



Défense nationale National Defence



Le *leadership* dans les Forces canadiennes

DIRIGER DES PERSONNES

Résumés



Canada 

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2007

Publié sous les auspices du Chef d'état-major de la Défense
par l'Académie canadienne de la Défense et l'Institut de leadership
des Forces canadiennes

N° de IDDN : A-PA-005-000/AP-009

Cette publication est aussi disponible sur le site Web : www.cda.forces.gc.ca/cfli
Faire parvenir vos commentaires à : cda.cfli-ilfc@forces.gc.ca

Direction artistique SMA(AP) DPSAP CS06-0456

Table des matières

Introduction	3
1 Obtenir les résultats militaires essentiels	4
2 Être un leader éthique	6
3 Réussir la mission en dirigeant des personnes	8
4 Être un leader efficace	10
5 Se soucier des personnes	12
6 Bâtir des équipes efficaces	14
7 S'adapter aux changements dans le monde extérieur	17

Introduction

Le présent aide-mémoire à l'intention des Forces canadiennes (FC) regroupe les résumés des chapitres contenus dans le nouveau manuel de leadership appliqué des FC, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes* (IDDN A-PA-005-000/AP-005). De consultation facile, il donne un aperçu de la nouvelle doctrine du leadership des FC. À noter toutefois qu'il ne remplace pas le manuel, lequel expose en détail les concepts, les méthodes et les techniques à étudier, à assimiler et à appliquer dans l'ensemble des Forces canadiennes.

Chapitre 1 résumé

OBTENIR LES RÉSULTATS MILITAIRES ESSENTIELS

- Le cadre d'efficacité des FC :
Résultat principal.
 - Faire ce qu'il y a à faire (succès de la mission)*Résultats habilitants.*
 - Veiller sur ses gens (bien-être et engagement des militaires)
 - Penser et agir en fonction de l'équipe élargie (intégration interne)
 - Anticiper le changement et s'adapter (adaptation au monde extérieur)
 - Incarner les valeurs professionnelles (éthos militaire)
- Le leadership efficace dans les FC – « Diriger, motiver et habilitier les autres 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 ».
- Le leadership partagé – On entend par là le partage des responsabilités propres au leadership au sein des équipes, des unités, des formations et de l'ensemble des FC, tant au plan horizontal que vertical.
- L'esprit de subordination – Des subordonnés efficaces :
 - font le travail;
 - sont des membres appréciées et indispensables de leur équipe;
 - savent que leur service au sein des FC est synonyme d'engagement;
 - sont des acteurs réceptifs du changement;
 - incarnent l'éthos militaire des FC dans tout ce qu'ils font.
- Diriger des personnes – La direction de personnes dans le cadre des opérations intégrées, c'est-à-dire les opérations nationales, les situations de conflit et les combats.

- Il y a diverses causes à la peur, notamment :
 - la peur d'être tué, blessé ou capturé;
 - la peur de tuer d'autres personnes;
 - la peur de l'inconnu;
 - la peur de l'échec personnel;
 - la peur de laisser tomber ses camarades.
- Les principes du leadership
 - Acquérir une compétence professionnelle et continuer de se perfectionner.
 - Préciser ses objectifs et ses intentions.
 - Savoir régler les problèmes et prendre des décisions en temps opportun.
 - Diriger; motiver par la persuasion et l'exemple et en partageant les risques et les difficultés (c.-à-d. prêcher par l'exemple).
 - Entraîner les personnes et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes.
 - Promouvoir l'esprit d'équipe et la cohésion.
 - Informer les subordonnés.
 - Encadrer et éduquer les subordonnés; les aider à se perfectionner.
 - Traiter les subordonnés équitablement.
 - Maintenir sa connaissance de la situation; chercher des renseignements et se tenir au courant.
 - Apprendre de ses expériences et de celles des autres.
 - Incarner et renforcer l'éthos militaire; maintenir l'ordre et la discipline et veiller au respect des normes professionnelles (c.-à-d. prêcher par l'exemple).

Chapitre 2 Résumé

ÊTRE UN LEADER ÉTHIQUE

- L'éthos militaire canadien – Il est composé des valeurs, croyances et 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.
- La culture militaire – Modèles institutionnels de comportement fondés sur la doctrine, l'histoire, le patrimoine et la tradition, des préférences technologiques, un rôle unique et l'expérience opérationnelle.
- Le leadership basé sur les valeurs – Toutes les actions et décisions sont basées sur les valeurs, normes et principes représentés dans l'éthos militaire canadien.
- Les principes éthiques :
 - Respecter la dignité de toutes les personnes.
 - Servir le Canada avant soi-même.
 - Obéir à l'autorité légitime et l'appuyer.
- L'éthos militaire canadien :
 - Croyances et attentes au sujet du service militaire
 - Responsabilité illimitée
 - Esprit combatif
 - Esprit d'équipe
 - Discipline et autodiscipline
 - Valeurs canadiennes fondamentales

- Valeurs militaires fondamentales
 - Devoir – servir le Canada avant soi-même, remplir la mission, se soucier des autres
 - Loyauté – loyauté envers ses camarades, ses subordonnés et ses supérieurs
 - Intégrité – faire ce qui convient, honnêteté et responsabilité
 - Courage – moral et physique, donner l’heure juste
- Harmoniser culture et éthos
 - Les leaders doivent prêcher par l’exemple.
 - Les leaders réagissent rapidement, fermement et dans la transparence.
 - Les leaders se réfèrent sans cesse à ce qui est important.
 - Les leaders s’assurent que les comportements exemplaires sont reconnus et récompensés.
 - Les leaders expliquent au besoin à leurs subordonnés de quelle manière l’éthos militaire a directement ou indirectement influencé sur l’unité, la formation et les politiques et pratiques des FC.
 - Les leaders mettent l’accent sur l’histoire et les traditions de l’unité et des FC.
- La prise de décision éthique
 1. Percevoir le problème et envisager l’obligation d’agir.
 2. Évaluer le problème (c.-à-d. quels sont les enjeux et les faits).
 3. Prendre une décision (choisir la meilleure option en tenant compte des règles, des valeurs et des conséquences, tout en se souciant des autres).
 4. Appliquer la décision et en assumer la responsabilité.
 5. Contrôler et rajuster.

Chapitre 3 Résumé

RÉUSSIR LA MISSION EN DIRIGEANT DES PERSONNES

- L'influence et le pouvoir – Les leaders dirigent, motivent et habilite^{nt} en exerçant leur influence et leur pouvoir :
 - L'influence peut être directe ou indirecte
 - Le pouvoir est professionnel ou personnel
 - Le pouvoir personnel se divise en trois sous-catégories – le pouvoir émanant des connaissances, le pouvoir charismatique et le pouvoir émanant des relations
- L'échelle des comportements visant à influencer – Elle compte huit types de comportement qui sont adoptés selon la situation et le niveau de perfectionnement professionnel des subordonnés. Ces comportements visant à influencer sont désignés comme suit :
 - Autoritaire
 - Directif
 - Récompenses et punitions conditionnelles
 - Axé sur les réalisations
 - Persuasif
 - Axé sur la facilitation
 - Axé sur le soutien participatif
 - Axé sur la délégation
- Le leadership transactionnel – Les leaders accordent des récompenses ou infligent des punitions, selon le cas, pour obtenir un rendement approprié de la part de leurs subordonnés.
- Le leadership transformationnel – Il est axé sur le perfectionnement; l'accent est mis sur la croissance personnelle et la consolidation de l'équipe.

- L'intention du leader – Elle est une conception personnelle des motifs d'une opération ou d'une tâche et de ce qu'on compte réaliser. L'intention du leader est un énoncé clair et concis décrivant l'état final visé et les risques acceptables.
- Les attributs essentiels d'un leader
 - Un leader efficace assume des responsabilités et accepte d'en rendre compte.
 - Un leader efficace offre un bon rendement dans des conditions stressantes.
 - Un leader efficace met correctement en application ses compétences et son savoir.
 - Un leader efficace a le sens de l'initiative et est déterminé.
 - Un leader efficace demande conseil et accepte les critiques constructives.
 - Un leader efficace favorise l'esprit d'équipe, le dépassement et la collaboration.
 - Un leader efficace planifie efficacement.
 - Un leader efficace communique efficacement.
 - Un leader efficace supervise efficacement.
 - Un leader efficace délègue efficacement.

Chapitre 4 Résumé

ÊTRE UN LEADER EFFICACE

- La compétence professionnelle – Les leaders efficaces savent qu'ils doivent maîtriser les compétences, les techniques, les attitudes et les connaissances pertinentes en regard du poste qu'ils occupent. Ils améliorent leur compétence professionnelle en poursuivant leur auto-formation, en lisant des revues et des ouvrages spécialisés utiles dans le cadre de leurs fonctions, en suivant des cours dans divers collèges et universités et en analysant leur propre expérience objectivement pour savoir en quoi leur rendement pourrait être rehaussé à l'avenir.
- Le cycle d'articulation de la tâche
 - Analyser – pensée claire, critique et logique
 - Formuler une intention et un plan – qui, quoi, quand, où, pourquoi et parfois comment
 - Diriger – mettre en œuvre : donner des directives, motiver, habiliter
 - Évaluer et modifier le rendement
- Le cadre leader-subordonnés-situation – Le leadership dépend de la situation. La situation est parfois le facteur déterminant et les leaders efficaces comprennent l'action réciproque complexe entre le leader, les subordonnés et la situation.
- Réussir la mission
 - Prendre l'initiative quand vient le temps de prendre des décisions difficiles et d'aborder les problèmes.
 - Planifier et organiser des activités permettant d'exécuter efficacement la mission.
 - Obtenir et affecter les ressources, les approvisionnements et les équipements requis dans le cadre d'une opération.

- Communiquer aux subordonnés des normes, des attentes et des objectifs clairs.
- Renforcer l'engagement en expliquant en quoi une activité est juste et importante, par la motivation à la réussite, en prêchant par l'exemple et en partageant les risques et les épreuves.
- Habilitier les subordonnés à assumer leurs responsabilités en déléguant des pouvoirs et en leur démontrant sa confiance.
- Se préparer à une opération en menant un entraînement intensif et les répétitions de mission dans des conditions réalistes.
- Améliorer les compétences et la confiance en soi des subordonnés en leur offrant des critiques constructives, en les encadrant et en les guidant.
- Informer les gens en temps opportun au sujet des événements et des décisions qui les touchent.
- Favoriser l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à l'équipe ou l'unité.
- Se soucier du bien-être de ses subordonnés et réellement tenir compte de leurs besoins et préoccupations.
- Établir des réseaux de relations pour obtenir de l'information, des ressources, de l'aide et l'adhésion de l'organisation à l'innovation.

Chapitre 5 Résumé

SE SOUCIER DES PERSONNES

- La méthode globale – Pour se soucier des personnes, il faut veiller à leur bien-être physique, intellectuel et émotionnel.
- Faciliter le règlement des conflits interpersonnels.

Voici quelques lignes directrices à suivre quand des subordonnés causent des problèmes :

- On doit cerner le véritable problème, ne pas laisser la situation s'envenimer.
- Dans un cas d'indiscipline, on accuse la personne fautive aux termes de la *LDN*. Si le leader n'est pas investi des pouvoirs nécessaires, l'infraction doit être signalée à un supérieur qui détient l'autorité requise pour agir dans la situation.
- Quand on conseille une personne, il faut parler du comportement et non de la personne. La personne fautive se sent moins pointée du doigt quand le comportement est le sujet de la discussion. On ne doit pas critiquer la personne en tant que telle, mais son comportement.
- Il faut être clair, direct et franc.
- On doit donner des exemples tangibles.
- Il faut décrire le comportement souhaité avec exactitude.
- Les répercussions de défauts que l'on ne corrige pas doivent être clairement exposées. Les mesures éventuelles pourraient comprendre la perte de privilèges, le recours au mode alternatif de règlement des conflits et l'aiguillage vers des conseillers professionnels, tant militaires que civils.

- Il faut demeurer présent, prévoir des rencontres et consulter régulièrement des spécialistes extérieurs. On doit obtenir une rétroaction – boucler la boucle.
- Un suivi est toujours nécessaire.
- Traiter les subordonnés équitablement
 - Justice distributive – La justice distributive concerne le nombre de récompenses et d'avantages que vous distribuez aux gens.
 - Justice en matière de procédure – La justice en matière de procédure concerne les façons dont vous décidez d'attribuer les récompenses et les avantages aux gens. En tenant compte à la fois de la justice distributive et de la justice en matière de procédure au sein de votre unité, vous contribuez à faire en sorte que tous sont traités équitablement et conformément à l'éthique.
- Reconnaître et récompenser les succès – Les leaders efficaces décernent des récompenses pour améliorer ou maintenir le rendement ou montrer au groupe à quoi ressemble un rendement efficace. Les récompenses appropriées se répartissent habituellement en deux catégories : les récompenses pouvant être consommées (p. ex., les absences autorisées, les incitatifs monétaires et les permissions spéciales) et les récompenses de nature sociale (p. ex., les louanges verbales, les lettres de remerciement, les mentions élogieuses et les médailles).

Chapitre 6 *Résumé*

BÂTIR DES ÉQUIPES EFFICACES

- L'instauration d'un climat de confiance
 - Manifester un niveau élevé de maîtrise et de compétence professionnelles.
 - Faire preuve d'un jugement sûr.
 - Montrer de la confiance et de l'assurance envers ses subordonnés.
 - Laisser voir que l'on se préoccupe du bien-être de ses subordonnés.
 - Faire preuve d'égards et de respect envers les autres.
 - Adopter une conduite et un comportement professionnels.
 - Maintenir des normes et une honnêteté irréprochables et des communications ouvertes.
 - Prêcher par l'exemple.
 - Tenir parole et s'acquitter de ses obligations.
- Le maintien d'un climat de confiance
 - Démontrer qu'on ne se soucie pas seulement de sa propre cause.
 - Être un joueur d'équipe.
 - Faire preuve d'ouverture. Garder les gens au courant.
 - Être transparent.
 - Faire preuve de constance relativement aux valeurs fondamentales qui orientent sa prise de décisions.
 - Garder pour soi les confidences qui nous sont faites.

- Le renforcement de l'esprit d'équipe et de la cohésion
Un leader peut approfondir l'esprit d'équipe et la cohésion en observant les lignes directrices suivantes :
 - Formuler des objectifs clairs.
 - Faire participer tous les membres du groupe.
 - Tolérer les désaccords civilisés.
 - Favoriser la communication ouverte.
 - Pratiquer l'écoute active.
 - Faire cesser les rumeurs.
 - Instaurer un climat de travail sain.
 - Favoriser la participation à la prise de décisions.
 - Partager les expériences et les difficultés avec les subordonnés au fil du temps.
 - Partager le leadership, déléguer les responsabilités.
 - Embrasser la diversité.
 - Comprendre et respecter les politiques et les procédures.
 - Garder ses supérieurs à jour sur la situation
 - Être un bon subordonné.
- Le développement d'une équipe repose sur le modèle en quatre étapes suivant : formation, turbulence, normalisation et performance.
- L'esprit de subordination – Pour être le plus efficace possible, le subordonné doit :
 - Savoir ce qu'on attend de lui.
 - Établir et maintenir la communication avec le leader.
 - Prendre l'initiative et garder son leader au courant.
 - Fournir une information et une rétroaction précises.
 - Faciliter le changement.

- Appuyer l'équipe.
- Proposer des idées et des solutions de rechange.
- Accepter les décisions.
- Reconnaître les gens de façon appropriée.
- S'il le faut, contester les ordres – Il existe seulement deux situations où le subordonné peut contester un ordre. En premier lieu, lorsqu'il s'agit de toute évidence d'un commandement illégal. En second lieu, quand le subordonné croit que l'ordre est manifestement contraire à l'éthique. Dans ce dernier cas, le subordonné doit comprendre qu'il sera tenu pleinement responsable de sa décision.

Chapitre 7 *Résumé*

S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS DANS LE MONDE EXTÉRIEUR

- L'acquisition de connaissances et l'innovation. Le leader se renseigne et s'informe sur tout ce qui se passe autour de lui.
- La connaissance de la situation. C'est la capacité d'identifier, de traiter et de comprendre les éléments clés de ce qui se passe autour de soi. Cela signifie essentiellement qu'un leader doit :
 - constamment rechercher, extraire et interpréter l'information sur le milieu extérieur;
 - intégrer cette information à ses connaissances préalables pour élaborer une représentation mentale de la réalité aussi exacte que possible;
 - comprendre la dynamique du contexte de la tâche à exécuter;
 - utiliser l'information acquise pour anticiper les événements ultérieurs.
- Le soutien de l'innovation et de l'expérimentation. Voici quelques lignes directrices en matière de soutien de l'innovation :
 - Tolérer les échecs.
 - Cultiver le goût du risque.
 - Favoriser l'imagination créatrice et le recours à l'innovation technique.
 - Expérimenter et évaluer.
 - Écouter activement.
 - Exprimer sa confiance envers ses subordonnés/supérieurs.
 - Valoriser l'apprentissage durant toute la carrière.
- Apprendre de ses expériences et auprès de ceux qui ont de l'expérience. Voici quelques lignes directrices en matière d'apprentissage efficace :
 - Comprendre l'information obtenue dans son milieu et son contexte immédiats.

- Réfléchir à la façon dont cette information peut être utile. Consulter ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés.
- Évaluer l'information à la lumière de son expérience et de ses connaissances.
- Songer à de nouvelles façons d'agir en fonction de l'information colligée et des possibilités technologiques.
- L'établissement de relations fructueuses avec l'extérieur. Voici quelques lignes directrices en matière d'établissement de relations fructueuses avec l'extérieur :
 - Identifier les intervenants clés
 - Aller rencontrer les gens, établir un réseau.
 - Prendre le temps d'expliquer aux autres les rôles et les capacités de son équipe ou organisation.
 - Prendre le temps de comprendre le mandat et les capacités des autres équipes (et les rapports hiérarchiques).
 - Établir des relations professionnelles avec ses pairs, ses collègues et les intervenants extérieurs.
 - Être disposé à aider les autres.
 - Veiller à ce que l'aide reçue des autres fasse l'objet de remerciements et de réciprocité.
 - Garder ses supérieurs et ses collègues au courant de ses activités.
- Le leadership dans les trois services et dans les autres organisations. Au cours des opérations de toute la gamme des conflits, c'est la règle plutôt que l'exception de voir les leaders des FC travailler avec des intervenants des trois services, des alliés, des fonctionnaires et des organisations non gouvernementales. En règle générale, cela oblige le leader à se familiariser avec les normes, coutumes et traditions de ces divers intervenants ainsi qu'à comprendre leurs rôles et leurs capacités. Le leader des FC doit s'assurer que l'identité de son équipe ou de son unité est assujettie à la culture des FC.