits de mines » et autres termes du genre. Les politiques et la doctrine permettent d'établir une vision commune des choses à assez long terme et, de ce fait, devraient assurer que les systèmes et le personnel ne travaillent pas à contresens, particulièrement si les politiques et la doctrine opérationnelles ont été élaborées selon une approche systémique et en présence des principales parties concernées.

Attribution et contrôle des ressources. Au sein du MDN et des FC, les besoins en capacité tirés des programmes de maintien et de renouveau servent à établir des priorités à court terme. On a ensuite recours au *Cadre de planification, de rapports et de responsabilisation* (PRAS), principal outil de gestion stratégique et d'établissement de rapports, pour orienter l'allocation annuelle de fonds dans le *Plan de défense* (PD) et les plans d'activités. Le suivi des progrès en cours d'année et la redistribution des ressources, au besoin, visent à assurer que les nouveaux besoins essentiels qui apparaissent sont comblés, qu'on pallie aux écarts par rapport au *Plan de défense* et aux plans d'activités et qu'à la fin de l'année financière, il n'y ait aucuns fonds inutilisés. Ces processus de contrôle des ressources n'influent pas sur la qualité des activités et n'assurent pas nécessairement le maintien ou le développement des capacités souhaitées. Ils permettent seulement que des activités aient lieu et établissent des limites. Toutefois, la logique inhérente à ces processus tend à éclipser la dynamique sociale propre à l'attribution de ressources, ce qui peut donner lieu à un jeu d'influences/contre-influences. Cet aspect du développement stratégique est fort probablement le plus vulnérable aux tensions et désaccords pouvant exister entre des valeurs et des priorités concurrentes.

« L'attribution efficace des rares ressources de défense en fonction de demandes rivales est un problème récurrent pour les leaders politiques et les personnes chargées d'élaborer les plans de défense. Les gouvernements et les ministères de la Défense ont essayé diverses méthodes et techniques pour déterminer les besoins en matière de défense et pour allouer les ressources de façon rationnelle afin qu'elles correspondent aux besoins. La plupart de ces systèmes rationnels ne sont que de peu d'utilité et ne parviennent pas à expliquer convenablement le fonctionnement du processus réel d'attribution des ressources dans le temps. La politique, les relations internationales et les guerres incertaines et l'inévitable lutte pour les ressources entre les différents groupes d'intérêts qui forment les forces armées viennent tous compliquer le processus réel.

Il est également difficile de comprendre le système d'attribution réel car toute bureaucratie de la défense fait intervenir simultanément plusieurs systèmes d'attribution. Par exemple, il existe une lutte continue entre les diverses composantes de la politique nationale, entre "les armes et le pain". Il existe également des luttes à l'intérieur même des communautés de la défense et de la sécurité, entre l'aide à l'étranger, les fonds alloués au développement et le budget militaire. Au sein même de la Défense, les luttes sont fréquentes entre les services et à l'intérieur de ces derniers pour obtenir des fonds pour tel ou tel programme, des conflits surviennent entre officiers et fonctionnaires et on est même témoin d'escarmouches entre les tenants des processus officiels et les opportunistes bureaucratiques. D'un point de vue macroéconomique, il y a lutte continue entre les principaux éléments du budget de la défense : personnel, fonctionnement et entretien et immobilisations. Finalement, il y a toujours lutte entre les tenants de la disponibilité opérationnelle de la force et ceux du développement de la force. » [traduction]

Douglas Bland
Dans *Issues in Defence Management*

Gestion du rendement. En général, que ce soit au niveau collectif ou individuel, la gestion du rendement comprend les trois processus suivants :

- établir clairement les responsabilités individuelles et les attentes quant au rendement;
- évaluer le rendement afin de voir s'il correspond aux attentes ou non;
- au besoin, demander aux titulaires de postes de responsabilités et d'autorité de justifier leurs actions et leur rendement.

Au MDN et dans les FC, les grandes lignes des responsabilités et des attentes quant au rendement aux niveaux institutionnel et systémique figurent dans le document *Organisation et reddition de comptes*. Ce document indique également les responsabilités générales du sous-ministre, du Chef d'état-major de la Défense et des conseillers principaux ainsi que leurs pouvoirs généraux. Le *Cadre de planification, de rapports et de responsabilisation* contient des attentes plus détaillées quant au rendement, qui sont présentées comme des résultats clés.

« La responsabilité s'accompagne d'un pouvoir et d'une obligation d'agir, y compris le pouvoir de commander aux autres d'agir ou de les autoriser à le faire (...) »

En rendant compte de l'utilisation du pouvoir, tous les membres, militaires comme civils, "racontent leur histoire" à leurs supérieurs ainsi qu'à leurs pairs au sein de l'organisation. Ainsi, rendre compte consiste à rapporter à la fois nos actions (ce que nous faisons pour que les tâches se réalisent) et nos résultats (ce qui est réalisé et ce qui ne l'est pas). » [traduction]

Organisation et reddition de comptes

Le deuxième volet de la gestion du rendement, l'évaluation du rendement, comprend : premièrement, l'identification de mesures et d'indicateurs qui représentent les éléments décisifs du rendement d'un système ou d'une institution et, deuxièmement, l'utilisation courante de ces mesures afin de déterminer quels sont les résultats et d'établir les tendances relatives au rendement. La gestion et l'évaluation régulières du rendement sont tout aussi importantes dans le cadre de changements engendrés par le développement stratégique et les activités de

gestion visant à maintenir les capacités existantes. Lorsqu'une analyse précise du rendement est nécessaire, on peut procéder à une vérification. De la même façon que les tests, les examens et les bulletins scolaires incitent les étudiants à se concentrer sur leurs études, la gestion et l'évaluation du rendement incitent les membres d'une organisation à concentrer leur attention et leur énergie.

Tout système d'évaluation du rendement doit d'abord et avant tout refléter les dimensions critiques de l'efficacité organisationnelle. La Figure 7-3 présente un modèle hypothétique de mesure du rendement de haut niveau⁷¹ fondé sur le cadre d'efficacité des FC illustré à la Figure 2-1. Il contient à la fois des indicateurs de rendement directs et approximatifs.

Figure 7-3 | Modèle hypothétique de mesure du rendement fondé sur des valeurs.



⁷¹ Bien que le modèle présenté à la Figure 7-3 soit théorique, il ressemble fortement à la version actuelle du cadre d'évaluation du rendement du MDN/des FC. Adaptation du tableau de bord équilibré, le cadre d'évaluation du rendement du MDN/des FC comporte les grandes dimensions suivantes : Produire des extrants en matière de défense (succès de la mission); Gérer les ressources du programme (intégration interne); Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable (bien-être et engagement des membres); et Modeler les futurs résultats en matière de défense et de sécurité (adaptation au monde extérieur).

ASSURER LA GÉRANCE DE LA PROFESSION

Tous les membres de la profession des armes au Canada doivent veiller au respect et au maintien de l'intégrité, de la réputation et de l'image des FC – à tout le moins en maintenant une conduite personnelle irréprochable et en incitant les autres à se conformer aux normes 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. Tel que mentionné dans *Servir avec honneur*, les caractéristiques de la profession militaire sont la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'éthos. Les leaders supérieurs ont des obligations dans chacun de ces domaines.

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. Se soustraire à cette obligation serait un manque de professionnalisme.

« 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'auto-perfectionnement, 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*

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 – en se perfectionnant et en encourageant les autres à faire de même, et en créant des programmes d'éducation et de recherche pour l'élaboration de la doctrine et de techniques avancées. Ne pas accroître l'expertise, au niveau personnel ou collectif, constitue un manque de professionnalisme.

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 institutionnelle. S'y soustraire serait irrespectueux et non professionnel.

Finalement, pour façonner la culture tout en préservant la légitimité des FC et la confiance des Canadiens envers elles en tant qu'institution nationale, 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. Toute mauvaise volonté ou incapacité de se conformer aux valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires constituerait non seulement un manque de professionnalisme, mais pourrait également mettre en péril le pouvoir des FC de s'auto-réglementer.

En général, le fondement ou la base des hypothèses, valeurs et comportements culturels peut être modifié grâce à un effort concerté qui fait appel aux mécanismes primaires ou secondaires d'intégration culturelle, ou aux deux (résumés au Tableau 7-2). La différence entre les deux types de mécanismes est fort simple : les mécanismes primaires développent et intègrent la culture, tandis que les mécanismes secondaires peuvent être utilisés pour renforcer la culture déjà en place, mais seulement s'ils sont compatibles avec les mécanismes primaires. S'ils ne le sont pas, ils seront soit considérés comme non pertinents et seront ignorés, ou ils seront une source constante de discorde et de frustration.

Tableau 7-2 | Mécanismes d'intégration culturelle.⁷²

Mécanismes d'intégration primaires	Mécanismes secondaires de renforcement
Émulation, enseignement et encadrement volontaires.	Énoncés officiels de la philosophie, des valeurs et des croyances institutionnelles.
Comment les leaders réagissent aux incidents critiques et aux crises organisationnelles.	Rites et rituels de l'institution.
Critères réels à l'aide desquels les leaders attribuent les ressources rares.	Histoires, légendes et mythes à propos de personnes et d'événements.
Ce à quoi les leaders portent attention, ce qu'ils évaluent et contrôlent de façon régulière.	Design et structure de l'organisation.
Critères réels à l'aide desquels les leaders donnent des récompenses et des statuts.	Systèmes et procédures de l'organisation.
Critères réels à l'aide desquels les leaders recrutent, choisissent, retirent ou expulsent les membres de l'organisation, ou leur accordent des promotions.	Maintien d'un ensemble de connaissances cohérent et d'une doctrine cohérente.

7

Dans une organisation mature comme les FC, qui possède une culture (ou un ensemble de cultures) profondément ancrée, implanter un changement culturel notable est toujours une entreprise ardue. Mais, bien que certaines croyances et certains types de comportement importants soient très difficiles à modifier, une crise organisationnelle engendre souvent un changement culturel et en facilite l'implantation. Ian Mitroff⁷³ a identifié sept types de crises pouvant inciter au changement : *économique* (budget insuffisant, mauvaise gestion budgétaire), *liée à l'information* (perte de documents classifiés, compromission des systèmes d'information), *physique* (destruction d'équipements et d'installations ou dommages, défektivité catastrophique du matériel), *humaine* (perte de personnel clé, forte attrition, recrutement largement insuffisant, décès ou blessures imprévus), *liée à la réputation* (rendement faible, conduite criminelle ou scandaleuse), *psychopathique* (terrorisme, violence en milieu de travail), et *liée à une catastrophe naturelle* (incendie, inondation, tremblement de terre, explosion, tempête). La façon dont les leaders réagissent aux incidents importants que vit leur organisation est fortement révélatrice des valeurs organisationnelles et vient soit renforcer ou affaiblir leur validité.

La répartition des fonds et autres ressources au sein d'une organisation est un excellent indicateur de ce qui est important pour l'organisation et de l'engagement des leaders. Voilà pourquoi, par exemple, les réductions draconiennes de personnel et l'abolition de programmes de soutien du personnel minent inmanquablement la crédibilité d'affirmations voulant que les gens sont la ressource la plus importante au sein d'une organisation et, par conséquent, minent également l'engagement des membres envers leur organisation.

Ce à quoi les leaders s'intéressent, ce qu'ils évaluent et contrôlent, indique ce qui est important à leurs yeux et quelles sont leurs priorités. De la même façon, ce qu'ils négligent ou omettent indique tout aussi bien ce qui n'est pas important et peut nous amener à nous interroger sur les priorités des leaders. Toute action a des conséquences prévues et des conséquences imprévues. Ainsi, l'attention intermittente qu'ont accordée les leaders supérieurs du QGDN aux questions relatives aux conditions de service aux cours des années 70 et 80 et les réductions d'effectifs liées aux conditions de service ont joué un rôle dans la crise attribuable à la qualité de vie dans les FC qui a été signalée au Gouvernement dans les années 90⁷⁴.

⁷² Adapté d'Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2^e éd, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

⁷³ *Crisis Leadership : Planning for the Unthinkable*, New York, John Wiley & Sons, 2004.

⁷⁴ Pour un exemple beaucoup plus ancien des dangers inhérents au manque d'attention accordé aux conditions de service, voir le Rapport Mainguy : Contre-amiral E.R. Mainguy, L.C. Audette et Leonard W. Brockington, *Rapport sur certains « incidents » survenus à bord de l'Atabaskan, du Crescent et du Magnificent et sur d'autres questions relatives à la Marine royale canadienne*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 1949. Une réévaluation critique du Rapport Mainguy, qui relate des incidents survenus relativement à une tradition navale de protestation collective, se trouve dans Richard Gimblett, « *Ce dont le rapport Mainguy n'a jamais parlé : la tradition de mutinerie dans la marine royale canadienne avant 1949* », *Revue militaire canadienne* (été 2000).

Dans la même veine, ce que les leaders supérieurs disent et, encore plus important, ce qu'ils font, y compris les critères en fonction desquels ils reconnaissent et récompensent le rendement individuel, indiquent clairement les éléments clés de la culture des FC. Pour pouvoir parler de culture professionnelle, il faut que les leaders fassent preuve des qualités que l'on dit professionnelles, qu'ils sachent reconnaître ces qualités chez autrui et qu'ils agissent promptement pour corriger ou punir ceux chez qui on décèle un manque de professionnalisme. Le professionnalisme est aussi une facette de la capacité requise.

Afin de garder en santé la profession des armes et sa culture, Servir avec honneur propose quatre principes directeurs du développement et du changement :

- *Pertinence* – qui signifie simplement que, peu importe le changement envisagé ou introduit, les FC doivent continuer à assumer leurs responsabilités envers la société et à combler les attentes des Canadiens.
- *Ouverture* – qui renvoie au fait que le perfectionnement individuel et collectif, et l'amélioration subséquente de l'expertise professionnelle, ne peut avoir lieu que dans un environnement qui encourage le libre échange d'idées, assujetti à la raison et aux valeurs fondamentales.
- *Constance* – qui nécessite l'intégration et l'harmonisation des caractéristiques professionnelles que sont la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'éthos.
- *Réciprocité* – qui renvoie aux obligations mutuelles entre les FC et la société et entre les FC et leurs membres.

On doit soigneusement peser le pour et le contre, en fonction des principes ci-dessus, de tout changement susceptible d'affecter la culture de l'institution ou la profession.

Culture et leadership

« La culture et le leadership sont comme les deux faces d'une pièce de monnaie. En effet, lorsqu'il forme un groupe ou une organisation, le leader crée tout d'abord une culture. Une fois cette dernière créée, il détermine par la suite les critères à respecter pour l'exercice du leadership et, de ce fait, détermine qui sera un leader et qui ne le sera pas. Cependant, si la culture de l'organisation devient dysfonctionnelle, il est du ressort du leadership d'identifier les éléments fonctionnels et les éléments dysfonctionnels et de voir à l'évolution de la culture de façon à ce que le groupe puisse survivre dans un environnement changeant.

En bout de ligne, si les leaders ne prennent pas conscience des cultures dans lesquelles ils exercent leur leadership, ces cultures dicteront leurs actions. Il est préférable que tous comprennent la culture de leur organisation, mais une telle compréhension est essentielle pour les leaders si ces derniers veulent diriger efficacement. » [traduction]

Edgar H. Schein
Dans *Organizational Culture and Leadership*

RÉSUMÉ

Le leadership institutionnel est comme une pièce de monnaie : une face représente les FC en tant que grande organisation nationale semblable à bien d'autres et l'autre, les FC en tant que profession distincte, les deux faces étant toutefois indissociables. Qui dirige l'institution? D'abord et avant tout, les officiers supérieurs et les adjudants-chefs qui occupent des postes clés; par association, les membres des états-majors subalternes qui travaillent directement pour eux; et finalement, toute personne qui possède l'habileté et la volonté requises pour influencer le développement des capacités stratégiques ou professionnelles des FC.

Le caractère unique du leadership stratégique réside dans le fait qu'on doit assurer le maintien et le développement des systèmes et des capacités répondant à des normes élevées de qualité dont les FC ont besoin pour remplir leurs engagements en matière de défense, autant aujourd'hui que demain – c'est-à-dire fournir la capacité requise. En plus de préserver les capacités professionnelles ayant trait au sens de la responsabilité sociale des militaires, à leur expertise, à leur identité et à l'éthos militaire, on parvient à fournir cette capacité requise en intégrant et en maintenant les systèmes actuels, en élaborant une stratégie de développement des capacités orientée vers l'avenir et en la mettant en application. Ce dernier aspect du leadership stratégique est un excellent exemple d'influence indirecte : en jetant ainsi des ponts, les leaders stratégiques façonnent des améliorations du rendement et influent sur ces dernières, améliorations qui ne se réaliseront peut-être pas pendant leur mandat.

Les leaders stratégiques décident de l'orientation que prendront les FC au moyen du cycle de développement stratégique, une version élargie du cycle d'exécution des tâches qui repose sur les mêmes types de processus : analyse, prise de décisions, exercice d'influence directe et indirecte, évaluation et gestion du rendement. En raison de la vaste portée du développement stratégique, les leaders supérieurs doivent, de toute évidence, nouer des relations avec leurs pairs, leurs supérieurs et l'environnement externe afin d'exercer leur influence. Le travail des leaders consiste en grande partie à se servir de ces relations pour positionner les systèmes dont ils sont responsables, ainsi que les FC, le mieux possible dans l'environnement où ils évoluent. S'ils s'acquittent correctement de cette tâche, ils mettront en place les conditions nécessaires au succès opérationnel et à l'efficacité des FC.

Dans l'ensemble, les leaders supérieurs façonnent la capacité requise et contribuent au rendement et à l'efficacité de leur organisation 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 des communications abondantes et efficaces, 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.

Modèle de leadership et philosophie du leadership des FC

CHAPITRE 8

Modèle intégratif de leadership des FC	120
Philosophie du leadership des FC	122
Conditions essentielles	124
• Développement du leadership à grande échelle	124
• Délégation appropriée du pouvoir	125
• Cohésion professionnelle	125
• Culture prônant l'ouverture d'esprit	126
• Incarnation de l'éthos	126

Modèle de leadership et philosophie du leadership des FC

L'approche systémique du rendement et de l'efficacité de l'institution présentée au chapitre 1 démontre clairement à quel point ces deux éléments sont affectés par une foule de facteurs qui peuvent être classés en caractéristiques individuelles, collectives et organisationnelles. Ce point de vue illustre également la très grande influence que peuvent avoir les leaders sur à peu près tous les aspects du fonctionnement de l'organisation, thème du présent manuel jusqu'ici. Notamment, le groupe et l'équipe ont été traités au chapitre 6 (les niveaux tactique et opérationnel dans la terminologie militaire), où on a montré comment les leaders peuvent influencer directement sur le comportement et le rendement de personnes et d'équipes, ou indirectement, en jouant sur les caractéristiques des groupes/unités et sur d'autres facteurs contextuels. Parallèlement, au chapitre 7, on a traité du développement de capacités stratégiques et de l'influence des leaders supérieurs sur les systèmes et les caractéristiques de l'institution, de même que sur l'environnement externe.

Chemin faisant, nous avons également étudié comment les compétences et le pouvoir d'un leader façonnent son comportement et établissent sa capacité d'influencer. Nous avons vu comment les facteurs contextuels ou environnementaux peuvent remplacer, renforcer ou contrebalancer l'influence qu'exerce un leader. Finalement, nous avons établi un lien entre ces caractéristiques et processus et les résultats essentiels et normes de comportement qui sont d'une importance capitale pour les FC et qui orientent, dirigent et guident le comportement des leaders,

c'est-à-dire le cadre d'efficacité des FC. Le code de conduite établi par l'éthos militaire et la primauté du droit sont des composantes importantes de ce cadre.

Dans ce dernier chapitre, nous présentons un modèle intégratif de leadership qui reprend la matière couverte précédemment, en intègre tous les éléments et résume la vision systémique du leadership. Il ne s'agit que d'un modèle explicatif, que nous présentons dans l'espoir qu'il ait un effet bénéfique sur l'efficacité de l'organisation. Pour orienter encore mieux l'exercice du leadership, nous présentons, dans la dernière partie du présent chapitre, les grandes lignes de la philosophie du leadership adoptée par les FC.

MODÈLE INTÉGRATIF DE LEADERSHIP DES FC

L'un des rares modèles de leadership adoptant l'approche systémique et réussissant à démontrer les interrelations, ou liens, entre les différents ensembles et sous-ensembles de variables habituellement couverts dans la théorie et les recherches sur le leadership est le modèle à liens multiples de Gary Yukl. Le modèle de leadership adopté par les FC en est une version légèrement modifiée et comprend quatre grandes classes de variables (précédemment identifiées dans la Figure 5-1) : caractéristiques et comportement des leaders, facteurs individuels/correctifs, facteurs contextuels et résultats. Le modèle vise à démontrer de quelle façon les différentes variables propres à un leader interagissent entre elles et ont une incidence sur :

- les capacités, le comportement et le rendement des personnes et des groupes;
- les capacités et le rendement des systèmes des FC et sur l'institution dans son ensemble;
- les résultats clés révélateurs de l'efficacité des FC (en premier lieu le succès de la mission, le bien-être et l'engagement des membres, l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur, et en deuxième lieu, l'image et la réputation des FC, la confiance dans les FC et le soutien de la population envers les FC).

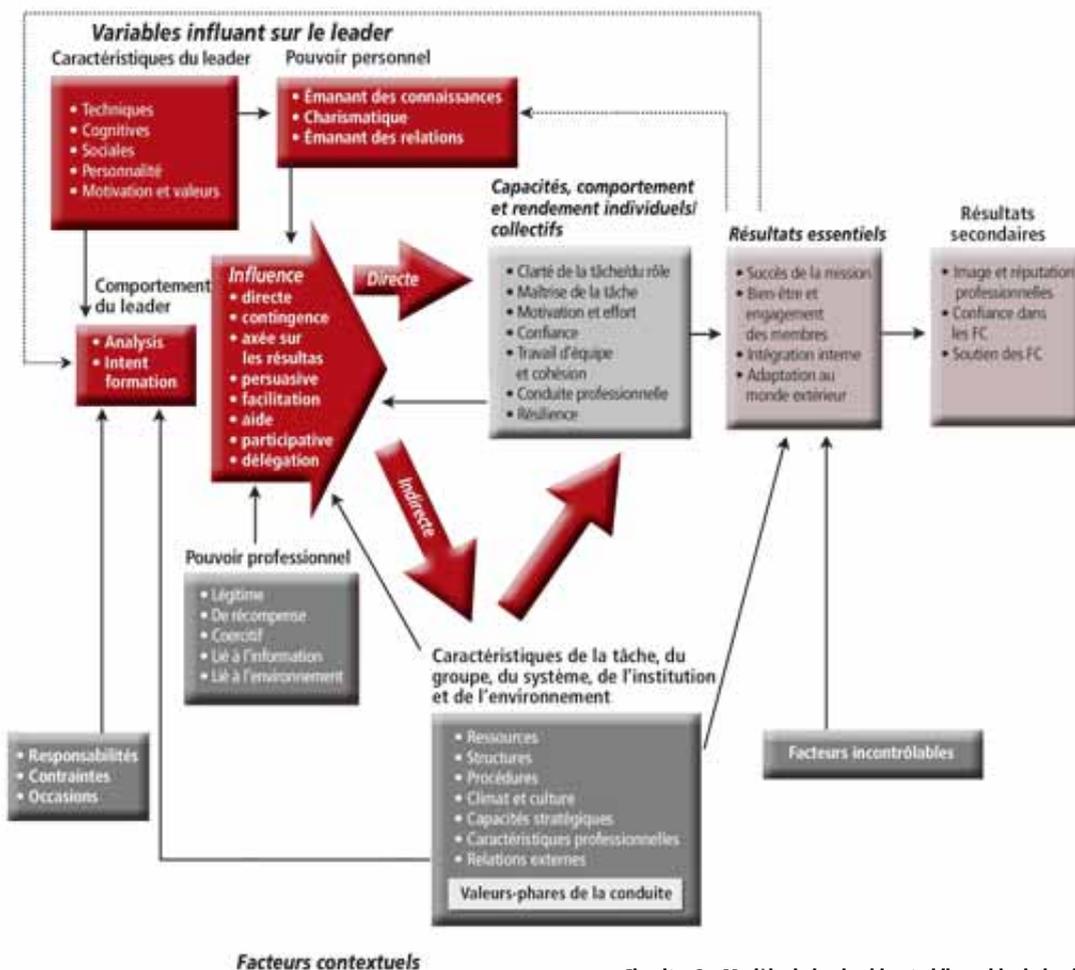
Un schéma de ce modèle est présenté à la Figure 8-1. Le schéma peut être séparé en fonction des quatre grandes classes de variables : les *caractéristiques et le comportement du leader* se trouvent en haut au centre, vers la gauche, divers sous-ensembles de *facteurs contextuels* se trouvent au bas du schéma, les *facteurs individuels et collectifs* sont au centre et les *résultats* se trouvent à l'extrême droite.

Nous pouvons examiner le modèle en commençant par les caractéristiques du leader. Les compétences techniques, cognitives, sociales et autres d'un leader forment la base de son pouvoir personnel et ont également une incidence sur la façon dont il analyse les situations, prend des décisions et planifie, qu'il soit aux prises avec un problème d'ordre tactique ou stratégique. L'analyse et l'élaboration de l'intention sont également affectées par différents facteurs contextuels. La conscience qu'a un leader de ses responsabilités, qui découlent de l'objectif de la profession des armes et de la mission de défense des FC, oriente son attention, sa pensée, sa créativité et ses décisions. Les contraintes 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.

Les processus d'influence se trouvant au centre de la Figure 8-1 sont, évidemment, au cœur de l'action. Lorsqu'un leader exerce son influence, il le fait conformément à son intention et il est modéré par son pouvoir personnel et le pouvoir que lui confère son poste. Dans la théorie classique, l'influence s'exerce face à face dans le but de modifier les capacités, le comportement ou le rendement d'une personne ou d'un groupe (ce qui est typique de l'acte de *diriger* des personnes aux niveaux tactique et opérationnel). Cependant, contrairement au commandement qui s'exerce uniquement de haut en bas, on peut faire preuve de leadership envers ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés et les leaders peuvent, volontairement, influencer directement leurs pairs, leurs collègues, leurs supérieurs et des personnes n'appartenant pas aux FC en plus d'influencer leur subordonnés. De plus, toutes les catégories de personnes précitées peuvent également tenter d'exercer une influence proactive ou réactive à

Figure 8-1 | Modèle intégratif de leadership des FC.



l'endroit du leader. Ces quelques observations nous permettent de mieux percevoir le leadership en tant que processus social dynamique où se côtoient influence hiérarchique et influence mutuelle, ou interinfluence.

L'une des idées maîtresses non conventionnelles du présent manuel est la motion selon laquelle le leader peut exercer une influence indirecte pour modeler les caractéristiques des tâches, des groupes, des systèmes, des institutions ou de l'environnement (bien qu'il ne s'y limite pas, ce type d'influence est caractéristique de l'acte de *diriger l'institution* au niveau stratégique). Ainsi, les leaders tentent d'optimiser la situation et de mettre en place les conditions nécessaires pour obtenir un rendement efficace et le succès de la mission. Selon leur niveau de responsabilité et d'autorité, 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. Une fois les changements au groupe ou à l'organisation bien implantés (p. ex., tâches comprises et exécutées efficacement, professionnalisme, drills et IPO, travail d'équipe et cohésion, normes culturelles), le travail du leader devient plus facile et, au sein d'un groupe ou d'une organisation bien rodée, une telle situation peut même suppléer à un leadership déficient ou permettre au leader de ne pas avoir à donner de directives précises. Tout comme il peut y avoir contre-influence en réaction à l'exercice d'une influence directe, il se peut que, lors de l'introduction d'un changement systémique, il y ait des réactions négatives, qui peuvent aller de la résistance passive à la subversion. Quelles que soient les raisons qui poussent les gens à agir ainsi – perceptions et croyances erronées, pensée rétrograde, normes culturelles profondément ancrées, idéologie ou indignation – les leaders qui veulent implanter un changement systémique doivent, pour le succès à long terme de leur entreprise, se concentrer sur l'acceptation du changement par les personnes touchées.

Avant de clore cette discussion sur le modèle de leadership des FC, il importe de préciser que les deux 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. 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. Un bref regard sur les désastres survenus dans le domaine militaire nous le confirme : 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. 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. 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. Bien sûr, les résultats ont une incidence sur les leaders; ils affectent leur comportement à venir et la perception qu'ont les autres de leur pouvoir. Les résultats ont également des conséquences sur l'image et la réputation de l'institution et sur l'attitude de la population à son endroit. 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.

PHILOSOPHIE DU LEADERSHIP DES FC

Toute philosophie institutionnelle du leadership implique des choix calculés concernant qui devrait diriger l'organisation et comment on devrait le faire. Dans le cas des FC, ces choix doivent tenir compte d'abord et avant tout du milieu dans lequel évoluent les FC et des exigences opérationnelles de ces dernières, de même que des attentes de leurs membres, des normes professionnelles et des valeurs sociales et culturelles des Canadiens. La meilleure façon d'y arriver est d'adopter une philosophie qui intègre à la fois le principe de *leadership partagé* et celui de *leadership fondé sur des valeurs*, le premier indiquant qui devrait diriger et le deuxième, comment les officiers et les MR des FC devraient exercer leur leadership.

Deux concepts sous-tendent le leadership partagé : que l'aptitude au leadership chez les officiers et les MR, jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique, devrait être pleinement développée et exploitée et qu'on devrait donner à tous les membres des FC l'occasion de développer cette aptitude latente et de s'en servir. Il est vrai que les compétences techniques et autres habiletés varient d'une personne à l'autre. Il en va de même de la volonté d'assumer les

MISE SUR PIED D'UNE CAPACITÉ DE LEADERSHIP PARTAGÉ – CRÊTE DE VIMY, MARS 1917

« Dans une de ses notes manuscrites personnelles intitulée “Choses importantes à garder à l’esprit”, le méthodique Arthur Currie [un major-général de l’époque, commandant de la 1^{re} Division du Canada] avait inscrit au point 3 : “Une préparation exhaustive doit mener au succès. Ne rien omettre” et au point 19 : “L’instruction, la discipline, la préparation et la volonté de vaincre, voilà l’essentiel. ”

Pour lui, l’excuse invoquée pour justifier les événements de la Somme, où des brigades entières ont aveuglement marché les unes après les autres en direction de vagues zones sur la carte, sans avoir d’idée précise des tactiques ou de la stratégie à adopter pour le combat, était inacceptable. On disait que les militaires n’avaient pas l’entraînement nécessaire pour faire mieux, ce à quoi Currie rétorquait sans détours : “Prenez le temps de les entraîner.”

Par conséquent, l’entraînement qui eut lieu en ce mois de mars sur les larges pentes de la zone arrière de la crête de Vimy, par son exhaustivité et sa portée, était tout à fait nouveau sur le front Ouest et, à vrai dire, pour l’armée britannique. Les troupes s’étaient entraînées au combat auparavant, en utilisant du ruban pour indiquer l’emplacement des tranchées ennemies, mais jamais elles ne l’avaient fait avec autant de minutie et avec une telle précision...

À la fin du mois de mars, des divisions entières étaient en exercice. La progression derrière le barrage roulant devait être réglée à la fraction de seconde près; la vie des soldats en dépendait...

Les officiers avaient reçu l’ordre d’interroger leurs soldats pour s’assurer qu’ils savaient exactement quoi faire et où ils se trouvaient à chaque étape de la progression. Duncan Macintyre, au cours de l’entraînement de sa brigade, choisit au hasard un de ses soldats et lui demande où il devait se trouver. “Sur la ligne rouge Monsieur”, répondit le soldat, donnant ainsi le deuxième objectif de la division.

“Très bien”, répondit Macintyre, “Et qu’allez-vous faire?”

“Rester à ma position et me cramponner.”

Les troupes se sont fatiguées des répétitions [...] Néanmoins, au fur et à mesure des entraînements, les soldats ont acquis une certaine confiance.

L’insistance de Currie pour un retour aux tactiques de feu et de mouvement d’avant-guerre au niveau du peloton a joué un grand rôle dans la qualité du moral des troupes [...] En 1914, la guerre étant « stationnaire », on avait mis de côté ou simplement oublié ces tactiques, mais Currie savait à quel point elles pouvaient être utiles contre des groupements isolés de mitrailleuses ou d’autres poches de résistance sur lesquels on peut tomber pendant la progression. Une vieille maxime a alors refait surface : exploiter le succès, pas l’échec...

Pour la première fois, les officiers subalternes, les s/off et les simples soldats allaient tous se voir attribuer des responsabilités. Sur le conseil de Currie, chaque peloton a été réorganisé en une unité autonome composée d’un lieutenant, de trois sergents, de quinze carabiniers, de onze grenadiers, de onze grenadiers à fusil, de six mitrailleurs [Lewis], de deux éclaireurs et d’un brancardier pouvant se remplacer mutuellement en cas de pertes. À la fin du mois de mars, les membres des pelotons et des sections étaient unis par des liens serrés de camaraderie, se connaissaient tous très bien et savaient exactement ce que seraient leurs tâches au cours de la prochaine bataille...

Le système de pelotons adopté par Currie a eu de bien plus vastes répercussions. Claude Williams, écrivant à sa famille au pays dès janvier, citait Byng [Lieutenant-général Julian Byng, commandant du Corps canadien] qui disait : “Plus que jamais les guerres de l’avenir seront gagnées ou perdues par les commandants de peloton.” Le lieutenant-général avait vu juste. Après la guerre, les vétérans qui sont demeurés dans les rangs de l’armée ont enseigné à leurs subalternes les tactiques de peloton adoptées à Vimy. Lors de la guerre suivante, elles ont été à la base de ce qu’on a appelé le “drill de combat”.

Les Canadiens étaient avantagés par rapport aux Alliés. L’écart social qui existait au sein de l’armée britannique a entraîné une mauvaise communication qui a affecté le déroulement des combats. Le premier jour de la bataille de la Somme, où officier après officier sont tombés au combat, peu de subordonnés avaient les connaissances nécessaires pour prendre la relève. À Vimy, Currie et Byng étaient déterminés à ne pas laisser qui que ce soit dans l’ombre. » [traduction]

Pierre Berton

Dans *Vimy*

responsabilités liées au leadership et de la confiance qu'ont les gens en leurs propres habiletés de leader. Néanmoins, l'importance que revêt le succès de la mission opérationnelle exige que tous les membres des FC reconnaissent leur devoir, personnel comme professionnel, de prendre les devants en l'absence de supérieurs pouvant donner des directives et lorsque la mission est sur le point d'échouer ou qu'une occasion se présente d'acquérir la supériorité tactique, opérationnelle ou stratégique. De telles occasions peuvent survenir en temps de paix, en période de guerre ou dans tout autre circonstance. C'est en de tels moments que leur sens du devoir envers le groupe, l'unité, la mission ou la profession devrait mener les membres des FC à prendre la situation en main et à faire en sorte que la mission soit un succès.

Comme on l'a vu au chapitre 2, le leadership fondé sur des valeurs implique que les leaders doivent prendre leurs décisions et agir en fonction des valeurs institutionnelles qui définissent l'efficacité des FC : accomplir la mission; agir comme un membre d'une équipe unie; voir au perfectionnement et au bien-être des subordonnés; prévoir l'imprévu et s'y adapter; et personnaliser et faire respecter les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires qui forment l'éthos militaire. Ce principe de leadership indique *comment* les leaders des FC devraient exercer leur leadership. 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. Conformément à ces valeurs institutionnelles, les leaders doivent également veiller à exercer leur pouvoir personnel et leur pouvoir professionnel de façon à inspirer le respect, la confiance et l'engagement, dans leurs interactions avec leurs subordonnés aussi bien qu'avec leurs pairs, leurs supérieurs ou tout 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 *laissez-faire*) est inacceptable. D'un autre côté, toute tentative d'influencer autrui basée sur le leadership transformationnel (engagement exemplaire envers la mission, motivation 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.

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 tâches des s/off des armes de combat ne se limitent désormais plus à l'exécution de simples tactiques ou tâches logistiques liées à la "popote et aux munitions". Un sergent d'infanterie en affectation au Kosovo, par exemple, doit non seulement exceller dans l'exécution de ces tâches, mais il doit également posséder une connaissance de la coopération, des relations avec les médias, de la propagande et de la contre-propagande, de l'histoire et de la culture locales ainsi que des techniques de négociation. La recherche de criminels de guerre et de preuves pouvant les incriminer requiert également les compétences d'un agent de police. Le sergent devra également posséder des connaissances militaires plus poussées afin de pouvoir réagir aux menaces non conventionnelles telles que les mines, les pièges et les kamikazes, les activités de guérilla et les tactiques d'infiltration que pourraient employer des forces militaires clandestines et paramilitaires pour tenter de neutraliser les forces conventionnelles de l'OTAN.

Un peloton fera toujours partie d'une formation de plus grande taille, mais le traditionnel rapport force/espace évolue et la nature de la mission amènera les pelotons à combattre séparés les uns des autres. Il se peut que le commandant de section, un caporal-chef, soit appelé à prendre des décisions cruciales, en se basant sur ses connaissances et son habileté, sans avoir le temps ou la possibilité de consulter une autorité supérieure. » [traduction]

Sergent Arthur Majoor
dans *Backbone of the Army: Non-Commissioned Officers in the Future Army*

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.

Délégation de pouvoir appropriée. Dans les FC, aucune personne saine d'esprit n'oserait affirmer de nos jours que le leadership autocratique est la seule façon de diriger et d'influencer un groupe, ni qu'on devrait enseigner cette méthode à tous les leaders. Bien que dans certaines circonstances, on doive diriger de façon ferme et autoritaire, il existe également de nombreuses situations où l'autocratie peut mettre en péril le succès de la mission. Toutefois, il ne faut pas pour autant sombrer dans l'autre extrême, c'est-à-dire permettre à tous d'exercer une autorité, bien que la délégation universelle de pouvoirs puisse sembler attrayante et qu'elle ait eu de nombreux adeptes au cours des dernières années. Il est vrai que dans de nombreuses situations, la délégation de pouvoirs substantiels est très utile. Mais comme tous n'évoluent pas au même rythme, ce n'est pas tous les militaires qui sont capables d'assumer le même niveau d'autorité. Comme le font remarquer Hersey et Blanchard dans leur théorie sur le leadership de situation,⁷⁵ ainsi que Pigeau et McCann dans leur concept de sphère équilibrée de commandement, les habiletés, la motivation et la volonté d'assumer des responsabilités varient d'une personne à l'autre. 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.

« Dans une hiérarchie, déléguer constitue la principale façon d'augmenter le nombre de leaders [...] Si le mot d'ordre est de déléguer, chaque leader peut créer des leaders subalternes. » [traduction]

Gifford Pinchot
Dans *The Leader of the Future*

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 code de 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. Par conséquent, tous partageant la responsabilité et le

⁷⁵ La théorie du leadership de situation fait appel au concept d'état de préparation des subordonnés (en termes d'habiletés et de motivation) comme principal facteur afin de déterminer quel type d'influence exercer. Par exemple, pour les subordonnés ayant un haut niveau d'habileté et de motivation par rapport à l'exécution d'une mission en particulier, il est alors recommandé au leader de recourir à la délégation. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard et Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8^e éd., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 2000..

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.

« Rien ne peut remplacer la mentalité essentielle selon laquelle tous les membres de la profession, peu importe leur grade, sont des collègues engagés vers l'atteinte d'un même objectif qui leur tient fortement à cœur. En présence de cette mentalité, les membres font preuve de loyauté les uns envers les autres, loyauté qui est le fruit de leur identité professionnelle commune. Si chacun perçoit l'identité professionnelle de cette façon, chacun est alors fier de préserver, de développer et de transmettre l'ensemble de connaissances à la base de sa profession. »[traduction]

Martin Cook

Dans *The Future of the Army Profession*

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.

« Si nous voulons que nos subordonnés nous fournissent des informations claires, des conseils objectifs et un soutien à toute épreuve aux moments cruciaux, on doit tout d'abord avoir développé une culture où de tels agissements sont encouragés et récompensés. »

[traduction]

Michael Useem

Leading Up

L'incarnation de l'éthos. Comme on l'a vu au chapitre 2, les valeurs ne sont réelles et n'ont de signification que si nos actions y sont conformes. 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.

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 et à voir à ce que le principe de leadership partagé soit bel et bien mis en application au sein de 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.

UN EXEMPLE DE LEADERSHIP PARTAGÉ – AFGHANISTAN 2003

« Il n'est que 7 h 30 ici, et déjà le soleil tape dur sur la petite patrouille du 3e Groupe-bataillon du Royal Canadian Regiment (3 RCR), qui se prépare pour sa mission quotidienne. Les soldats font rapidement le tour de leurs véhicules Iltis, certains effectuent des contrôles radio, d'autres remplissent des bouteilles d'eau – tout cela pendant que les conducteurs font les dernières vérifications sous le capot des véhicules.

"Aujourd'hui nous rejoindrons la police du district", explique le Caporal-chef Jeff Donaldson, commandant de patrouille, pointant du doigt une carte de Kaboul Ouest. "Nous avons eu vent que de petits groupes de talibans ou d'al-Qaïda pourraient se diriger vers Kaboul en sillonnant plusieurs routes du secteur."

Il donne alors des instructions précises quant à la route qu'ils emprunteront, ainsi que les mesures à prendre si on leur tendait une embuscade [...] Les soldats montent dans leurs véhicules et se dirigent vers l'entrée principale du Camp Julien. Le Cplc Donaldson signe la sortie des soldats et choisit un interprète alors que les autres chargent leurs armes. Quelques minutes s'écoulent et la patrouille quitte la sécurité de son camp aux allures de forteresse en direction des rues tumultueuses de Kaboul...

L'importance de faire preuve de vigilance à l'extérieur de l'entrée principale du camp a été ancrée dans l'esprit de chaque membre du contingent. "Nous surveillons les hauteurs, les fenêtres, les toitures et les allées.", explique le Soldat Bradley Carson. "Nous examinons tout ce qui nous semble anormal."

La patrouille laisse rapidement derrière elle les paysages, les bruits et les odeurs de Kaboul, et poursuit sa route vers sa destination à l'ouest [...] Les mines terrestres sont bien dissimulées, mais les soldats devinent leur présence au nombre démesuré de chèvres et d'enfants à qui il manque des membres. Les conducteurs des Iltis s'assurent d'emprunter les mêmes voies que ceux qui sont passés peu avant eux...

La patrouille s'arrête devant un groupe de bâtiments situés à environ un kilomètre à l'extérieur de la ville. Un groupe d'hommes armés surgit rapidement d'un petit groupe de bâtiment. "Voilà le quartier général d'une sous-unité de la police", explique le Cplc Donaldson. "Trois d'entre-nous allons aller leur parler, les autres, restez aux aguets ici."

Le Cplc Donaldson agrippe son responsable adjoint de la patrouille et son interprète, et ils suivent la police dans une allée nauséabonde qui les mène à une petite cour [...] Le groupe est amené dans un somptueux bureau qui est sûrement réservé aux invités de marque...

Du thé et des fruits sont commandés. Pendant les 15 premières minutes, les gens bavardent, fument et la réunion est souvent interrompue par la sonnerie de téléphones cellulaires. Le Cplc Donaldson garde son sang froid malgré le retard, et il commence tranquillement à demander de l'information. À l'aide de l'interprète, mais sans jamais quitter le chef de police des yeux, le caporal-chef pose plusieurs questions en apparence anodines. Dix autres minutes passent. Il pose alors la principale question qui lui trotte dans la tête.

"Avez-vous été témoin d'activités inhabituelles dans votre district dernièrement?", demande le commandant de patrouille d'un ton calme. "Une situation qui pourrait vous toucher en particulier?"

Le chef tire une longue bouffée de sa cigarette [...] « Les Talibans se déplacent de l'ouest », avance-t-il après une longue pause. "Ils organisent de petites réunions – seules quelques personnes sont dans le coup. Nous ne savons pas qui ils sont – nous ne pouvons pas tous les punir", avoue-t-il avec gêne et résignation.

Le Cplc Donaldson rassure aussitôt les hommes qu'ils ont bien géré la situation, et que la FIAS est ici pour les aider. Quelqu'un sert doucement le thé sur un plateau d'argent terni, accompagné de gros bols remplis de melons d'un blanc douteux.

La discussion se poursuit, et les Canadiens complimentent leurs hôtes sur le goût sucré du fruit [...] Ils réussissent à glaner d'autres détails sur les présumées incursions des Talibans, et la police accepte de les accompagner en patrouille dans la ville voisine...

Rapidement, la patrouille est réunie et elle suit le véhicule de la police jusqu'à Tusken-Raider-ville [...] La patrouille parvient au centre de la ville et gare les véhicules ça et là.

Le Cplc Donaldson choisit une équipe de soldats qui patrouillera à pied les limites ouest de la ville. Le reste de la patrouille protégera les véhicules et surveillera les communications radio avec le camp principal. Le commandant de patrouille laisse la

UN EXEMPLE DE LEADERSHIP PARTAGÉ – AFGHANISTAN 2003 (SUITE)

police locale les guider dans les passages poussiéreux qui mènent à l'extérieur de la ville. C'est une bonne précaution parce qu'ils se trouvent dans l'un des pays les plus minés du monde.

Les soldats se déplacent dans une chaleur écrasante de 45 °C, ils transportent leurs armes, leurs munitions et leurs vestes de protection munies de plaques antiballe. En dépit de la température et du fardeau de 30 kg qu'ils transportent, les membres de la patrouille restent alertes, ils gardent à l'œil leurs arcs de tir en grim pant péniblement la montagne. Après quelques kilomètres, la patrouille atteint un poste d'observation qui offre une vue imprenable vers l'ouest, jusqu'aux montagnes.

Les membres de la patrouille et de la police discutent et ils conviennent rapidement qu'il s'agirait d'un excellent poste d'observation pour surveiller les personnes qui voudraient tenter de s'infiltrer dans la ville. La position est déterminée à l'aide du GPS, et la patrouille redescend rejoindre le reste du groupe en ville.

Avant de retourner au Camp Julien, la section a encore deux heures d'opérations devant elle. Elle doit patrouiller une autre banlieue de Kaboul, visiter une école et rencontrer d'autres agents de police.

Après avoir passé une demi-journée sous le soleil accablant de Kaboul, les soldats regagnent finalement leur camp. Ils ont raté le dîner, mais ils ont recueilli de l'information précieuse qui contribuera à la mission du GB du 3 RCR : favoriser le maintien de la sécurité et de la stabilité dans la capitale afghane. »

Capitaine Jay Janzen

Dans « Changer le cours des choses une patrouille à la fois »

Glossaire

autodiscipline (self-discipline)	Capacité d'un militaire, sans supervision ni contrôle externe, de diriger et de régler lui-même son comportement et d'accomplir ses tâches conformément à des valeurs et à des normes professionnelles assimilées. (Voir <i>discipline</i>)
autorité (authority)	Droit juridiquement fondé de prendre des décisions, de diriger les activités de subordonnés et de s'attendre à ce que ces derniers obéissent, et de considérer les subordonnés comme responsables de leurs actions et de leur rendement.
capacité (capability)	État atteint lorsqu'on dispose de suffisamment de puissance, de compétences et d'habiletés pour accomplir une action ou une opération militaire avec succès.
capacité requise (requisite capability)	Capacités ou moyens dont les FC doivent disposer pour être en mesure de réaliser les objectifs de défense du Gouvernement dans des conditions variées et en constante évolution.
capital social (social capital)	Relations sociales, fondées sur un réseau de relations personnelles, qui peuvent engendrer des bienfaits et des avantages individuels ou collectifs.
cascade d'objectifs (cascading of objectives)	Technique employée dans les organisations à des fins de coordination et d'unification des efforts, et qui consiste à utiliser les objectifs du niveau supérieur pour élaborer ou déterminer les objectifs des niveaux subalternes successifs. Par exemple, dans les FC, les objectifs stratégiques nationaux déterminent les objectifs stratégiques militaires qui, à leur tour, déterminent les objectifs opérationnels et tactiques.
charnière (linking pin)	Lien établi par les commandants, les gestionnaires ou les leaders entre les différents niveaux d'une organisation. La notion de charnière renvoie au fait que les commandants, les gestionnaires et les leaders agissent à titre de supérieurs par rapport aux échelons subalternes de l'organisation, mais également à titre de subordonnés par rapport aux échelons supérieurs de l'organisation et que, de ce fait, ils font le pont entre les deux.
climat au sein de l'unité (unit climate)	Dans une unité, perception qu'ont les membres de l'unité de leur environnement de travail. Les principaux éléments du climat de travail sont : le stress inhérent au poste et la clarté de la description des tâches, le caractère stimulant du poste et l'autonomie liée à ce dernier, le soutien du leader et ses efforts pour faciliter l'accomplissement du travail et la coopération et la convivialité au sein du groupe de travail.
cohésion (cohesion)	Sentiment d'appartenance et de loyauté des membres envers leur groupe. On fait parfois une distinction entre cohésion ou loyauté mutuelle entre pairs et cohésion hiérarchique, soit la loyauté mutuelle entre supérieurs et subordonnés.
commandement (command)	Autorité conférée à un militaire pour diriger, coordonner et contrôler des forces militaires. Également, exercice de l'autorité à des fins de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des efforts des subordonnés et de l'utilisation d'autres ressources militaires dans le but d'atteindre des objectifs militaires. (Voir <i>gestion</i>)
commandement de mission (mission command)	Philosophie de commandement des FC, principalement fondée sur une compréhension claire de l'intention du commandant afin de coordonner les actions des commandants subalternes, ce qui laisse à ces derniers une liberté d'action maximale pour accomplir leurs missions. Le commandement de mission découle du concept d' <i>Auftragstaktik</i> de l'armée allemande et s'oppose bien souvent à un style de commandement où la direction et le contrôle sont davantage axés sur les procédures.
confiance (trust)	Volonté d'accepter les décisions ou l'influence d'une autre personne en fonction de notre foi en sa fiabilité. Plusieurs caractéristiques sont nécessaires pour acquérir cette fiabilité, dont la compétence technique, la loyauté, l'intégrité, le courage et d'autres qualités de ce genre.

conformité (compliance)	Comportement d'une personne qui se soumet à la volonté d'une autre personne. Dans le cadre d'une relation d'autorité, la conformité est synonyme d'obéissance.
contrat social (social contract)	À l'origine, terme utilisé en politique pour décrire l'accord, réel ou implicite, entre le gouvernement d'un pays et sa population et qui décrivait les droits et les obligations de chaque partie. Aujourd'hui, terme utilisé dans un sens plus large pour décrire l'attitude « donnant-donnant » que les travailleurs, les employeurs et les sociétés ont par rapport au travail et aux relations de travail. Dans les FC, le contrat social renvoie non seulement aux obligations réciproques entre le gouvernement et les membres des FC, mais également aux obligations réciproques entre les FC et leurs membres. À la base du concept se trouve l'idée qu'en échange du service militaire qu'il accomplit volontairement et de la responsabilité illimitée qu'il accepte, un membre des FC peut, avec raison, s'attendre à une rémunération, à un soutien et à un traitement équitables compte tenu de ses besoins et de son bien-être ainsi que de ceux de sa famille. Les termes connexes comprennent <i>contrat psychologique</i> et <i>contrat implicite</i> .
culture (culture)	Ensemble commun relativement stable de comportements, de valeurs et de croyances acquis par un groupe au fil du temps afin de maintenir une stabilité sociale interne et de s'adapter à l'environnement, et qui est transmis aux nouveaux membres du groupe en tant que façons correctes de percevoir les choses, de penser et d'agir.
diriger des personnes (leading people)	Une des deux principales fonctions du leadership dans les FC dont le but premier est le développement des capacités des personnes, de l'équipe et de l'unité et l'utilisation de ces capacités pour accomplir des tâches et réaliser des missions.
diriger l'institution (leading the institution)	Une des deux principales fonctions du leadership dans les FC dont le but premier est de développer et de maintenir les capacités stratégiques et professionnelles des FC et de créer les conditions nécessaires au succès opérationnel.
discipline (discipline)	En termes généraux, il s'agit de l'exercice, par les forces armées, de pouvoirs légaux et coercitifs dans le but de contrôler le comportement de leurs membres. Il s'agit plus précisément du contrôle exercé par un supérieur sur la conduite de ses subordonnés de façon à s'assurer que ces derniers accomplissent les tâches qui leur ont été assignées et qu'ils se conforment à la loi et aux normes professionnelles militaires (p. ex., code de <i>discipline militaire</i>). La discipline s'exerce par le biais de l'instruction, d'ordres, de la supervision, de critiques et de sanctions au besoin. (Voir <i>autodiscipline</i>)
dominance hiérarchique (hierarchical dominance)	Influence sur autrui fondée sur la soumission à un grade ou à un statut supérieur, comme dans une hiérarchie. Les critères de base pour établir une hiérarchie sociale et attribuer le rôle de leader (statut alpha) varient en fonction des espèces, des sociétés et des groupes et peuvent inclure des caractéristiques telles que la force et l'agressivité, l'intelligence pratique, les prouesses, la richesse ou la classe sociale. (Voir <i>interinfluence</i>)
efficacité (effectiveness)	Mesure dans laquelle les objectifs formulés sont atteints. Dans toute définition de l'efficacité, l'atteinte des objectifs peut être assortie de conditions, dont l'efficacité ou la légalité. Le cadre d'efficacité des FC adopté pour le présent manuel identifie le succès de la mission comme objectif principal, et le bien-être et l'engagement des membres, l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur comme objectifs habilitants. Quant aux conditions qui s'appliquent selon le concept d'efficacité des FC, les objectifs doivent être atteints dans le respect des valeurs civiques, fondées en loi, éthiques et militaires qui forment l'éthos militaire.
engagement (commitment)	Mesure dans laquelle une personne s'identifie à une organisation donnée et à ses objectifs, et désire rester membre de l'organisation afin de contribuer à la réalisation de ses objectifs.
gestion (management)	Processus fondé sur l'autorité et consistant à planifier, à organiser, à diriger et à contrôler les efforts des membres d'une organisation et l'utilisation d'autres ressources organisationnelles en vue de réaliser les objectifs organisationnels. (Voir <i>commandement</i>)
gestion des risques (risk management)	Approche systématique visant à déterminer le meilleur plan d'action et à atténuer les risques au besoin. Pour gérer les risques, il faut identifier, comprendre et évaluer les risques et y réagir en fonction de leur probabilité et de leur incidence possible.
heuristique (heuristic)	Méthode d'exploration souple ou de résolution de problème créative qui a recours aux règles empiriques et à la méthode par tâtonnement.
impératif fonctionnel (functional imperative)	En ce qui concerne la fonction défense des FC, obligation d'être compétent et efficace sur le plan opérationnel. (Voir <i>impératif sociétal</i>)

impératif sociétal (societal imperative)	En ce qui a trait aux responsabilités légales et professionnelles des FC envers la société, obligation générale de servir les intérêts du Canada et de répondre aux attentes qu'ont les Canadiens envers leurs forces armées, y compris les obligations particulières consistant à demeurer sous l'autorité civile du pays et à agir conformément aux valeurs fondamentales canadiennes. (Voir <i>impératif fonctionnel</i>)
influence directe (direct influence)	Influence face à face ayant un effet immédiat sur les habiletés, la motivation, le comportement, le rendement, les attitudes ou d'autres états psychologiques, ou qui modifie graduellement des caractéristiques plus difficiles à changer, telles que les habiletés intellectuelles et les valeurs professionnelles. (Voir <i>influence indirecte</i>)
influence indirecte (indirect influence)	Influence sur autrui par l'entremise de modifications délibérées de la tâche, du groupe, du système ou des conditions institutionnelles ou environnementales qui ont une incidence sur le comportement et le rendement. (Voir <i>influence directe</i>)
intégrité (integrity)	Droiture, probité et cohérence entre le comportement et les valeurs et les principes moraux. L'intégrité professionnelle tient compte des obligations et des responsabilités liées à la profession et, par conséquent, dans le cas des militaires professionnels, elle assure que les objectifs militaires sont atteints conformément aux valeurs de l'éthos militaire.
intention (intent)	Représentation mentale d'un objectif possible et volonté de l'accomplir ou de l'atteindre.
interinfluence (mutual influence)	Situation dans laquelle les personnes s'influencent les unes les autres en tant qu'égaux, par le jeu de la raison, des émotions, de l'évidence, de l'exemple ou d'autres techniques de persuasion qui laissent à chacun la capacité d'exercer son libre arbitre. (Voir <i>dominance hiérarchique</i>)
interopérabilité (interoperability)	Capacité de forces alliées, et, lorsque nécessaire, de forces de pays partenaires et d'autres pays, de suivre une instruction, de s'entraîner et de mener des opérations conjointement et efficacement dans le cadre des missions et des tâches qui leur ont été assignées.
leadership (leadership)	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.
leadership charismatique (charismatic leadership)	Modèle d'influence fondé sur l'engagement émotionnel des subordonnés et sur leur loyauté et leur dévotion hosiaste envers un leader ou sa cause. Habituellement, les leaders charismatiques ont des objectifs idéalisés, font des sacrifices personnels au nom de leurs principes et peuvent adopter des comportements non conventionnels afin de réaliser leurs objectifs.
leadership efficace dans FC (effective CF leadership)	Diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme, et éthique et les chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission. Cette définition montre bien que le rôle des leaders au sein des FC est d'accroître l'efficacité de ces dernières.
leadership partagé (distributed leadership)	Idée selon laquelle le leadership n'est pas l'apanage des personnes occupant des postes supérieurs d'autorité et de responsabilité, mais plutôt, à divers degrés, l'affaire de tous les membres des FC. Pour que le potentiel à cet égard se manifeste, il faut que plusieurs éléments soient réunis, dont le développement à grande échelle des habiletés de leader, des occasions pour les leaders subalternes de commander et pour les leaders spontanés de se faire valoir, une cohésion professionnelle au sein de l'équipe de leaders et une culture qui encourage et récompense le sens de l'initiative et la prise de risques calculés. (Voir <i>leadership spontané</i>)
leadership spontané (emergent leadership)	Acceptation volontaire d'un rôle de leader par une personne qui n'occupe pas un poste auquel se rattachent des responsabilités ou des pouvoirs officiels; ce type de leadership est plus fréquent dans des groupes où la structure hiérarchique officielle est soit inefficace, soit absente.
leadership transactionnel (transactional leadership)	Modèle d'influence fondé sur l'attribution de récompenses ou d'avantages en échange d'un effort supplémentaire ou d'une amélioration du rendement; on l'étudie parfois sous l'angle des principes des échanges économiques.
leadership transformationnel (transformational leadership)	Modèle d'influence fondé sur des valeurs fondamentales communes et un engagement et une confiance mutuels entre le leader et ses subordonnés et destiné à apporter une amélioration radicale ou importante des capacités et du rendement d'un individu, d'un groupe ou d'un système; on l'étudie parfois dans le contexte de la théorie des échanges sociaux.
légitimité (legitimacy)	Compte tenu de la loi, de l'éthique et des principes de justice, état de ce qui est considéré comme justifié et reconnu comme tel par l'opinion publique.

motivation (motivation)	Stimulation pouvant être causée par des besoins physiologiques ou psychologiques, la création ou la déception d'attentes, ou une émotion. La motivation ne s'observe pas directement, mais est décelable aux choix qu'une personne fait lorsqu'elle se trouve devant plusieurs options, aux efforts déployés dans l'accomplissement d'une tâche, ou à l'effort soutenu sur une longue période en présence de difficultés.
niveaux de conflit (levels of conflict)	Cadre général relatif au commandement et au contrôle d'opérations et à l'analyse des fonctions militaires et civiles qui établit une distinction entre le niveau stratégique national (grands intérêts nationaux), le niveau stratégique militaire (affectation de capacités militaires à l'appui de la stratégie nationale), le niveau opérationnel (planification et conduite de campagnes dans le but de réaliser des objectifs militaires stratégiques) et le niveau tactique (combats et engagements en vue de réaliser des objectifs opérationnels).
normes (norms)	Attentes et croyances communes concernant les comportements appropriés que devraient adopter les membres d'un groupe.
obligation de rendre compte (accountability)	Obligation, pour une personne, d'assumer la responsabilité de son rendement par rapport aux engagements pris et aux résultats obtenus, et de le justifier. (Voir <i>responsabilité</i>)
organisation apprenante (learning organization)	Organisation capable, sur une base continue, de procéder à un examen critique de son rendement, d'assimiler des informations et de se transformer pour s'adapter aux défis et être en mesure de tirer profit des occasions ou d'acquérir une supériorité.
organisation de haute fiabilité (high-reliability organization)	Terme utilisé pour décrire toute organisation où le non-respect de normes élevées de rendement, de compétence et de cohérence peut entraîner la perte de vies humaines ou de graves blessures, l'échec de la mission opérationnelle, la perte de matériel ou d'équipement de grande valeur ou des dommages à ce dernier, la détérioration de l'environnement, des dommages collatéraux importants aux communautés et aux populations civiles ou des conséquences politiques négatives.
pensée systémique (systems thinking)	Façon de diagnostiquer les problèmes et d'y réfléchir qui évite délibérément les analyses cloisonnées et favorise plutôt l'examen des symptômes sous l'angle des grandes interactions entre les processus et des effets à l'échelle du système.
pouvoir personnel (personal power)	Capacité ou potentiel d'influencer autrui grâce à des qualités et des caractéristiques personnelles. Le pouvoir personnel comprend le pouvoir émanant des connaissances, le pouvoir de référence et le pouvoir émanant des relations.
pouvoir professionnel (position power)	Capacité ou potentiel d'influencer autrui grâce à l'autorité que confère un poste ou un rang au sein d'une organisation. Le pouvoir professionnel comprend le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition, le pouvoir lié à l'information et le pouvoir lié à l'environnement.
primauté du droit (rule of law)	Base de la gouvernance sociale, principe fondamental enchâssé dans la Constitution canadienne qui prescrit que le droit établi, plutôt que toute autre autorité, est l'autorité suprême de notre société, et que toute personne, y compris les représentants du Gouvernement, est assujéti à la loi et peut s'attendre à ce que ses droits fondés en loi soient établis de façon juste et non arbitraire.
professionnalisme (professionalism)	En termes généraux, faire montre des qualités ou des caractéristiques liées à une profession. En ce qui concerne les FC, cela signifie que les membres des FC utilisent leur bagage unique de connaissances militaires conformément aux valeurs civiques, fondées en loi, éthiques et militaires qui forment l'éthos militaire et selon la responsabilité de la profession envers la société et une profonde identification aux activités et au style de vie militaires.
résilience (resilience)	Capacité individuelle et collective de se remettre d'une surprise, d'un recul, de plans avortés et d'autres menaces à la réalisation de la mission.
résistance (resistance)	Comportement d'une personne qui s'oppose passivement ou activement à la volonté d'autrui.
responsabilité (responsibility)	Obligation pour une personne d'accomplir une activité liée à son emploi, à son rôle ou à un devoir fondé en loi; autorité et obligation d'agir. (Voir <i>obligation de rendre compte</i>)
résultats essentiels (essential outcomes)	Dénouements, buts, résultats ou états finaux considérés comme extrêmement importants et souhaitables. En général, les résultats essentiels pour les FC sont : le succès de la mission; le bien-être des membres et leur engagement; l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur. (Voir <i>valeurs et code de conduite</i>)

risque (risk)	Toute circonstance qui expose un décideur ou un plan d'action à un danger qui peut soit avoir une conséquence négative, soit empêcher ou entraver l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs.
socialisation (socialization)	Processus formel et informel consistant à enseigner aux autres les croyances, valeurs, normes comportementales fondamentales et rôles fondamentaux d'une culture donnée et à les persuader de les adopter.
théorie situationnelle (contingency theory)	Dans le domaine des sciences du comportement, tout modèle de comportement qui met l'accent sur le rôle des événements imprévus en tant qu'éléments influençant ou déterminant les actions d'une personne.
théorie stratifiée des systèmes (stratified systems theory)	Concept relatif aux organisations formelles et selon lequel les organisations sont en fait des systèmes de sous-systèmes qui interagissent avec leur environnement et qui en dépendent à différents degrés; les fonctions organisationnelles, et de ce fait le leadership, changent et se complexifient au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie de l'organisation; et l'efficacité de l'organisation/du leadership dépend de la mesure dans laquelle les leaders/organisations s'adaptent à leur environnement et assurent la croissance et la survie des systèmes et des sous-systèmes.
valeurs (values)	Croyances déterminant ce qui, dans la vie, est important et ce qui, par conséquent, devrait guider nos décisions et nos actions; caractéristiques ou qualités qui font qu'une chose est utile, désirée ou estimée. (Voir <i>valeurs-phares de la conduite et résultats essentiels</i>)
Valeurs-phares la conduite (conduct values)	Normes ou critères de comportement souhaitable qui orientent le comportement personnel et le comportement de collectif et établissent des limites. Pour les militaires professionnels canadiens, les normes de conduite reposent sur les valeurs civiques, fondées en loi, éthiques et militaires qui forment l'éthos militaire. (Voir <i>valeurs et résultats essentiels</i>)

Références et lectures supplémentaires

AVANT-PROPOS

Institut du leadership des Forces canadiennes. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Ottawa, l'Institut, 2003.

Last, Major David. « Educating Officers: Post-modern Professionals to Control and Prevent Violence », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn (éd.), *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, Toronto, Institut canadien d'études stratégiques, 2000.

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.

INTRODUCTION – EXERCICE DU LEADERSHIP DANS LES FC : UN CONTEXTE EN CHANGEMENT

Adams, Michael. *Better Happy than Rich? Canadians, Money, and the Meaning of Life*, Toronto, Penguin Books, 2002.

Adams, Thomas. « The Real Military Revolution », *Parameters* (automne 2000).

Belknap, Margaret. « The CNN Effect: Strategic Enabler or Operational Risk? », *Parameters* (automne 2002).

Boyer, Colonel Alain. « Le leadership et la campagne aérienne au Kosovo », *Revue militaire canadienne* (automne 2002).

Bricker, Darrell, et Edward Greenspon. *Searching for Certainty: Inside the New Canadian Mindset*, Toronto, Anchor Canada, 2002.

Capstick, Colonel M.D. « Command and Leadership in Other People's Wars », dans Carol McCann et Ross Pigeau (éd.), *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.

Commission internationale de l'intervention et de la souveraineté des États. *La responsabilité de protéger*, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 2001.

Dallaire, Lieutenant-général (à la retraite) Roméo. « Foreword », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn (éd.), *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, Toronto, Institut canadien d'études stratégiques, 2000.

Friedman, Thomas L. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York, Anchor Books, 2000.

Ignatieff, Michael. *Blood and Belonging: Journeys into the New Nationalism*, Toronto, Penguin Books, 1993.

Ignatieff, Michael. *La liberté d'être humain*, Paris, Éditions La Découverte, 1986.

Ignatieff, Michael. *Virtual War: Kosovo and Beyond*, New York, Henry Holt and Company, 2000.

Kaplan, Robert D. *The Coming Anarchy: Shattering the Dreams of the Post-Cold War*, New York, Random House, 2000.

- Kaplan, Robert D. *Warrior Politics: Why Leadership Requires a Pagan Ethos*, New York, Vintage, 2003.
- Labbé, Colonel J. Serge. « Time, Tempo, and Command », dans Carol McCann et Ross Pigeau (éd.), *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- Morgan, Matthew J. « The Origins of the New Terrorism », *Parameters* (printemps 2004).
- Moskos, Charles, John Allen Williams et David Segal (éd.). *The Postmodern Military: Armed Forces after the Cold War*, New York, Oxford University Press, 2000.
- Shamir, Boas, et Eyal Ben-Ari. « Leadership in an Open Army? », dans James G. Hunt, George E. Dodge et Leonard Wong (éd.), *Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-first Century Army and Other Top-Performing Organizations*, Stamford, CT, JAI Press, 1999.
- Stiglitz, Joseph E. *Globalization and its Discontents*, 2^e éd., New York, W.W. Norton, 2003.
- van Creveld, Martin. *La transformation de la guerre*, Paris, Éditions du Rocher, 1998.
- Wait, Tracey. *La jeunesse au Canada, projections démographiques jusqu'en 2002*, Ottawa, ON, DCSRH, QGDN, janvier 2001. Note de recherches 02/01.
- Wait, Tracey. *Coup d'œil sur les données démographiques et les valeurs sociales canadiennes : répercussion sur la planification stratégique des RH*, Ottawa, ON, DCSRH, QGDN, janvier 2002. Note de recherches 02/02.
- Wait, Tracey. *Les changements organisationnels sociaux et démographiques dans les Forces canadiennes : de 1976 à 2001*, Ottawa, ON, DRH Strat, QGDN, février 2002. Note de recherches 03/02.

CHAPITRE 1 – CONCEPTS APPLICABLES AU LEADERSHIP

- Bass, Bernard M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3^e éd., New York, Free Press, 1990.
- Chemers, Martin. *An Integrative Theory of Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997.
- Department of the Army. *Army Leadership: Be, Know, Do*, Washington, DC, the Department, 1999, coll. « FM », 22-100.
- Garnett, Vice-amiral Gary L. « L'officier général dans son rôle de gestionnaire de ressources », dans Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.
- 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.
- Howell, J.P., D.E. Bowen, P.W. Dorfman, S. Kerr et P.M. Podsakoff. « Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership », *Organizational Dynamics*, vol. 19 (1990).
- Hughes, Richard L., Robert L. Ginnett et Gordon J. Curphy. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 4^e éd., New York, McGraw-Hill, 2001.
- Kerr, Steven. « Substitutes for Leadership: Some Implications for Organizational Design », *Organization and Administrative Sciences*, vol. 8(1) (1977).
- Kolenda, Christopher (éd.). *Leadership: The Warrior's Art*, Carlisle, PA, Army War College Foundation Press, 2001.
- Lord, Robert T., et Karen J. Maher. *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Boston, Unwin Hyman, 1991.
- Lund, Capitaine de vaisseau (à la retraite) Wilfred. « Vice-amiral Harold Grant : père de la marine royale canadienne d'après-guerre », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *Chefs guerriers : perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens*, Toronto, Dundurn Press, 2002.

- Meindl, James R., Stanford B. Ehrlich et Janet Dukerich. « The Romance of Leadership », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30 (1985).
- Mintzberg, Henry. « Managing Quietly », *Leader to Leader*, n° 12 (printemps 1999).
- Pfeffer, Jeffrey. « The Ambiguity of Leadership », *Academy of Management Review*, vol. 2 (1977).
- Pigeau, Ross, et Carol McCann. « Redefining Command and Control », dans Carol McCann et Ross Pigeau (éd.), *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- Pigeau, Ross, et Carol McCann. « Qu'est-ce qu'un commandant? », dans Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.
- Pigeau, Ross, et Carol McCann. « Une nouvelle conceptualisation du commandement et du contrôle », *Revue militaire canadienne* (printemps 2002).
- Rost, Joseph. *Leadership for the Twenty-first Century*, Westport, CT, Praeger, 1991.
- Useem, Michael. *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*, New York, Three Rivers Press, 1998.
- Walker, David M. *The Oxford Companion to Law*, Oxford, Oxford University Press, 1980.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, 5^e éd., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2002.
- Zaccaro, Stephen J., et R.J. Klimoski (éd.). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

CHAPITRE 2 – LE LEADERSHIP BASÉ SUR DES VALEURS

- Barnes Jr., Rudolph C. *Military Legitimacy: Might and Right in the New Millennium*, Portland, OR, Frank Cass, 1996.
- Blackburn, George G. *The Guns of Normandy: A Soldier's Eye View, France 1944*, Toronto, McClelland & Stewart, 1995.
- Canada. *Énoncé d'éthique de la Défense*, Ottawa, ON, Chef, Services d'examen, Quartier général de la Défense nationale, 1997.
- Canada. *Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*, Ottawa, ON, Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 1997. Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne.
- Dallaire, Lieutenant-général R.A. « Command Experiences in Rwanda », dans Carol McCann et Ross Pigeau (éd.), *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- Forsey, Eugene A. *Les Canadiens et leur système de gouvernement*, 5^e éd., Ottawa, Bibliothèque du Parlement, 2003.
- Hackett, General Sir John W. *The Profession of Arms*, Londres, The Times Publishing Company, 1963.
- Heathcote, Blake. *Testaments of Honour: Personal Histories of Canada's War Veterans*, Toronto, Doubleday Canada, 2002.
- Hodgkinson, Christopher, Donald Lang et James Cutt. « A Mirror for Leaders », mars 2002. Document préparé pour l'Institut du leadership des Forces canadiennes.
- Ignatieff, Michael. *L'honneur du guerrier : guerre ethnique et conscience moderne*, Paris, Éditions La Découverte, 2000.
- Ignatieff, Michael. *Virtual War: Kosovo and Beyond*, New York, Henry Holt and Company, 2000.
- Ignatieff, Michael. « L'éthique et la nouvelle guerre ». Conférence annuelle commémorative Young au Collège militaire royal du Canada, 25 octobre 2001.
- Institut du leadership des Forces canadiennes. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Ottawa, ON, l'Institut, 2003.

- Kanungo, Rabindra, et Manuel Mendonca. *Ethical Dimensions of Leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1996.
- Kaplan, Robert S., et David P. Norton. *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998, 2001.
- Kasurak, Peter. « Is the Mouse Dead? Thoughts on Reforming the Department of National Defence ». Document présenté à l'Air Force's Advisory Group, QGDN, Ottawa, 12 avril 1999.
- Kelman, Herbert C., et V. Lee Hamilton. *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*, New Haven, CT, Yale University Press, 1989.
- Kolenda, Christopher. « Discipline: Creating the Foundation for an Initiative-Based Organization », dans Christopher Kolenda (éd.), *Leadership: The Warrior's Art*, Carlisle, PA, Army War College Foundation Press, 2001.
- Legault, Albert, et Joel Sokolsky (éd.). « The Soldier and the State in the Post Cold War Era », *Queen's Quarterly*, numéro spécial (2002).
- Off, Carol. « Fais ce que dois : lieutenant-général Roméo Dallaire dans les années 90 », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *Chefs guerriers : perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens*, Toronto, Dundurn Press, 2002.
- Quinn, Robert E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Quinn, Robert E. « Mastering Competing Values: An Integrated Approach to Management », dans D.A. Kolb, I.M. Rubin et J.S. Osland (éd.), *The Organizational Behavior Reader*, 5^e éd., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1991.
- Reber, Arthur S. *The Penguin Dictionary of Psychology*, Markham, ON, Penguin Books Canada, 1985.
- Rescher, Nicholas. *In the Line of Duty: The Complexity of Military Obligation*, Colorado, U.S. Air Force Academy, 1990. Exposé sur la moralité de la guerre et la profession militaire présenté à l'U.S. Air Force Academy.
- Simons, Anna. « Backbone vs. Box: The Choice between Principled and Prescriptive Leadership », dans Lloyd J. Matthews (éd.), *The Future of the Army Profession*, Boston, McGraw-Hill, 2002.
- Sullivan, Gordon R., et Michael V. Harper. *Hope is Not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army*, New York, Times Books, 1996.
- Varljen, Colonel Peter J., U.S. Army. « Leadership: More than Mission Accomplishment », *Military Review* (mars-avril 2003).
- Wakin, Brigadier General (à la retraite), U.S. Air Force. « Professional Integrity », *Airpower Journal* (été 1996).
- Withers, Général (à la retraite) Ramsey. « Les attentes du public vis-à-vis le corps des officiers généraux », dans Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.

CHAPITRE 3 – LE LEADERSHIP ET LA LOI

- Brand, C.E. *Roman Military Law*, Austin, University of Texas Press, 1968.
- Clavell, James (éd.). *The Art of War*, New York, Delacorte Press, 1983.
- Collins, Joseph J., et T. Owen Jacobs. « Trust in the Military Profession », dans Lloyd J. Matthews (éd.), *The Future of the Army Profession*, Boston, McGraw-Hill, 2002.
- de Mulinen, Frederic. *Manuel sur le droit de la guerre pour les forces armées*, Genève, Comité international de la Croix-Rouge, 1989.
- Dacey, Albert V. *Introduction to the Study of the Law of the Constitution*, Londres, Macmillan and Co., 1939.
- Fay, J.B. « Canadian Military Criminal Law: An Examination of Military Justice », *Chitty's Law Journal*, vol. 23, n° 4 (1975).
- Granatstein, Jack. *Canada's Army – Waging War and Keeping the Peace*, Toronto, University of Toronto Press, 2002.

- Green, Leslie C. *Essays on the Modern Law of War*, Dobbs Ferry, NY, Transnational Publishers, 1985.
- Green, Leslie C. *The Contemporary Law of Armed Conflict*, 2^e éd., Manchester, Manchester University Press, 2000.
- Institut du leadership des Forces canadiennes. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Ottawa, ON, l'Institut, 2003.
- Kaplan, Robert D. *Warrior Politics: Why Leadership Requires a Pagan Ethos*, New York, Vintage, 2003.
- Keegan, John. *Histoire de la guerre*, Paris, Éditions Dagorno, 1996.
- Watkin, Colonel Ken. « Guerriers, obéissance et primauté du droit », *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 3(4) (2000-2001).

CHAPITRE 4 – RESPONSABILITÉS DES LEADERS DES FC

- Bashow, Lieutenant-colonel David L., Colonel Dwight Davies, Colonel André Viens, Lieutenant-colonel John Rotteau, Major Norman Balfe, Major Ray Stouffer, Capitaine James Pickett et Dr. Steve Harris. « Prêt pour la mission : le rôle du Canada dans la campagne aérienne du Kosovo », *Revue militaire canadienne* (printemps 2000).
- Kouzes, J.M., et B.Z. Pozner. *Le défi du leadership : les dix pratiques des leaders exemplaires*, Montréal, Actualisation, 1998.
- Miller, Contre-amiral D.E. « Le commandant des forces navales dans les opérations interarmées de la guerre du golfe », dans Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.
- Yukl, Gary, et David Van Fleet. « Theory and Research on Leadership in Organizations », dans Marvin D. Dunnette et Leaetta M. Hough (éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, 2^e éd., Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1992.
- Yukl, Gary. « Leadership Competencies Required for the New Army and Approaches for Developing Them », dans James G. Hunt, George E. Dodge et Leonard Wong (éd.), *Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-First Century Army and Other Top-Performing Organizations*, Stamford, CT, JAI Press, 1999.
- Zaccaro, Stephen J. *Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration*, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.

CHAPITRE 5 – POUVOIRS ET CARACTÉRISTIQUES DES LEADERS ET COMPORTEMENTS VISANT À INFLUENCER

- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3^e éd., New York, Free Press, 1990.
- Bass, Bernard M. « From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision », *Organizational Dynamics* (hiver 1990).
- Bass, Bernard M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1998.
- Beaumont, Roger A., et William P. Snyder. « Combat Effectiveness: Paradigms and Paradoxes », dans Sam C. Sarkesian (éd.), *Combat Effectiveness: Cohesion, Stress, and the Volunteer Military*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.
- Campbell, John P. « The Cutting Edge of Leadership: An Overview », dans James G. Hunt et Lars L. Larson (éd.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL, Southern Illinois University Press, 1977.
- Conger, Jay, et Rabindra N. Kanungo. *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1998.
- Dixon, Norman. *De l'incompétence militaire : un essai psychologique*, Paris, Stock, 1977.
- English, Allan D. *The Cream of the Crop: Canadian Aircrew 1939-1945*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 1996.
- Hogan, Robert, Robert Raskin et Dan Fazzini. « The Dark Side of Charisma », dans Kenneth Clark et Miriam Clark (éd.), *Measures of Leadership*, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1990.

- Hollander, Edwin P. « Leadership and Power », dans Gardner Lindzey et Elliot Aronson (éd.), *Handbook of Social Psychology*, vol. II, 3e éd., New York, Random House, 1985.
- House, Robert J. « A 1976 Theory of Charismatic Leadership », dans James G. Hunt et Lars L. Larson (éd.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL, Southern Illinois University Press, 1977.
- Jansen, E., et Von Glinow. « Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems », *Academy of Management Review*, vol. 10(4) (1985).
- Keegan, John. *L'art du commandement*, Paris, Perrin, 1988.
- Kerr, Steven. « On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B », *Academy of Management Journal*, vol. 18 (1975).
- Kipnis, David, Stuart M. Schmidt et Ian Wilkinson. « Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way », *Journal of Applied Psychology*, vol. 65 (1980).
- Kotter, John P. *Power and Influence: Beyond Formal Authority*, New York, The Free Press, 1985.
- Kouzes, J.M., et B.Z. Pozner. *Le défi du leadership : les dix pratiques des leaders exemplaires*, Montréal, Actualisation, 1998.
- Maddi, Salvatore. « The Search for Meaning », dans William J. Arnold et Monte M. Page (éd.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, 1970.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers et Lyman W. Porter. « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 14 (1979).
- O'Toole, James. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, New York, Ballantine Books, 1995.
- Pfeffer, Jeffrey. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992.
- Salancik, Gerald R., et Jeffrey Pfeffer. « Who Gets Power – and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power », *Organizational Dynamics* (hiver 1977).
- Vroom, Victor H., et Arthur G. Jago. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988.
- Yukl, Gary, et Cecilia M. Falbe. « Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75(2) (1990).
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, 5^e éd., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2002.
- Zaccaro, Stephen J. *Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration*, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.

CHAPITRE 6 – DIRIGER DES PERSONNES : UN APERÇU

- Avolio, Bruce J., et Bernard M. Bass. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership™: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2002.
- Bartone, Paul T., et Farris R. Kirkland. « Optimal Leadership in Small Army Units », dans Reuven Gal et A. David Mangelsdorff (éd.), *Handbook of Military Psychology*, New York, John Wiley & Sons, 1991.
- Bass, Bernard M., et Bruce J. Avolio (éd.). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, 1994.
- Bennis, Warren. *Profession : Leader*, Paris, InterÉditions, 1991.
- Chemers, Martin. *An Integrative Theory of Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997.
- Copp, Terry. « Le rôle du commandement vis-à-vis des victimes du stress », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté : perspectives du leadership militaire canadien*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.

- Delaney, Major Douglas E. « Les opérations COCIM durant l'opération "KINETIC" », *Revue militaire canadienne* (hiver 2000-2001).
- Dyer, Gwynne. *War*, New York, Crown Publishers Inc., 1985.
- English, Allan D. « Leadership et stress opérationnel dans les Forces canadiennes », *Revue militaire canadienne* (automne 2000).
- English, Allan. « The Masks of Command: Leadership Differences in the Canadian Army, Navy, and Air Force ». Document préparé pour l'Inter-University Seminar on Armed Forces and Society Conference, 25-27 octobre 2002, Kingston, ON.
- Feldman, Daniel. « The Development and Enforcement of Group Norms », *Academy of Management Review*, vol. 9 (1984).
- Giuliani, Rudolph W. *Leadership*, avec la collaboration de Ken Kurston, New York, Hyperion, 2002.
- Goette, Richard. « Le commandant d'aviation N.E. Small : étude du leadership du commandement aérien de l'est en 1942 », *Revue militaire canadienne* (printemps 2004).
- Hatton, Colonel Richard A. « Stresseurs et stress dans les opérations du maintien de la paix : implications pour les commandants à l'échelon opérationnel », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté : perspectives du leadership militaire canadien*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.
- Heathcote, Blake. *Testaments of Honour: Personal Histories of Canada's War Veterans*, Toronto, Doubleday Canada, 2002.
- James, Lawrence R., Lois A. James et Donna K. Ashe. « The Meaning of Organizations : The Role of Cognition and Values », dans Benjamin Schneider (éd.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- Kellett, Anthony. *Combat Motivation: The Behavior of Men in Battle*, New York, Kluwer Academic Publishers, 1982.
- Kirkland, Faris R., Ronald R. Halverson et Paul D. Bliese. « Stress and Psychological Readiness in Post-Cold War Operations », *Parameters* (été 1996).
- Lane, Commander (à la retraite) Richard A. « The Fog of War: A Personal Experience of Leadership », dans Carol McCann et Ross Pigeau (éd.), *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- MacKenzie, Major-général (à la retraite) Lewis W. « Les médias – un outil précieux pour le commandant militaire », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté : perspectives du leadership militaire canadien*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.
- Madden, Robert W. « Living on the Edge: Building Cohesion and the Will to Win », dans Christopher Kolenda (éd.), *Leadership: The Warrior's Art*, Carlisle, PA, Army War College Foundation Press, 2001.
- Malone, Colonel (à la retraite) Dandridge M., U.S. Army. *Small Unit Leadership: A Commonsense Approach*, Novato, CA., Presidio Press, 1983.
- Marshall, S.L.A. « Leaders and Leadership », dans R.L. Taylor et W.E. Rosenbach (éd.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, Boulder, CO, Westview Press, 1984.
- Marshall, S.L.A. « Mainsprings of Leadership », dans R.L. Taylor et W.E. Rosenbach (éd.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, Boulder, CO, Westview Press, 1984.
- Meloy, Major General (à la retraite) Guy S., U.S. Army. « Reflections of a Former Troop Leader », *Army* (août 2003).
- Murphy, Major Peter J., et Major Kelly M.J. Farley. « Morale, Cohesion, and Confidence in Leadership: Unit Climate Dimensions for Canadian Soldiers on Operations », dans Carol McCann et Ross Pigeau (éd.), *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- Nelsen II, John T. « Auftragstaktik: A Case for Decentralized Combat Leadership », dans Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown (éd.), *The Challenge of Military Leadership*, Washington, Pergamon-Brassey, 1989.

- Off, Carol. « MacKenzie à Sarajevo », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *Chefs guerriers : perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens*, Toronto, Dundurn Press, 2002.
- Perkins, Dennis N.T. *Leadership sous 0 ° : leçons de leadership tirées de l'extraordinaire aventure de l'expédition de Shackleton en Antarctique*, Laval, Québec-Livres, 2003.
- Shalit, Ben. *The Psychology of Conflict and Combat*, New York, Praeger Publishers, 1988.
- Sharpe, Brigadier-général (à la retraite) G.E. *Croatia Board of Inquiry: Leadership (and Other) Lessons Learned*, Kingston, ON, Institut du leadership des Forces canadiennes, 2002.
- Sternberg, Robert J. (éd.). *Handbook of Creativity*, New York, Cambridge University Press, 1999.
- Useem, Michael. *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*, New York, Three Rivers Press, 1998.
- Useem, Michael. *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win*, New York, Random House, 2001.
- van Creveld, Martin. *Fighting Power: German and U.S. Army Performance, 1939-1945*, Westport, CT, Greenwood Press, 1982.
- Weick, Karl W. « A Stress Analysis of Future Battlefields », dans James G. Hunt et John D. Blair (éd.), *Leadership on the Future Battlefield*, New York, Pergamon Press, 1985.
- Weick, Karl W., et Kathleen M. Sutcliffe. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.
- Wilson, Clark L., Donald O'Hare et Frank Shipper. « Task Cycle Theory: The Processes of Influence », dans K.E. Clark et M.B. Clark (éd.), *Measures of Leadership*, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1990.
- Wong, Leonard, Thomas Kolditz, Raymond A. Millen et Terrence M. Potter. *Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War*, Carlisle Barracks, PA, Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2003.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, 5^e éd., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2002.
- Zand, Dale E. *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*, New York, Oxford University Press, 1997.

CHAPITRE 7 – DIRIGER L'INSTITUTION : UN APERÇU

- Bland, Douglas L. (éd.). *Issues in Defence Management*, Kingston, ON, School of Policy Studies, Queen's University, 1998.
- Conger, Jay, Gretchen Spreitzer et Edward Lawler III (éd.). *The Leader's Change Handbook: An Essential Guide to Setting Direction and Taking Action*, San Francisco, Jossey-Bass, 1999.
- Conner, Daryl R. *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, New York, John Wiley & Sons, 1998.
- de Chastelain, Général (à la retraite) John. « Un point de vue personnel sur les fonctions de général », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *Chefs guerriers : perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens*, Toronto, Dundurn Press, 2002.
- Gimblett, Richard. « Ce dont le rapport Mainguy n'a jamais parlé : la tradition de mutinerie dans la Marine royale canadienne avant 1949 », *Revue militaire canadienne* (été 2000).
- Jacobs, T. Owen, et Elliott Jaques. « Executive Leadership », dans Reuven Gal et A. David Mangelsdorff (éd.), *Handbook of Military Psychology*, New York, John Wiley & Sons, 1991.
- Kasurak, Peter. « Is the Mouse Dead? Thoughts on Reforming the Department of National Defence ». Document présenté à l'Air Force's Advisory Group, QGDN, Ottawa, 12 avril 1999.
- Kotter, John P., et Leonard A. Schlesinger. « Choosing Strategies for Change », *Harvard Business Review*, vol. 57(2) (mars-avril 1979).

- Kotter, John P. *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- Liddell Hart, Sir Basil H. *Stratégie*, Paris, Perrin, 1998.
- Magee III, Roderick R. *Strategic Leadership Primer*, Carlisle Barracks, PA, Department of Command, Leadership, and Management, U.S. Army War College, 1998.
- Mainguy, Contre-amiral E.R., L.C. Audette et Leonard W. Brockington. *Rapport sur certains incidents survenus à bord de l'Athabaskan, du Crescent et du Magnificent et sur d'autres questions relatives à la Marine royale canadienne*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 1949.
- Milne, Greg. *Making Policy: A Guide to the Federal Government's Policy Process*, Ottawa, ON, Greg Milne, 2004.
- Mintzberg, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1999.
- Mitchell, Paul T. « Le programme de transformation des forces armées canadiennes : l'influence intégrale », *Revue militaire canadienne* (hiver 2003-2004).
- Mitroff, Ian. *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*, New York, John Wiley & Sons, 2004.
- Morton, Desmond. « Les talents politiques du corps d'officiers généraux canadiens », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté : perspectives du leadership militaire canadien*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.
- Nanus, Burt. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- Noakes, Jeff. « L'architecte de la force aérienne : le maréchal de l'air Wilfred Austin Curtis, chef d'état-major de la force aérienne, 1947-1953 », dans Lieutenant-colonel Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *Chefs guerriers : perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens*, Toronto, Dundurn Press, 2002.
- Pascale, Richard, Mark Milleman et Linda Gioja. « Changing the Way We Change », *Harvard Business Review* (novembre-décembre 1997).
- Pfeffer, Jeffrey. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, 2^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- Senge, Peter. *La cinquième discipline*, Paris, FIRST, 1991.
- Stewart, Brenda. « Le commandant fait sale comble à Québec », *Bravo Défense* (printemps 2003).
- Stumpf, Stephen A., et Thomas P. Mullen. *Taking Charge: Strategic Leadership in the Middle Game*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992.
- Sullivan, Gordon R., et Michael V. Harper. *Hope is Not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army*, New York, Times Books, 1996.
- Vroom, Victor H., et Arthur G. Jago. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988.
- Zaccaro, Stephen J. *Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration*, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.
- Zaccaro, Stephen J., et R.J. Klimoski (éd.). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

CHAPITRE 8 – MODÈLE DE LEADERSHIP ET PHILOSOPHIE DU LEADERSHIP DES FC

- Beer, Michael. « Leading Learning and Learning to Lead », dans Jay Conger, Gretchen Spreitzer et Edward Lawler III (éd.), *The Leader's Change Handbook: An Essential Guide to Setting Direction and Taking Action*, San Francisco, Jossey-Bass, 1999.
- Berton, Pierre. *Vimy*, Toronto, Anchor Canada, 2001.
- Cook, Martin L. « Army Professionalism: Service to What Ends? », dans Lloyd J. Matthews (éd.), *The Future of the Army Profession*, Boston, McGraw-Hill, 2002.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard et Dewey Johnson. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8^e éd., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 2000.

Janzen, Capitaine Jay. « Changer le cours des choses, une patrouille à la fois », *La Feuille d'érable*, vol. 6, n° 35 (24 septembre 2003).

Majoor, Sergent Arthur. « The End of the Non-Commissioned Officer Corps? », dans Douglas L. Bland (éd.), *Backbone of the Army: Non-Commissioned Officers in the Future Army*, Kingston, ON, McGill-Queen's University Press, 2000.

Pigeau, Ross, et Carol McCann. « Qu'est-ce qu'un commandant? », dans Bernd Horn et Stephen Harris (éd.), *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, Toronto, ON, Dundurn Press, 2002.

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.

Useem, Michael. *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win*, New York, Random House, 2001.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, 5^e éd., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2002.