



Défense nationale National Defence

# Résumés



*Le leadership* dans les Forces canadiennes

**DIRIGER L'INSTITUTION**

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-008

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

Direction artistique SMA(AP) DPSAP CS06-0456

# Table des matières

	Introduction .....	3
<b>1</b>	Assurer la gérance de la profession .....	4
<b>2</b>	La pensée systémique .....	6
<b>3</b>	Être un stratège militaire .....	8
<b>4</b>	Exercer une influence .....	10
<b>5</b>	Créer une vision et diriger le changement .....	12
<b>6</b>	Assurer le bien-être et l'engagement des membres ....	15
<b>7</b>	Assurer la relève du leadership institutionnel .....	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 l'institution* (IDDN A-PA-005-000/AP-006). 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 et méthodes applicables au leadership institutionnel dans les Forces canadiennes.

# Chapitre 1 Résumé

## ASSURER LA GÉRANCE DE LA PROFESSION

### Comprendre les caractéristiques du professionnalisme

- Conserver une vision globale de la profession qui les aidera à voir la manière dont les membres et le monde extérieur comprennent les caractéristiques que sont la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'idéologie professionnelle.

### Exprimer clairement et promulguer l'idéologie professionnelle

- Promulguer l'ensemble de connaissances systématique, fondé sur la théorie en tant que système général canadien de la guerre et du conflit qui comprend la politique, la stratégie, l'art opérationnel et la tactique, et maintenir et défendre le système de valeurs contenu dans l'éthos militaire.

### Harmoniser la culture avec l'idéologie professionnelle

- Employer les mécanismes d'intégration primaires et secondaires pour harmoniser la culture des FC avec l'idéologie professionnelle :
  - Primaires – Émulation volontaire; réaction aux incidents critiques; attribution des ressources suivant des critères réels; aspects auxquels les responsables en matière de gérance portent régulièrement leur attention; récompenses et statuts accordés selon des critères réels; recrutement, sélection et promotion suivant des critères réels.
  - Secondaires – Énoncés officiels de la philosophie institutionnelle; rites et rituels de l'institution; histoires à propos de personnes et d'événements; design et structure de l'organisation; systèmes et procédures de l'organisation; et maintien d'un ensemble de connaissances cohérent.

## **Adaptation au monde extérieur**

- Demeurer à jour des principaux changements sociaux et culturels dans la société canadienne.
- Faire connaître clairement et avec persuasion la nature unique de la profession des armes et la manière dont elle fait progresser les valeurs et les intérêts auxquels les Canadiens attachent de l'importance.
- Maintenir des liens de collégialité et de respect mutuel avec les hommes et les femmes politiques et les collègues civils, non seulement en reconnaissant leur contribution envers la communauté et la nation, mais aussi en comprenant les rôles importants que jouent ces personnes dans la « paix, l'ordre et le bon gouvernement » dans le mode de vie canadien.

## **La gérance et l'avenir de la profession des armes**

- Maintenir la santé de profession et sa culture en respectant quatre principes pour orienter les progrès et le changement : la pertinence, l'ouverture, la cohérence et la réciprocité.

## **Lien avec la réussite de la mission**

- S'assurer que tous les militaires comprennent leurs responsabilités et leur devoir envers le Canada de manière à respecter plus que jamais le concept de primauté des opérations. La gérance intègre le concept de : la mission, ses troupes, soi-même.

# Chapitre 2 Résumé

## LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

### Comprendre les FC comme un système de systèmes

- Concevoir les FC comme un système de systèmes ouvert qui présente des intrants et des extrants internes et externes et une double boucle de rétroaction.
- Comprendre le concept de maintien en puissance.
- Comprendre les relations entre les FC en tant que système et l'environnement extérieur plus vaste des systèmes (voir aussi le Chapitre 4).
- Comprendre le rapport entre les systèmes et la gouvernance dans les FC.

### Mettre en pratique la « pensée systémique »

- Employer des outils d'analyse des systèmes pour chercher à comprendre les relations de cause à effet ainsi que les intrants et les extrants à travers des processus stables et prévisibles (p. ex. la modélisation systémique).
- Prévoir et représenter des résultats illogiques, inattendus.
- Se concentrer sur la connaissance et la compréhension de la complexité de la dynamique des systèmes.
- Adopter une vision globale et périphérique des systèmes et de leurs relations.
- Chercher à comprendre les causes et les effets – regarder au-delà des symptômes.
- Comprendre les interrelations des caractéristiques de l'institution, du groupe ou de l'unité et de l'individu et leurs répercussions sur les systèmes des FC.
- Comprendre les processus décisionnels des systèmes connexes.
- Établir et maintenir des processus efficaces de rétroaction; rechercher une multiplicité de perspectives.

- Chercher à établir un équilibre et une efficacité entre les systèmes pour obtenir des résultats efficaces.

### **Établir un milieu d'apprentissage**

- Former des individus, des équipes et des groupes ayant la capacité d'apprendre, de se perfectionner, de partager et d'appliquer les connaissances.
- Fonder l'engagement et la confiance sur une compréhension commune des stratégies et des objectifs.
- Former les leaders subordonnés et leurs équipes et les habiliter à participer activement aux processus d'analyse et de prise de décision.
- Accepter les risques liés à l'apprentissage par l'expérience.
- Élaborer, faciliter et soutenir des méthodes ouvertes, transparentes et novatrices.
- Renforcer le contexte stratégique des contributions de l'équipe.
- Procéder à l'analyse critique des croyances et des pratiques culturelles communes – mettre des hypothèses en question.

### **Surveiller et évaluer les répercussions et les rapports**

- Intégrer l'évaluation et la rétroaction aux processus de planification stratégique.
- Mettre des mesures en œuvre au fil du temps; surveiller périodiquement les mesures de rendement (p. ex. les résultats année après année).
- Chercher à obtenir la meilleure combinaison possible entre la rétroaction et les mesures informelles, scientifiques, qualitatives, quantitatives et multi-perspectives.
- Intégrer les mesures externes disponibles et procéder à une analyse comparative des mesures internes et des mesures externes.
- Prendre des décisions fondées sur des informations et des données pertinentes et exactes.

### **Lien avec le succès de la mission**

- Surveiller les rapports entre les personnes et l'ensemble des systèmes et leurs sous-éléments afin d'éclairer les politiques, les programmes et les activités.

# Chapitre 3 Résumé

## ÊTRE UN STRATÈGE MILITAIRE

### Comprendre les rapports entre la culture stratégique et la stratégie

- Formuler une hypothèse de travail solide en matière de culture stratégique – « la façon canadienne de faire la guerre et de régler les conflits ».
- Comprendre la manière dont les gouvernements, les hauts responsables civils et les leaders institutionnels des FC ont, au fil du temps, établi une culture stratégique canadienne en fonction de la menace.
- Se rendre compte de la manière dont le comportement historique national ainsi que l'identité et le caractère nationaux modèlent de façon déterminante la culture stratégique.

### Appliquer le cycle de planification stratégique

- Se servir du cycle de planification stratégique pour mettre de l'ordre dans la complexité inhérente à l'interaction de toutes les dimensions de la stratégie.

### Employer toutes les dimensions de la stratégie

- Évaluer les 18 dimensions de la stratégie au cours de l'élaboration des plans stratégiques.
- Appliquer le cycle de planification stratégique.
- Comprendre que les dimensions de la stratégie sont ramifiées, interactives et non-linéaires.

### **Intégrer la stratégie dans la stratégie de sécurité nationale**

- L'art et la science qui consistent à coordonner, à intégrer et à appliquer tous les instruments de l'influence et de la puissance nationales pour veiller à la sécurité et au bien-être du Canada et de ses citoyens.
- Les stratèges représentent le CEMD à l'intérieur du réseau de sécurité au pays, ainsi que dans le monde, dans un contexte multilatéral.

### **Lien avec le succès de la mission**

- La stratégie se définit par l'application ordonnée de la force militaire pour atteindre les buts visés par la politique de la manière la plus efficace et au moindre coût possible pour les FC et la nation.

# Chapitre 4 Résumé

## EXERCER UNE INFLUENCE

### Exploiter l'interface politique-stratégique

- Acquérir une connaissance approfondie de la place du marché fédéral d'établissement des politiques.
- Établir de bonnes relations de travail avec le CPM, le BCP, le Cabinet du ministre et les organismes centraux pertinents.
- Interagir avec d'importants intervenants de l'extérieur.

### Tirer profit du cabinet du ministre de la DN

- Maintenir de bons rapports avec le personnel pour faire avancer les grands programmes des FC.

### Interagir avec des intervenants de l'extérieur

- Faciliter les activités favorables à la défense d'organisations comme la Conférence des associations de la défense.
- Contrecarrer les activités d'organisations ayant des buts hostiles à la défense.

### Comprendre le rôle du CEMD et du SM

- Collaborer avec des collègues du MDN au sein d'une équipe unifiée à l'exécution du mandat de la défense.
- Comprendre le rôle du SM et collaborer étroitement avec son personnel.
- Travailler conformément à la chaîne de commandement militaire et à la structure hiérarchique ministérielle de pouvoirs et d'obligations de rendre compte.

### Agir dans une structure de comités

- Comprendre le CD, le CGD, le CFA et tous les autres comités subordonnés, et collaborer avec eux.

### **Favoriser le professionnalisme plutôt que la bureaucratie**

- Veiller à fusionner les concepts de professionnalisme et de bureaucratie sur le plan organisationnel.

### **Lien avec le succès de la mission**

- Le succès de la mission des points de vue institutionnel et opérationnel repose sur une exploitation fructueuse du milieu.

# Chapitre 5 Résumé

## CRÉER UNE VISION ET DIRIGER LE CHANGEMENT

### Comprendre la complexité du changement

- Comprendre la culture et ses répercussions possibles sur le changement.
- Fixer les conditions du changement : établir une cohérence stratégique et préciser les attentes.

### Créer une vision convaincante

- Évaluer l'organisation – ce qu'elle est et ce qu'elle devrait être à l'avenir.
- Examiner et analyser de façon éclairée l'environnement interne et externe.
- Déterminer les points forts, les points faibles, ce qui doit changer et ce qui ne doit pas changer.

### Former l'équipe de changement

- Mettre sur pied une équipe de changement dotée des pouvoirs et de la crédibilité nécessaires pour diriger efficacement le changement.
- Susciter une rétroaction par peaufiner la vision et la stratégie.
- Favoriser la motivation et l'engagement de l'équipe de changement.

### Effectuer des analyses des intervenants et des répercussions

- Déterminer les personnes et les groupes sur lesquels le changement aura des répercussions directes ou indirectes.
- Cerner les obstacles au changement.
- Déterminer les influences internes et externes sur le changement et faire en sorte de les comprendre.
- Identifier les principaux alliés et les agents de changement pour faciliter la mise au point, la communication et l'exécution.

## **Créer un plan pour réaliser la vision**

- Élaborer une feuille de route pour l'avenir afin d'atteindre l'état final voulu.
- Déterminer les objectifs, les obstacles potentiels au changement, les plans d'action et les ressources.
- Établir des jalons – des objectifs définissables distincts pour mesurer l'avancement et le succès.

## **Communiquer la vision**

- Employer tous les moyens (multimédia) et saisir toutes les occasions possibles pour communiquer la vision.
- Insister sur les échanges en personne; communiquer la vision avec émotion et sincérité.
- Se servir d'un vocabulaire, d'exemples, de nuances et de symboles reconnaissables et éloquents.

## **Exécuter le plan de changement**

- Créer un sentiment d'urgence – relier clairement le changement au succès de la mission.
- Communiquer avec confiance, enthousiasme et de façon ouverte, transparente et souple.
- Créer un climat propice au changement.
- Ancrer le changement dans la culture (voir le chapitre 1).
- Renforcer le comportement voulu et faire tomber les obstacles au changement.

## **Maintenir la lancée**

- Assurer le soutien tangible du leadership au moyen d'une communication constante et de gestes concrets.
- Reconnaître les succès et récompenser les initiatives conformes à la vision et au changement.
- Améliorer et élargir constamment l'équipe de changement.

### **Assurer la continuité du changement**

- Surveiller et mesurer le changement; assurer une communication suivie et communiquer la stratégie de changement.
- Adapter et faire évoluer constamment la stratégie et la méthode pour réaliser la vision.
- Contrôler les croyances, les hypothèses, les méthodes; assurer l'évolution et l'harmonisation avec la vision et la stratégie.

### **Lien avec le succès de la mission**

- Renforcer la vision pour façonner la culture organisationnelle : créer, ajuster, confirmer et renforcer le but, l'identité et les valeurs de l'organisation, et renforcer le lien avec le succès de la mission.

# Chapitre 6 *Résumé*

## **ASSURER LE BIEN-ÊTRE ET L'ENGAGEMENT DES MEMBRES**

### **Comprendre l'importance du bien-être des membres**

- Reconnaître les raisons pratiques, légales et morales de veiller au bien-être des gens.
- Comprendre le contexte national, les exigences gouvernementales et les attentes de la société.
- Admettre la nécessité d'une meilleure connaissance de la situation relativement au bien-être des membres.

### **Se conscientiser**

- Se familiariser avec les résultats des études de diagnostic internes.
- S'assurer que de telles études sont régulièrement menées, mises à jour et reliées horizontalement, et qu'elles rendent compte fidèlement des attentes sociétales et des exigences gouvernementales.
- Établir des mécanismes de rétroaction pertinents permettant de formuler des suggestions, des plaintes et des griefs.
- S'assurer que les membres qui emploient ces mécanismes ne feront pas l'objet de représailles.
- Évaluer les attentes des membres et faire savoir ensuite celles qui seront comblées et la manière dont elles le seront.

### **Répondre aux besoins et aux attentes**

- Déterminer les écarts, les conflits, les tensions et les lacunes dans les systèmes qui nuisent au bien-être.
- S'assurer que les récompenses sont équitables, répondent aux besoins et s'appliquent systématiquement.
- Analyser les répercussions pour voir la manière dont les systèmes devraient s'intégrer et s'harmoniser.
- Modifier des systèmes ou créer de nouveaux éléments s'il y a lieu.

- Exercer une surveillance, évaluer les effets et apporter des rajustements au besoin.

### **Transformer l'institution**

- Adopter des comportements d'influence transformationnelle.
- Exprimer sa confiance envers les subordonnés.
- Communiquer et faire participer les membres à toutes les étapes, de la création de la vision à l'évaluation.
- Formuler les visions, l'intention et les valeurs de l'institution et donner des directives.
- Habilitier les leaders subordonnés pour qu'ils mettent en œuvre des plans et les en tenir responsables.
- S'occuper rapidement et ouvertement des promesses rompues et des attentes déçues.

### **Établir un équilibre entre les valeurs et les ressources**

- Établir un équilibre entre les impératifs de protection de la force et d'accomplissement de la mission.
- Évaluer les avantages de propositions concernant les membres en regard des dépenses qui y sont associées.
- Considérer le temps, l'énergie et l'argent comme des investissements à long terme.

### **Lien avec le succès de la mission**

- Le bien-être des membres augmente la confiance des subordonnés dans leurs chefs en tant que représentants de l'institution, ce qui a un effet multiplicateur de la force.
- Des membres dont on s'occupe bien ont un meilleur moral et sont davantage portés à continuer de servir, et les commandants sont ainsi mieux en mesure d'accomplir la mission à court terme.
- Le respect du contrat social aide aussi à garantir la légitimité de l'institution militaire aux yeux de la société.
- La légitimité est à son tour nécessaire au recrutement et augmente la confiance et le soutien du gouvernement et des Canadiens envers les forces armées.

# Chapitre 7 Résumé

## ASSURER LA RELÈVE DU LEADERSHIP INSTITUTIONNEL

### Veiller à l'efficacité des Forces canadiennes

- Former les successeurs de manière qu'ils comprennent les rapports entre l'efficacité institutionnelle et les résultats institutionnels.
- Former les successeurs de manière qu'ils connaissent parfaitement les quatre résultats visés par les FC du succès de la mission, de l'intégration interne, de l'adaptation au monde extérieur et du bien-être et de l'engagement des membres ainsi que l'intégration de l'éthos militaire à ces quatre résultats.

### Promouvoir l'efficacité des leaders des Forces canadiennes

- Indiquer aux successeurs les paradoxes et les contradictions entre les rôles.
- Susciter chez les successeurs une détermination envers un modèle d'efficacité du leadership dépassant les rôles et les responsabilités de la guerre froide et des années 90, vers un modèle du XXI<sup>e</sup> siècle qui intègre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité professionnelle pour parvenir à l'efficacité institutionnelle.

### Établir les capacités des leaders

- Obliger les successeurs à reconnaître les capacités de leadership nécessaires pour produire les résultats fructueux des FC et à en donner l'exemple.
- Obliger les successeurs à comprendre l'évolution des capacités de leadership requises aux niveaux subordonné, intermédiaire et avancé du leadership jusqu'au niveau supérieur.

### Créer un cadre de perfectionnement professionnel

- S'assurer que les successeurs comprennent la pertinence des éléments de leadership du cadre de perfectionnement professionnel applicables selon les niveaux de leadership.

- Donner une formation aux successeurs pour qu'ils comprennent que les quatre éléments génériques, façonnés par l'idéologie professionnelle, produisent un ensemble collectif et interdépendant de capacités de leadership efficaces.

### **Favoriser le perfectionnement des leaders institutionnels**

- Inciter les successeurs à briser le paradigme faisant de la pédagogie le principal moyen de produire les leaders institutionnels de l'avenir, en utilisant l'expérience générale à l'échelle des FC ainsi que l'instruction, l'éducation et l'autoperfectionnement.
- Bien faire comprendre aux successeurs que l'andragogie (l'apprentissage des adultes) et ses méthodologies sont des moyens efficaces de former de bons leaders.

### **Créer un cadre de perfectionnement professionnel associé aux systèmes de RH**

- Montrer aux successeurs l'applicabilité du cadre de perfectionnement professionnel aux politiques relatives aux ressources humaines pour amorcer l'examen, la révision et le renouvellement des RH.
- Insister sur la capacité d'établir une distinction entre les capacités de leadership pour les postes qui exigent des variations, et structurer en conséquence les systèmes d'évaluation, de promotion, de carrière et de planification de la relève.

### **Lien avec le succès de la mission**

- Faire en sorte que les successeurs comprennent que le leadership dans les FC est au cœur du professionnalisme militaire et que le leadership est un pont vers le futur
- S'assurer que les successeurs comprennent la profonde complexité du leadership et des capacités des leaders.
- Savoir que les leaders institutionnels sont entièrement responsables du perfectionnement de leurs successeurs et, par conséquent, de l'avenir des FC, de sa transformation et de sa mutation perpétuelles.