



Défense nationale National
Defence



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-006

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 CS06-0073

Avant-propos

Servir avec honneur : *La profession des armes au Canada* a été publié et diffusé à l'échelle des Forces canadiennes (FC) en 2003. J'ai promulgué en 2005 *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine* et *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Ces deux publications constituent les bases théoriques et doctrinales des compétences requises en matière de leadership militaire. Au pays et dans le monde entier, des spécialistes militaires et des chercheurs ont accueilli très favorablement ces publications de doctrine, ce qui m'encourage beaucoup. La prochaine étape logique consiste à ajouter deux manuels d'application à ces documents de base, l'un centré sur la direction des personnes, et l'autre sur la dimension pratique du leadership institutionnel. Le manuel *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, vise à fournir des lignes directrices aux officiers supérieurs et aux sous-officiers qui occupent des postes clés, à leurs états-majors et à d'autres intéressés sur les aptitudes requises et la détermination à contribuer à la stratégie des FC. *Diriger l'institution* vise à aider ceux qui œuvrent à ce niveau ou souhaitent le faire. Il présente des lignes directrices sur l'acquisition des connaissances, des capacités de leader, des compétences et du professionnalisme requis pour devenir un bon leader institutionnel.

C'est plus que jamais une nécessité à l'heure actuelle. Face au contexte de la sécurité dynamique et en constante évolution, caractérisé par la complexité, le chaos et la létalité, les FC doivent se transformer en une force plus efficace, plus souple et mieux adaptée aux réalités actuelles. Cette transformation aidera notre personnel déployé dans des opérations au pays et à l'étranger à

réussir ses missions. Il faut pour cela des leaders exceptionnels à tous les grades et à tous les niveaux (tactique, opérationnel et stratégique). Le leadership est cependant plus important encore au niveau institutionnel, le principal domaine où se rejoignent l'efficacité organisationnelle et l'efficacité professionnelle. À cet égard, les membres des FC ont constaté, parfois par suite d'expériences pénibles, que pour diriger au niveau institutionnel il faut un ensemble très précis de capacités, de connaissances et de perspectives.

Comme toute doctrine bien fondée, *Diriger l'institution* ne se résume pas à un ensemble de listes de contrôle et de principes généraux. Ce manuel de doctrine donne des conseils approfondis dont les leaders institutionnels pourront s'inspirer pour établir et façonner les compétences et les techniques nécessaires. Il présente aussi des lignes directrices sur la meilleure façon de diriger, d'habiliter et de motiver les autres, tout en guidant les FC vers la réalisation de son large éventail de tâches et le maintien de son éthos professionnel et de sa pertinence dans un monde en constante évolution.

Ce manuel s'adresse à tous les membres des FC. J'espère surtout que tous les leaders supérieurs, dans le cadre de cours réguliers ou d'auto-perfectionnement, sauront étudier, intégrer et appliquer les concepts, les démarches et les techniques contenus dans *Diriger l'institution*. Finalement, la réussite des FC en dépend.

Le Chef d'état-major de la Défense,
Général Rick Hillier

Table des matières

Avant-propos	i
Introduction	vii
SECTION UN : L'efficacité institutionnelle	1
Chapitre 1 Assurer la gérance de la profession	3
Comprendre les caractéristiques du professionnalisme	5
Exprimer clairement et promulguer l'idéologie professionnelle	6
Harmoniser la culture avec l'idéologie professionnelle : intégration interne	10
Intégrer la culture	13
Adaptation au monde extérieur	16
La gérance et l'avenir de la profession des armes	17
Lien avec le succès de la mission	17
Résumé	18
Chapitre 2 La pensée systémique	21
Les FC – Un « système de systèmes »	22
La pensée systémique	27
Établir un milieu d'apprentissage	33
Surveiller et mesurer les répercussions, les relations et les résultats	35
Lien avec le succès de la mission	37
Résumé	38
Chapitre 3 Être un stratège militaire	41
Comprendre les rapports entre la culture stratégique et la stratégie	44
Comprendre la structure de la stratégie	45
Employer les dimensions de la stratégie	46
Appliquer le cycle de planification stratégique	48
Intégrer la stratégie à une stratégie de sécurité nationale	57
Lien avec le succès de la mission	58
Résumé	59

SECTION DEUX : Diriger l’institution : aspects pratiques	61
Chapitre 4 Exercer une influence	63
Exploiter l’interface entre la politique et la stratégie	65
Interagir avec le Cabinet du ministre de la Défense nationale	71
Interagir avec des intervenants de l’extérieur	72
Comprendre le rôle du CEMD et du SM	72
Agir dans une structure de comité	77
Favoriser le professionnalisme plutôt que la bureaucratie	77
Lien avec le succès de la mission	77
Résumé	78
Chapitre 5 Créer une vision et diriger le changement	81
Comprendre la complexité du changement	82
Créer une vision convaincante	84
Former « l’équipe de changement »	85
Effectuer une analyse des intervenants et des répercussions	86
Créer un plan pour réaliser la vision	87
Communiquer la vision	90
Implanter le changement	92
Maintenir la lancée	95
Assurer la continuité du changement	97
Lien avec le succès de la mission	100
Résumé	101
Chapitre 6 Assurer le bien-être et l’engagement des membres	103
Se conscientiser	105
Répondre aux besoins et aux attentes	108
Transformer l’institution	110
Établir un équilibre entre les valeurs et les ressources	112
Lien avec le succès de la mission	117
Résumé	118

SECTION TROIS : Bâtir le leadership institutionnel	121
Chapitre 7 Assurer la relève du leadership institutionnel	123
L'efficacité des Forces canadiennes	125
Efficacité des leaders des FC	126
Les qualités de leadership – Le cadre du leadership	126
Le perfectionnement du leader institutionnel – Un cadre de soutien	131
Le perfectionnement des leaders	133
Appliquer le cadre de perfectionnement professionnel au système de ressources humaines	137
Lien avec le succès de la mission	139
Résumé	140
Conclusion	144
Annexe A : Comment fonctionne le gouvernement national du Canada	146
Annexe B : Cadre de perfectionnement professionnel	150
Glossaire	154
Acronymes et abréviations	158
Liste des figures et des tableaux	
Figure I-1	L'efficacité des Forces canadiennes x
Figure 2-1	Un système de systèmes au MDN et dans les FC 23
Figure 2-2	Projet d'approvisionnement des FC – Rapports entre le système et la gouvernance 24
Figure 3-1	Le système général des guerres et des conflits 45
Figure 3-2	Le leadership des FC et le système général des guerres et des conflits 48
Figure 4-1	La place du marché fédéral 65
Figure 5-1	Matrice de mise en œuvre du PPO 2020 89
Figure 7-1	L'efficacité des Forces canadiennes 125
Tableau 7-1	Un cadre de leadership – 5 éléments et 16 attributs 130
Tableau 7-2	Niveau de leader supérieur – Cadre de perfectionnement professionnel 132
Figure A-1	Organisation de la Commission de la fonction publique 149
Figure B-1	Cadre de perfectionnement professionnel – Résumé 150
Tableau B-1	Cadre de perfectionnement professionnel 152

Introduction

Les Forces canadiennes (FC) exercent la responsabilité particulière d'employer la force de manière ordonnée pour le compte du gouvernement du Canada. Le chef d'état-major de la Défense (CEMD) rend compte exclusivement au gouvernement relativement à ce rôle. Les FC et le ministère de la Défense nationale (MDN) collaborent à la mise en œuvre de la politique de défense nationale au Canada et sont responsables séparément et collectivement, par le biais du CEMD et du sous-ministre (SM) respectivement, envers le ministre de la Défense nationale. Cette responsabilité commune présente des possibilités et des enjeux particuliers pour les leaders au niveau institutionnel.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution traite de ces possibilités et de ces enjeux sous l'angle du rôle des leaders au niveau institutionnel dans les FC. Ce manuel d'application s'adresse aux officiers et aux sous-officiers (s/off) supérieurs qui, en raison de leur grade, de leur situation, de leur poste et des responsabilités officielles qu'ils exercent, ont une influence importante sur l'institution des FC et ses membres, l'élaboration ou la mise en œuvre de la politique des FC, l'intégration de la politique des FC et du MDN, ainsi que la représentation des FC dans les contextes de la sécurité à l'échelle nationale et internationale.

Le leadership au niveau tactique consiste surtout à exécuter des missions et des tâches en exerçant une influence directe sur les autres, autrement dit, à diriger des gens. Par contre, le leadership institutionnel s'exerce surtout aux quartiers généraux supérieurs au niveau opérationnel ou à celui du théâtre d'opérations, et au

niveau stratégique des FC. Il vise principalement à exercer une influence indirecte sur le rendement organisationnel et en campagne. Le rôle du leader institutionnel n'équivaut pas nécessairement à celui du leader supérieur. Les leaders supérieurs ont pour responsabilités particulières de diriger l'institution, mais les militaires qui occupent des postes d'état-major et qui aident et influencent des officiers supérieurs ou entretiennent des liens avec des organisations externes pour le compte d'un supérieur jouent aussi un rôle important dans la direction de l'institution.

« Le défi à relever lorsqu'on parle de diriger l'institution consiste à employer toutes vos compétences opérationnelles et à les utiliser de façon différentes si vous étiez sur le pont d'un bâtiment de guerre, à bord d'un véhicule de commandement en campagne ou d'un chasseur. »

Vice-amiral Ron Buck

Au cours de leur carrière, il est de plus en plus probable que les militaires exercent une certaine responsabilité de direction au niveau institutionnel. Aux niveaux supérieurs, au sein du corps d'officiers et de sous-officiers, la direction de l'institution sera de plus en plus centrée sur la responsabilité et l'obligation de rendre compte. En qualité de leaders institutionnels et de responsables de la gérance de la profession des

armes au Canada, les officiers et s/off supérieurs veillent à ce que les FC assument leurs responsabilités organisationnelles et professionnelles envers le Canada. Ils exercent leur pouvoir et leur influence en vue du perfectionnement continu de l'institution, de sa culture et de ses sous-cultures, et de ses futurs leaders. Ce manuel fournit des conseils aux leaders institutionnels et offre une aide particulière aux leaders supérieurs des FC en vue d'acquiescer les compétences, les connaissances et les orientations nécessaires à de bons leaders institutionnels.

Cette publication, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution* fait partie d'une collection de publications consacrées à la doctrine des FC qui comprend :

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada;

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels;

Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine;

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes.

Ces publications s'inscrivent dans un ensemble étroitement lié. *Servir avec honneur*, publié en 2003, sert de document de définition et d'orientation de la profession des armes. Il établit les bases de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un leadership fondé sur les valeurs dans les FC. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, publié en 2005, s'appuie sur ces fondements. *Servir avec honneur* y est associé et intègre les idées clés sur le professionnalisme militaire canadien à la doctrine des FC en matière de leadership. De même, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, également publié en 2005, présente les théories et le fondement intellectuel sur lesquels s'appuie le manuel sur la doctrine du leadership.

Deux manuels d'application découlent de ces manuels conceptuels : *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes* et le présent volume. Les deux

offrent des conseils pratiques aux leaders des FC. En particulier, ce manuel s'adresse aux leaders institutionnels qui exercent des fonctions opérationnelles et d'état-major. La 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 », s'applique également à tous les leaders des FC, mais la responsabilité de diriger l'institution diffère du rôle de diriger des personnes au niveau tactique. Les leaders institutionnels continuent de diriger des personnes, mais participent surtout à des activités et contribuent à des résultats qui ont des répercussions sur tous les membres des FC au niveau stratégique ou sur le rendement efficace des niveaux opérationnels de commandement, comme Commandement Canada. Les leaders de l'institution, qui occupent des postes d'état-major ou exercent leurs tâches dans des contextes opérationnels, sont chargés de créer les conditions générales de succès des FC par l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de politiques internes, la gérance de la profession des armes, ce qui comprend le bien-être des militaires, et l'établissement de rapports efficaces avec l'extérieur.

Dans ce manuel, le mot « institution » désigne une organisation établie officiellement qui exerce de façon constante une certaine fonction professionnelle. Elle est investie d'une capacité juridique ou quasi juridique et possède une permanence et donc, une histoire. Ces paramètres engendrent une culture propre à l'institution en question. Il existe des institutions dans toute la gamme des activités sociales et des organisations privées et publiques. La plupart ne sont pas des blocs monolithiques mais se composent souvent de sous-entités « imbriquées » dans l'ensemble de l'institution. Il en est certainement ainsi dans les FC, qui intègrent les institutions secondaires de la marine, de l'armée de terre et de la force aérienne, ainsi que des organisations au niveau opérationnel ou dans les théâtres d'opérations.

Le bien-être et le succès de l'organisation et de la profession reposent sur un leadership institutionnel efficace. C'est à ce niveau que les leaders exercent une influence en assurant une synergie de l'efficacité organisationnelle et professionnelle qui débouche sur l'efficacité institutionnelle globale. En matière d'efficacité organisationnelle, les leaders institutionnels doivent superviser les capacités et le rendement du système ou du théâtre et apporter les principaux changements politiques, systémiques ou organisationnels requis pour que l'institution demeure forte, pertinente et viable. En matière d'efficacité professionnelle, les leaders institutionnels influent directement sur les normes, les valeurs et les standards professionnels. Il leur incombe de créer et de formuler la vision ainsi que d'établir les stratégies nécessaires et d'obtenir les ressources requises pour concrétiser cette vision. Il en est ainsi autant dans le contexte du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) que pendant les opérations, notamment en ce qui concerne la mise sur pied d'une formation en vue d'une opération ou d'un déploiement dans un théâtre d'opérations national ou dans un contexte de coalition. La tâche consiste souvent à modifier les sous-cultures institutionnelles et à entreprendre, façonner et exercer un changement durable. De plus, elle consiste à créer les conditions et l'environnement propice nécessaires au succès tactique et à l'efficacité globale des FC, autrement dit, à diriger l'institution.

Les leaders institutionnels doivent assumer des responsabilités plus élevées de diriger l'institution en général, mais leur influence personnelle, leur exemple et leur communication directe ont une importance indéniable. Plus la transformation ou le changement institutionnel souhaité est important, plus les leaders supérieurs doivent participer personnellement aux modifications requises. Les leaders supérieurs emploient pour ce faire le leadership, la gestion et le commandement. Toutefois, le leadership institutionnel comme tel ne se résume pas à une fonction de commandement. Ainsi, le CEMD, le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM), le Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) et le Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) sont

des commandants qui détiennent une autorité. De plus, ces commandements gèrent et dirigent. La même remarque s'applique aux commandants de niveau opérationnel des FC. Le sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) n'est pas un commandant, mais le titulaire de ce poste est en situation d'autorité. Le SMA(Mat) gère et dirige. De plus, les officiers d'état-major supérieurs et certains s/off supérieurs exercent aussi un rôle de leader institutionnel en raison de leurs affectations et des postes qu'ils occupent. Ainsi, l'adjudant-chef (adjuc) des FC ainsi que les divers adjuc de commandement et premiers maîtres de 1^{re} classe exercent d'importantes responsabilités en tant que leaders institutionnels.

Nous n'avons jamais autant eu besoin d'un leadership institutionnel fort. Le contexte de la sécurité complexe, incertain, instable et ambigu exige une profession des armes forte et vivante et une institution de défense robuste. Par conséquent, les FC ont entrepris une transformation profonde et continue afin que l'organisation et la profession des armes puissent mener à bien la politique de défense nationale. Au cours de cette transformation, les FC ont dû passer du modèle militaire de la guerre froide à une approche entièrement intégrée et unifiée en matière d'opérations. Il s'agit aussi de transformer la structure de commandement, de modifier le mode d'organisation des FC et d'accroître la capacité de déploiement des FC lors d'opérations nationales ou internationales. Cette transformation suppose nécessairement la capacité continue d'investir dans le perfectionnement professionnel des militaires pour leur inculquer les compétences, les connaissances, les attributs professionnels et les valeurs militaires nécessaires à l'exercice de leurs activités dans un contexte de sécurité en constante évolution, et la capacité de les rendre en mesure d'assurer la coordination, de communiquer et de collaborer avec d'autres ministères et partenaires de coalition.

La commande est de taille. Pour relever tous ces défis, les leaders institutionnels des FC devront pouvoir traduire la vision et l'intention du CEMD en mesures et

politiques concrètes qui reflètent l'objectif du gouvernement et de l'institution. Comme dans tout changement radical, le rôle du leader institutionnel, qui consiste à élaborer et communiquer la vision, créer et exécuter un plan d'action et rallier tous les militaires, représente une tâche colossale. C'est d'autant plus vrai si l'on tient compte des nombreux sous-groupes de l'institution. De plus, le défi de guider la transformation dans les eaux troubles du changement ne se limite pas au QGDN ou aux activités en garnison partout au Canada. Les leaders institutionnels devront également s'occuper des opérations, en particulier dans le contexte de sécurité complexe et dynamique actuel et à venir. Qu'il s'agisse de créer des formations ou de les employer dans un contexte national ou dans le cadre d'une coalition à l'échelle internationale, on s'attendra à ce que les leaders supérieurs des FC fassent preuve d'un solide leadership institutionnel et c'est ce qu'on exigera d'eux.

Il est incontestable que le leadership institutionnel sera indispensable au succès des FC. L'un des principaux défis à relever sera de composer avec la lutte inhérente et systémique entre les priorités rivales indiquées dans la figure I-1. En tant que modèles d'un leadership fondé sur les valeurs, les leaders institutionnels cherchent constamment à établir le meilleur équilibre et la meilleure intégration, autrement dit l'efficacité des FC,

dans tous les résultats essentiels des FC, particulièrement entre le succès de la mission (résultat principal), l'adaptation au monde extérieur, l'intégration interne ainsi que le bien-être et l'engagement des membres (les trois résultats habilitants)¹.

Un conflit est fort possible. Ainsi, la primauté des opérations est incontestable. Pourtant, l'exécution de la mission sera organisée de manière à maximiser la protection de la force et à minimiser les pertes, alors même que le Canada entreprend des missions dans des régions dangereuses. Cette situation, aggravée par les problèmes liés au rythme des opérations et à la qualité de vie des militaires, créera des tensions et des compromis continuels entre les résultats. Ce n'est qu'un exemple. Le même conflit est inhérent à chacun des résultats habilitants. Il s'exercera toujours une pression et une concurrence à l'externe et à l'interne pour obtenir des ressources, et des tensions découlant des politiques et des décisions mettant en opposition des loyautés et des sous-cultures (c.-à-d. militaires/civils, Force régulière et Réserve ou chacune des armes). Ces dynamiques, qui consistent à composer avec des résultats rivaux et à trancher, et la simple connaissance des résultats rivaux seront essentielles au succès institutionnel et au maintien de la confiance et de la crédibilité à l'interne comme à l'externe.

Figure I.1 : Efficacité des Forces canadiennes



¹ Voir *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, p. 18-23.

Le concept d'idéologie professionnelle militaire est essentiel pour relever ces défis et atténuer les tensions inhérentes au leadership institutionnel. Cette idéologie requiert un ensemble de connaissances spécialisées, discrétionnaires et théoriques ainsi qu'une valeur transcendante qui oriente le comportement et statue sur l'application de ces connaissances. L'ensemble unique de connaissances au cœur de la profession des armes est directement lié à la guerre et au conflit aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique. Les leaders institutionnels doivent absolument comprendre l'élaboration des politiques et les relations civilo-militaires. Cette valeur transcendante correspond en fait à l'éthos militaire. L'idéologie professionnelle unit donc les membres de la profession dans l'ensemble des branches et des armes. Elle crée une culture commune, la culture des FC, à laquelle se rattachent les diverses sous-cultures. L'idéologie professionnelle militaire s'applique aux militaires, mais nos collègues civils ont intérêt à l'étudier pour bien comprendre la nature et le rôle du professionnel militaire. C'est en réalité le fondement sur lequel s'appuient la confiance, la crédibilité et le respect. Enfin, l'idéologie professionnelle facilite le règlement des conflits entre les résultats décrits précédemment. Elle exige qu'on accorde la primauté au succès de la mission, mais fournit explicitement le discernement professionnel requis pour prendre des décisions rationnelles et aller de l'avant malgré les exigences rivales.

Le présent manuel vise à aider les leaders institutionnels à relever ces défis importants. Il est organisé en chapitres portant sur trois thèmes principaux : l'efficacité institutionnelle, les aspects pratiques de la direction au niveau institutionnel et le perfectionnement du leadership institutionnel. Ces thèmes ne sont pas distincts et linéaires. Ce manuel présente, en termes pratiques, un ensemble d'activités interreliées et cycliques. L'efficacité des FC repose sur l'application combinée de ces impératifs par les leaders institutionnels.

La section un vise à décrire l'efficacité institutionnelle, la capacité totale de l'efficacité professionnelle et de l'efficacité organisationnelle, ainsi que le cadre de direction de l'institution. Le chapitre un, intitulé

« Assurer la gérance de la profession », traite de la responsabilité profonde des leaders institutionnels envers l'efficacité professionnelle des FC. En tant que responsables de la gérance de la profession, les leaders institutionnels fixent et maintiennent un profil élevé de qualités professionnelles, de normes et de valeurs parmi tous les membres des FC, un niveau de professionnalisme essentiel à l'efficacité des FC. Le chapitre deux porte sur l'efficacité organisationnelle. On y examine sous l'angle de la « pensée systémique » les analyses critiques et les nombreux processus que les leaders institutionnels encouragent pour obtenir de résultats équilibrés, complémentaires et stimulants à l'intérieur des divers systèmes et domaines de l'organisation et entre eux. Le chapitre trois, « Être un stratège militaire », vise à examiner l'efficacité institutionnelle par le biais du rôle de stratège militaire du leader institutionnel. Un bon stratège militaire intègre une profonde compréhension des rapports entre l'efficacité professionnelle et organisationnelle, et une compréhension tout aussi importante des cultures stratégiques externes et du rôle d'un professionnel militaire.

La section deux porte sur les aspects pratiques de la direction de l'institution et commence par un examen du contexte dans lequel les leaders institutionnels dirigent. Le chapitre quatre, « Exercer une influence », fournit des conseils pratiques pour négocier l'interdépendance entre le système de la guerre et du conflit que représentent les FC, ainsi que la structure et les dimensions du gouvernement fédéral représenté à Ottawa. L'annexe A, « Comment fonctionne le gouvernement national du Canada », fournit une mine de renseignements complémentaires à ce chapitre. Le chapitre cinq, « Créer une vision et diriger le changement », décrit le rôle d'une vision pour orienter le changement et traite des processus de l'élaboration d'une vision qui donne un but et une orientation aux FC, et qui sont ainsi une source de motivation et d'engagement envers les buts présentés dans la vision. Ce chapitre présente aussi un guide étape par étape sur la direction du changement et porte une attention particulière au maintien de l'élan et au suivi pour assurer

un changement durable. Le chapitre cinq part de l'hypothèse selon laquelle un changement durable dépend des gens, soit les membres des FC. Le chapitre six, « Assurer le bien-être et l'engagement des membres », insiste sur l'importance primordiale des gens pour assurer l'efficacité des FC. On souligne dans ce chapitre les nombreuses responsabilités des leaders institutionnels en vue d'optimiser la relation complexe entre les membres de la profession, les FC et la population canadienne.

La section trois, la dernière du document, présente une voie à suivre pour relever les défis examinés jusqu'à maintenant dans le manuel. Le chapitre sept, « Assurer la relève du leadership institutionnel », traite directement du perfectionnement en leadership et de la nécessité d'établir une capacité de leadership institutionnel dans les FC. Ce chapitre, centré sur les liens entre le leader institutionnel et l'efficacité des FC, présente un cadre de perfectionnement professionnel qui servira à orienter le perfectionnement des leaders institutionnels dans cinq éléments ou domaines de capacité essentiels : l'expertise, les capacités cognitives, les capacités sociales, les capacités de changement, et l'idéologie professionnelle. L'annexe B ayant pour titre « Cadre de perfectionnement professionnel » fournit des renseignements détaillés sur les cinq éléments essentiels à tous les niveaux du perfectionnement des leaders.

Ce manuel se veut pratique dans la mesure où la théorie et les concepts se combinent à une orientation « pratique » sur la direction de l'institution. Les lecteurs voudront probablement obtenir des explications plus détaillées et des renseignements supplémentaires sur le sujet. Chaque chapitre se termine par une bibliographie choisie de publications savantes ayant servi à élaborer le chapitre et qui peut être utile de consulter. De plus, chaque chapitre est lié à d'anciennes publications consacrées à la doctrine des FC qui offrent de l'information complémentaire sur certains des thèmes et des concepts abordés dans ce manuel.

Enfin, les enjeux examinés dans ce manuel ne peuvent être relevés que par des leaders institutionnels compétents et dévoués, affectés à des postes de commandement ou d'état-major en garnison ou encore dans des contextes opérationnels. Les leaders actuels et futurs ne réussiront que dans la mesure où ils perfectionnent sans cesse leurs compétences professionnelles et techniques, leurs capacités cognitives, sociales et de changement, et s'ils comprennent bien et adoptent l'idéologie professionnelle des FC. Ce manuel d'application vise précisément à aider les leaders supérieurs à relever les défis qui les attendent.

Section un

L'efficacité institutionnelle



Chapitre 1

Assurer la gérance de la profession

Comprendre les caractéristiques du professionnalisme	5
Exprimer clairement et promulguer l'idéologie professionnelle	6
Harmoniser la culture avec l'idéologie professionnelle : intégration interne	10
Intégrer la culture	13
Adaptation au monde extérieur	16
La gérance et l'avenir de la profession des armes	17
Lien avec le succès de la mission	17
Résumé	18

Assurer la gérance de la profession

« 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 et professionnelles des FC. »

Leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels, 2005, p. 118.

La profession des armes a pour fonction de veiller à l'emploi légitime et ordonné de la force militaire suivant les directives de l'État. Cette responsabilité profonde donne lieu au concept de primauté des opérations. Elle exige le plus haut professionnalisme de tous les militaires. La mise en place et le renforcement de ces normes relèvent de la gérance, laquelle figure certainement parmi les principaux rôles des leaders institutionnels des FC. En raison de la nature intégrée de la profession des armes au Canada, la gérance incombe à la fois aux officiers et aux s/off supérieurs en service dans la Force régulière et dans la Réserve. En outre, la profession est intégrée aux FC et directement liée au MDN. À l'interne, la gérance vise à renforcer et protéger l'idéologie professionnelle, c'est-à-dire cet ensemble de croyances et de valeurs basé sur un savoir militaire spécialisé, et ancré dans l'éthos militaire canadien. C'est une condition clé pour parvenir à l'intégration interne et assurer le bien-être et l'engagement des membres. La gérance comporte aussi un volet externe qui consiste à assurer l'adaptation au monde extérieur requise pour prévoir les changements dans les FC et le MDN, dans les normes et valeurs de la société canadienne et dans l'évolution constante du contexte de la sécurité et de l'espace de combat.

La gérance exige donc une très grande souplesse intellectuelle. Les institutions comme les FC ou celles avec lesquelles elles traitent n'ont rien de statique. À mesure qu'elles évoluent et se transforment, les leaders institutionnels orientent la profession de manière qu'elle demeure souple et s'adapte rapidement aux nouvelles exigences. La profession doit être pertinente, souple et efficace.

La gouvernance des FC et de ses nombreuses entités organisationnelles incombe aux leaders institutionnels. Une gouvernance judicieuse nécessite des fonctions à la fois organisationnelles et professionnelles : les deux éléments de l'efficacité institutionnelle. La gérance est un sous-ensemble de la gouvernance ayant pour objet de maintenir l'efficacité professionnelle. En fait, dans leur rôle de responsables en matière de gérance, les leaders institutionnels doivent constamment veiller à la prééminence des attitudes, des normes et des valeurs professionnelles militaires (c'est-à-dire de l'idéologie professionnelle) face aux idéologies du gestionariat et de l'entreprenariat qui exercent tant d'influence dans la gouvernance organisationnelle.

« Les services militaires sont à la fois des professions et des bureaucraties étatiques. Ce dualisme – profession et bureaucratie – engendre une tension difficile mais saine dans toutes les institutions militaires. Cependant, l'évaluation de l'efficience vient après l'efficacité pour mesurer le succès des professions. »

The Future of the Army Profession, p. 7

COMPRENDRE LES CARACTÉRISTIQUES DU PROFESSIONNALISME

Les responsables en matière de gérance ont la responsabilité particulière de voir à ce que les subordonnés comprennent parfaitement l'importance de chaque caractéristique du professionnalisme, des liens entre ces caractéristiques et surtout, de la manière dont l'idéologie professionnelle relie l'ensemble de ces caractéristiques de sorte que le tout est supérieur à la somme des parties. La gérance exige donc une vision globale de la profession qui permet aux leaders institutionnels d'influencer, d'orienter et de contrôler, le cas échéant, la manière dont les subordonnés et le monde extérieur comprennent les caractéristiques que sont la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'idéologie professionnelle.

Pour ce faire, les responsables en matière de gérance promulguent une doctrine établie sur de justes bases, comme celle qui figure dans le manuel sur la profession des armes, ainsi que des directives et des ordres clairs, et intègrent l'étude du professionnalisme aux programmes des écoles et des collèges des FC. L'influence plus informelle des responsables en matière de gérance dans leur rôle d'enseignants, de mentors et de guides est tout aussi importante.

Les responsables en matière de gérance précisent les responsabilités professionnelles exposées dans *Servir avec honneur*. Ils déterminent aussi les connaissances

spécialisées nécessaires au succès de la mission dans toute la gamme des rôles et des tâches qui peuvent être confiés aux FC, y compris les connaissances et les compétences ainsi que les qualités cognitives, intellectuelles et techniques qui aident les professionnels militaires à obtenir les résultats habilitants de l'intégration interne, du bien-être et de l'engagement des membres, et de l'adaptation au monde extérieur.

En tant que responsables en matière de gérance, les leaders institutionnels cherchent à établir un juste équilibre entre l'expertise fondamentale de la profession qui vise directement à dominer l'espace de combat, et celle qui permet de diriger, d'administrer et de contrôler une vaste organisation complexe dans l'ère post-industrielle. Les connaissances fondamentales sont directement liées au *système général de la guerre et du conflit*, qui comprend la politique, la stratégie, l'art opérationnel et la tactique (voir le chapitre 3). Les professionnels militaires acquièrent l'expertise nécessaire pour mener des opérations militaires, y compris un combat soutenu. En même temps, les grandes organisations de haute technicité ont besoin d'une expertise moderne en matière de gestion, de ressources humaines et de fonction de contrôle.

Les responsables en matière de gérance exercent la fonction essentielle de promouvoir la doctrine, les concepts, les symboles, les traditions et les rituels qui créent et enchâssent l'identité des FC. Ainsi, ils agissent volontairement comme modèles de rôle et rédigent des énoncés officiels de philosophie et de politique institutionnelles semblables aux principes soutenus en 2005 et qui appuient la transformation en cours dans les FC. L'un de ces principes clés consiste à faire passer les FC *d'une culture centrée sur l'armée à une culture des FC*. Les responsables en matière de gérance expliquent qu'au sein des FC, l'identité professionnelle s'organise sous une forme hiérarchique et intégrée, de manière à faire comprendre aux professionnels militaires canadiens que l'identification à une branche et à une armée, bien qu'importante et distincte, s'insère dans une identité unique symbolisée par les FC. La promotion d'une solide culture des FC favorise l'élaboration d'une

doctrine interarmées forte, intégrée à des organisations vraiment interarmées. On fera ainsi progresser l'identité des FC.

La gérance inclut surtout la diffusion de l'idéologie professionnelle militaire. Les leaders institutionnels doivent comprendre parfaitement ce dont il s'agit, la manière de modeler l'environnement pour en favoriser l'essor et surtout, ce qui peut la menacer ou l'amoindrir.

Dans ce domaine, les responsables de la gérance de la profession agissent en véritables prosélytes.

EXPRIMER CLAIREMENT ET PROMULGUER L'IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE

L'idéologie professionnelle militaire requiert un ensemble de connaissances systématique, discrétionnaire, fondé sur la théorie et faisant autorité des points

ÉTUDES DE CAS — Production de *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*

Les responsables en matière de gérance réagissent rapidement et avec fermeté à une crise institutionnelle. Ils sont aussi chargés de formuler des énoncés officiels de philosophie, de valeurs et de croyance. Ces deux facteurs sont entrés en ligne de compte à la suite de la Commission d'enquête sur la Somalie, à la fin des années 1990. Les auteurs de *L'officier en 2020* et du *Corps des MR en 2020* ont fixé des objectifs stratégiques directement liés au professionnalisme dans les FC. Ils visaient dans le premier cas « les plus hautes normes de professionnalisme » et dans l'autre, un « corps de MR professionnel ». Pour parvenir à ces objectifs, le conseiller spécial du CEMD en matière de perfectionnement professionnel (CS PP) a proposé de codifier en quoi consistait la profession militaire au Canada et sa signification. Il fallait en particulier rédiger un manuel visant à définir, décrire et expliquer le professionnalisme militaire. Le CEMD a souscrit vigoureusement à cette idée.

Une petite équipe mise sur pied au bureau du CS PP a été chargée de rédiger la première ébauche. L'équipe a mené une vaste consultation dans les FC et à l'extérieur. Le chef d'équipe a également créé un petit groupe consultatif formé de représentants des trois armées et du groupe du sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) du grade de colonel. Le groupe incluait aussi un représentant de Recherche et développement pour la défense Canada (RDCC), un ancien président du département de psychologie militaire et de leadership du Collège militaire royal du Canada (CMR) et le directeur de l'Institut du leadership des FC. Ce groupe consultatif s'est réuni régulièrement et à plusieurs reprises pour mettre au point les versions successives.

Il convient surtout de noter que le Conseil des forces armées (CFA) s'est réuni à des moments clés, pendant la rédaction de l'ébauche du manuel, pour fournir l'orientation requise. Le CFA a examiné le manuel en détail à cinq occasions différentes. Les membres du CFA, dans leur rôle de responsables de la gérance de la profession, se sont appliqués à expliquer en détail le concept de la profession des armes au Canada. Ils ont dû parfois participer eux-mêmes à la rédaction pour apporter la précision, ou dans certains cas, la nuance nécessaire, en vue de clarifier le message et y donner tout son sens.

Après avoir obtenu l'approbation du CFA, le CEMD a demandé qu'un résumé du manuel soit rédigé et remis à chacun des membres des FC. Le manuel a été distribué à grande échelle dans les bases et les unités, et dans les centres de Perfectionnement professionnel (PP). Les principaux intervenants du MDN et d'autres parties intéressées importantes de l'extérieur en ont également obtenu des exemplaires.

Le CEMD a lui-même fait valoir l'importance de ce manuel pour les FC auprès du ministre de la DN et de la Gouverneure générale. Le CEMD a signé, en qualité de chef de la profession, le manuel intitulé *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*. Le résumé a reçu la signature du CEMD, du ministre de la Défense nationale et de la gouverneure générale en tant que Commandant en chef des Forces canadiennes.

Analyse sommaire

La crise des années 1990 a fait ressortir l'importance d'une doctrine générale. Il est impératif que les leaders institutionnels, les principaux responsables de la gérance de la profession, participent pleinement, fournissent des ressources, et créent un climat propice. De plus, ils interviennent personnellement dans la création de cette doctrine. Leur participation active montre bien la priorité qu'ils accordent à la question. De plus, la vaste consultation rehausse la qualité de la doctrine et en facilite l'acceptation. Ainsi, *Servir avec honneur* continue d'exercer une influence puissante et persuasive à l'échelle des FC. Ce document constitue aussi le fondement philosophique de la nouvelle doctrine du leadership des FC « fondé sur les valeurs ».

de vue fonctionnel et cognitif, et l'adoption d'un système de valeurs transcendant qui oriente et détermine la manière d'employer ces connaissances. En matière de gérance, il est essentiel que tous les membres de la profession acquièrent cette idéologie et en saisissent la nature. Les responsables en matière de gérance doivent donc faire comprendre à tous que ces connaissances font autorité du point de vue fonctionnel, car il est essentiel de les posséder pour accomplir le travail. Elles font aussi autorité du point de vue cognitif, car elles ne sont pas basées sur une opinion pas plus qu'elles n'en découlent, mais plutôt sur la théorie. Elles sont rationnelles et en bonne partie vérifiables empiriquement. En somme, elles sont scientifiques. Cet ensemble général de connaissances découle des théories de la guerre et du conflit élaborées et mises à l'épreuve à l'époque moderne, et correspondent à l'histoire et à l'expérience canadiennes en temps de paix et en temps de guerre, de même qu'aux expériences pertinentes d'autres entités.

Les responsables en matière de gérance veillent à ce que cet ensemble spécialisé et unique d'expertise serve de cadre au perfectionnement professionnel. Ce rôle consiste notamment à assurer un suivi minutieux et à l'intégrer aux programmes de l'ensemble des écoles et collèges des FC. Ceux qui participent directement au commandement et à la direction de ces organisations reçoivent l'aide de ceux qui y participent indirectement, car ces derniers sont responsables du succès de la mission en tant que leaders institutionnels. La

situation concerne particulièrement les responsables en matière de gérance les plus hauts placés, jusqu'au CEMD, le chef de la profession des armes au Canada.

Les responsables de la gérance de la profession savent aussi que la caractéristique par excellence d'une profession est la nécessité d'acquérir du discernement. Ils précisent que selon l'idéologie professionnelle militaire canadienne, il faut affiner son propre jugement pour déterminer ce qu'il convient de faire, la force à employer et le moment opportun. Cette condition est essentielle au maintien de la doctrine canadienne du commandement de mission, un autre principe clé de l'initiative de transformation des FC de 2005 promulgué dans l'énoncé de vision du CEMD intitulé « De l'aversion pour le risque au commandement de mission ». Les responsables de la gérance de la profession éliminent le syndrome d'aversion pour le risque en soutenant que tous les membres de la profession des armes doivent acquérir les connaissances pertinentes et les appliquer avec sagesse selon l'intention du commandant et les lignes directrices générales, même sans directive immédiate. Ils affirment que dans la profession des armes au Canada, il est plus grave de ne pas agir que d'essayer et d'échouer en toute bonne foi. Les responsables en matière de gérance doivent donc encourager l'initiative et l'action énergique, réfléchie et décisive. Ils savent que des erreurs seront commises, mais que ne pas agir dans des situations critiques aura probablement des inconvénients beaucoup plus graves.

La deuxième composante de l'idéologie professionnelle, le système de valeurs transcendant, est représentée par l'éthos militaire. Les responsables de la gérance de la profession énoncent et maintiennent cet éthos, et cherchent constamment à y faire correspondre la culture des FC. Cette activité est au cœur de la fonction de gérance. Au cours des cinq dernières années, les leaders institutionnels, en tant que responsables en matière de gérance, ont exercé ce rôle lorsqu'ils ont dirigé, orienté et approuvé l'énoncé de l'éthos militaire canadien (EEMC) cité dans *Servir avec honneur*. Comme nous le verrons au Chapitre 5 intitulé « Créer une vision et guider le changement », ils ont mené une vaste consultation auprès de centaines de militaires, officiers et MR des FC, de nombreux intervenants externes, des hauts fonctionnaires, des universitaires et d'autres canadiens. L'EEMC a fait l'objet d'une étude attentive du CEMD et du Conseil des Forces armées (CFA) avant d'être signé par la gouverneure générale en qualité de commandant en chef, ainsi que le ministre de la Défense nationale et le CEMD.

À l'avenir, les responsables de la gérance de la profession devront surveiller attentivement l'EEMC, et l'adapter s'il y a lieu selon l'évolution du contexte de la sécurité et de la société canadienne. Comme nous le verrons d'une manière plus détaillée par la suite, l'harmonisation de la culture et de l'éthos des FC aidera à créer un climat de compassion avant, pendant et après les opérations. Les responsables de la gérance de la profession intègrent cette culture en offrant l'instruction requise pour l'emporter au combat, les ressources et le leadership pertinents pour réussir les opérations, ainsi

que les installations et les occasions propices au repos, aux récompenses, au rétablissement et aux soins de santé après les opérations. Cette approche existe depuis longtemps dans la profession des armes au Canada.

Les responsables en matière de gérance établissent aussi des liens avec le monde extérieur. Ils agissent ainsi comme des défenseurs de la profession en décrivant son caractère unique et son rôle dans la défense du Canada, la promotion des valeurs canadiennes à l'étranger et la protection des intérêts canadiens. En même temps, ils font valoir que la profession des armes respecte l'importance que les Canadiens accordent au travail ardu et honnête, aux droits de la personne, à la valeur de l'individu et à la force qui découle de la diversité. Les responsables de la gérance de la profession en font la preuve lorsqu'ils interagissent avec des représentants élus et des collègues professionnels civils, et surtout quand ils établissent des réseaux étroits avec les diverses communautés du pays. Comme le faisait observer le Vice-amiral Ron Buck, ancien vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) : *[traduction]* « Cela représente beaucoup de travail. À chaque réunion, pendant chaque opération, et dans chaque déclaration publique, vous devez vous assurer de livrer constamment les messages qui comptent. »

En tant que responsables de la gérance de la profession, les leaders institutionnels doivent être sensibilisés aux tendances et aux changements sociaux et culturels forts dans la société canadienne, et réagir positivement et avec entrain le cas échéant. Ils ne laissent pas l'institution s'isoler de la société. Les leaders institutionnels

ÉTUDES DE CAS — L'intégration des femmes dans les FC

Les responsables de la gérance de la profession doivent veiller à ce que les FC ne s'isolent pas de la société canadienne. L'enjeu est devenu particulièrement important lorsque la question de l'égalité hommes-femmes s'est posée au cours des années 1970. Il était de plus en plus évident que les femmes étaient en mesure d'assumer toute la gamme des rôles militaires, mais les leaders institutionnels des FC continuaient de résister à l'orientation gouvernementale, ou de se conformer au changement d'orientation de manière à respecter les exigences juridiques de base.

En 1970, les auteurs du rapport de la Commission royale d'enquête sur le statut de la femme ont présenté six recommandations applicables aux FC : l'élimination des restrictions concernant le recrutement des femmes mariées; des périodes d'engagement initial égales pour les femmes et pour les hommes; le maintien en fonction des femmes militaires enceintes; des prestations de retraite égales pour les femmes et pour les hommes; l'ouverture aux femmes de tous les groupes professionnels militaires; et l'admission des femmes dans les collèges militaires. En 1975, les quatre premiers points étaient réglés, mais les femmes n'avaient accès qu'aux deux tiers des groupes professionnels militaires.

En 1978, la proclamation de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a accentué la pression exercée sur les FC pour accorder une égalité complète aux femmes dans les FC. Les FC ont réagi en procédant à des essais dans le cadre du Programme d'emploi expérimental de femmes militaires dans des éléments et des rôles nouveaux (SWINTER), de 1979 à 1985. Ces essais visaient à déterminer l'aptitude globale des femmes dans des rôles non traditionnels. Les essais ont révélé que d'autres facteurs que le rendement des femmes militaires influençaient sur l'attitude masculine envers les femmes dans les unités d'essai. La plupart des chefs de ces unités ne se rendaient pas très bien compte de l'écart important entre les valeurs canadiennes et la résistance à appuyer l'intégration des femmes. Cette résistance créait en réalité une perception négative du public envers l'efficacité du leadership dans les FC.

La Charte canadienne des droits et libertés a été promulguée en 1982. En 1985, dans un rapport intitulé *Égalité pour tous*, un sous-comité parlementaire a conseillé à nouveau l'ouverture aux femmes de tous les groupes professionnels des FC. Par la suite, le CEMD a mis sur pied le Groupe de travail du MDN sur la Charte (GTC) pour éclairer le processus décisionnel des FC. Dans sa conclusion, le groupe de travail a mentionné que le principal facteur d'exclusion des femmes des unités de combat était une résistance du personnel militaire masculin. Là encore, les chefs des unités qui employaient des femmes ne comprenaient pas parfaitement le lien important entre les valeurs canadiennes et les attentes des Canadiens concernant l'application de ces valeurs dans les FC. En fait, vu la résistance à l'intégration des femmes et le manque de détermination sincère du leadership des FC à éliminer cette résistance, le public a continué à douter de l'efficacité du leadership dans les FC au cours des 15 années suivantes.

Toutefois, à la suite de ces conclusions, les femmes ont eu accès dès 1986 à 75 p. 100 des groupes professionnels militaires. Dans le sillage des travaux du GTC, des essais ont été lancés en 1989 dans le cadre du Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat (PEFPC) en vue d'évaluer l'incidence des unités mixtes. Toutefois, avant la fin des essais du PEFPC, une décision du Tribunal canadien des droits de la personne, en février 1998, a chargé les FC d'instaurer plusieurs mesures, y compris la surveillance externe, en vue d'assurer l'intégration complète des femmes au cours des dix années suivantes.

Après une consultation juridique poussée, le leadership institutionnel des FC a admis à contrecœur que la directive du tribunal avait force de loi, et en juillet 1989, il a ouvert tous les groupes professionnels militaires aux femmes. En 1990, le Comité consultatif ministériel sur les femmes dans les FC a été mis sur pied en vue d'exercer une surveillance externe. Au cours des cinq années suivantes, diverses initiatives ont permis d'éliminer de nombreux obstacles bureaucratiques à la participation complète des femmes, y compris la mise en œuvre de la politique sur le harcèlement et l'adaptation de l'équipement individuel. On a également dispensé des programmes d'instruction pour apporter les changements culturels nécessaires à l'intégration des femmes. En 1994, la haute direction des FC a déclaré avoir réalisé l'intégration des femmes. En revanche, de nombreux rapports publiés par des chercheurs et les médias de 1994 à 1999 ont démontré que diverses questions, y compris le harcèlement, nuisaient encore à l'intégration des femmes.

En 1999, la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) arrivait à la conclusion que les FC n'avaient pas réussi l'intégration des femmes selon les directives de 1989. Toutefois, la CCDP n'a pas imposé d'autres mesures de surveillance externe, étant persuadée, après avoir examiné les programmes d'intégration des femmes des FC, que la haute direction des FC était pleinement résolue à atteindre cet objectif.

Analyse sommaire

La représentation accrue des femmes et leur plus grande participation au sein des FC depuis 1970 sont en bonne partie le résultat de mesures judiciaires conformes aux valeurs canadiennes, qui ont obligé les FC à rehausser l'inclusion des femmes. En 1989, les leaders institutionnels des FC avaient perdu la confiance du gouvernement à cet égard et se sont vus contraints de modifier la politique relative à l'emploi des femmes; de plus, les FC ont fait l'objet d'une surveillance externe concernant l'intégration des femmes. Dans ce dossier, les responsables en matière de gérance n'ont pas réussi à bien harmoniser la politique et les méthodes des FC avec les valeurs de la société canadienne. La présence des femmes dans les FC a légèrement augmenté depuis 1989; toutefois, en 1999, le leadership institutionnel n'avait pas encore mérité pleinement la confiance des Canadiens dans leur capacité de diriger et mettre en œuvre le changement. Les responsables de la gérance de la profession ont pour responsabilité fondamentale de demeurer au fait des changements sociaux et culturels de la société canadienne.

n'ont pas toujours bien réagi dans le passé. Ils n'ont pas agi de manière résolue pour intégrer ces changements à la profession. Il en a sans doute été ainsi pour l'inclusion des femmes dans les FC, la question de la sexualité et l'intégration pleine et ouverte de la Charte canadienne des droits et libertés dans les politiques et directives qui constituent le cadre de gouvernance des FC et en conséquence, de la profession des armes au Canada. Dans ces situations, des pressions surtout extérieures ont d'abord poussé l'institution à mieux s'harmoniser avec la société canadienne. À l'avenir, les responsables de la gérance de la profession devront se montrer plus attentifs et agir plus rapidement. Certains domaines continuent de retenir l'attention, y compris le multiculturalisme, les répercussions de la technologie de l'information et des moyens de communication de masse sur la jeunesse canadienne et les attitudes des Canadiens envers la mondialisation et l'intervention humanitaire.

HARMONISER LA CULTURE AVEC L'IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE : INTÉGRATION INTERNE

Les responsables de la gérance de la profession veillent à inculquer dûment et efficacement aux nouveaux membres les systèmes de valeurs de l'idéologie

professionnelle militaire canadienne, pour modeler la culture de manière à préserver la légitimité des FC et pour faire confiance aux forces armées en tant qu'institution nationale. Ils doivent confirmer que les systèmes de réglementation juridique et éthique fonctionnent comme prévu, et d'une manière plus générale, harmoniser les politiques et les méthodes administratives avec les valeurs de l'éthos militaire. Les moyens requis dans ce domaine incluent une expérience de la doctrine contenue dans *Servir avec honneur*. Il ne suffit pas d'en prendre connaissance une fois à l'école des recrues, mais il faut y revenir et la faire mieux comprendre tout au cours d'une carrière professionnelle. Ainsi, cette doctrine est essentielle pendant la formation professionnelle au CMR, au Centre de perfectionnement professionnel des MR dans le cadre de la Qualification élémentaire en leadership (QEL), et tout au cours de l'instruction de la période de perfectionnement (PP) 1 (phases 3 et 4) pour tous les élèves-officiers. Il faut également prendre connaissance de la série de manuels sur le leadership des FC pour mieux comprendre le lien entre le concept professionnel présenté dans *Servir avec honneur* et le modèle du leadership basé sur les valeurs des FC.

Par la suite, le professionnalisme militaire doit occuper une place de choix dans les cours et les activités de perfectionnement professionnel de niveau plus élevé. Les instructeurs, les moniteurs et les mentors peuvent se servir d'un large éventail de travaux de recherche sur le sujet. Ils peuvent aussi tirer parti de l'expérience et des réflexions éloquentes d'autres professionnels militaires.

Les responsables en matière de gérance savent très bien que l'autoréglementation est une caractéristique déterminante de toute profession. C'est un point capital, car le gouvernement, au nom de la population canadienne, confère des pouvoirs considérables d'autoréglementation à la profession des armes. Ces pouvoirs s'accompagnent d'une attente très élevée selon laquelle la gérance de la profession qu'exercent les leaders supérieurs garantira les normes de rendement et de conduite les plus élevées. Il incombe donc

aux responsables en matière de gérance de veiller à l'application transparente des mécanismes de réglementation, y compris le système de justice militaire, les commissions d'enquête et les systèmes de promotion. La gérance comprend aussi la coordination de l'idéologie professionnelle militaire canadienne avec le Programme d'éthique de la Défense (PED) de manière à garantir la compréhension et l'exercice d'un comportement éthique, et une correspondance entre les impératifs militaires et les attentes de la société. L'incapacité d'internaliser et de respecter les valeurs civiles, juridiques et militaires compromet le pouvoir des FC en tant qu'institution d'autoréglementation.

Nous pouvons illustrer l'importance de cet aspect de la gérance en rappelant un cas où l'autoréglementation de la profession n'a pas répondu aux attentes du gouvernement ni à celles de la population canadienne.

ÉTUDES DE CAS — Le Comité de surveillance du ministre

Les responsables de la gérance de la profession doivent maintenir la capacité de la profession de s'autoréglementer. En ce sens, la mise sur pied du Comité de surveillance du ministre (CSM) sur le changement a compromis cet important principe. Dans le sillage du rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie, les leaders institutionnels des FC et du MDN ont élaboré une série de recommandations portant sur les préoccupations soulevées dans le rapport. Toutefois, les mesures proposées allaient plus loin et visaient à amorcer un mouvement de réforme pour préparer les FC et le MDN à mieux relever les défis du contexte de la sécurité au XXI^e siècle. Le *Rapport du ministre au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes*, qui contenait ces recommandations, a été transmis en avril 1997. Le premier ministre a approuvé ce rapport moins d'un mois plus tard, et ordonné la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations.

Dans le climat politiquement chargé qui a marqué la fin prématurée des travaux de la Commission sur la Somalie et la publication de son rapport, le gouvernement a décidé qu'il fallait faire preuve de détermination très ouvertement. En octobre 1997, le ministre de la Défense nationale a donc mis sur pied le CSM, chargé de superviser la mise en œuvre du rapport du ministre au PM. Le CSM devait recevoir des comptes rendus des FC et du MDN au rapport du PM, le rapport du Groupe consultatif spécial sur la justice militaire ainsi que le rapport de la *Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*.

Le CSM se composait à l'origine de sept Canadiens éminents sous la présidence de l'honorable John Fraser, avant de passer à trois membres, John Fraser, David Bercuson et D. Bevis Dewar. À l'époque, le CSM s'est penché sur la question de la revitalisation de la Réserve. Un contact direct a été établi avec les FC et le MDN par l'entremise du Cabinet du VCEMD, qui a mis sur pied un petit secrétariat chargé de traiter avec le CSM.

Les rapports entre le CSM et les FC et le MDN étaient pertinents, officiels et tendus, du moins au début. Dans l'un de ses premiers rapports, le CSM attribuait la lenteur à mettre en œuvre les diverses recommandations aux liens parfois précaires entre la décision et l'activité, au manque d'orientation stratégique centralisée au niveau du programme, et à la tendance à réinterpréter le sens et l'intention des recommandations admises. Les relations se sont raffermies au fil du temps, à mesure que la communication s'améliorait et que la compréhension mutuelle augmentait. Dans son rapport final, en 2003, le CSM se disait généralement satisfait des progrès accomplis mais prévenait qu'il fallait demeurer sur cette lancée. Le CSM a été dissout et remplacé par le Conseil consultatif en matière d'éducation qui rend compte directement au ministre.

Analyse sommaire

L'autoréglementation professionnelle n'est pas un droit, mais un privilège et une responsabilité. Elle peut être révoquée lorsqu'on la tient pour acquis. Il incombe par conséquent aux responsables de la gérance de la profession de sauvegarder et protéger l'intégrité de la profession. Le CSM était un exemple d'intervention extérieure visant à compenser le manque d'autoréglementation effective. Le CSM a finalement réussi à préserver l'ouverture et la transparence pendant la réforme des FC. Malgré des débuts difficiles, il a aidé à restaurer et renforcer les relations civilo-militaires dans trois domaines principaux : la société, les politiques et les autorités civiles.

Le Comité de surveillance du ministre (CSM) a été mis sur pied à l'automne 1997 pour surveiller la mise en œuvre des recommandations contenues dans le *Rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie, le Rapport du ministre au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* ainsi que le rapport Dickson sur le système de justice militaire. Le gouvernement avait l'impression que dans bien des domaines, qui semblaient auparavant relever exclusivement de la responsabilité interne, un degré supérieur de réglementation externe s'imposait. Dans son rapport, qui reprenait le sens, sinon le langage du rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie, le ministre admettait sans ambages qu'on avait manqué de leadership et attenté à l'honneur des FC. Heureusement, la haute direction des FC a amorcé un vaste mouvement de réforme portant sur les enjeux du guide institutionnel stratégique [(*Façonner l'avenir des Forces canadiennes : Une stratégie pour 2020*) (*Stratégie de Défense 2020*)], reformulé un puissant énoncé de l'éthos militaire canadien et apporté diverses modifications organisationnelles et conceptuelles au système de perfectionnement professionnel des FC. Au cours de

ses cinq années de travaux, le CSM a constaté que les FC avaient à la fois pris une orientation pertinente et bien choisi leur moment. Le comité a été dissout en 2003 et remplacé par le Conseil consultatif en matière d'éducation (CCE).

En même temps, les responsables de la gérance de la profession expliquent les responsabilités légitimes en matière de surveillance du Parlement, du Ministère et de certains organismes centraux. Ils font constamment en sorte que tous les membres respectent ces exigences. Ces mécanismes de réglementation externes incluent la nécessité, pour le CEMD, de faire rapport chaque année au Parlement. Le CEMD et certains officiers supérieurs témoignent aussi au besoin devant la Chambre des communes et des comités sénatoriaux. De plus, le ministre peut exercer une grande latitude en ce qui concerne la surveillance du MDN et des FC. Les organismes centraux comme le Conseil du Trésor (CT) et le Bureau du Vérificateur général (BVG) exercent souvent eux aussi des activités de surveillance et de réglementation conformément à leurs responsabilités législatives envers le premier ministre et le Parlement.

INTÉGRER LA CULTURE

Les responsables de la gérance de la profession font constamment en sorte d'harmoniser les hypothèses, les valeurs et les comportements culturels avec l'idéologie professionnelle. Ils utilisent dans ce but des mécanismes primaires et secondaires. 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 négligés, ou ils seront une source constante de discord et de frustration. Dans *Leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, on identifie six mécanismes d'intégration primaires et les six mécanismes d'intégration secondaires qui y correspondent. Nous les expliquons ci-après au moyen d'exemples pour illustrer chaque mécanisme.

Mécanismes d'intégration primaires

- **Les responsables en matière de gérance exercent un rôle d'émulation, d'enseignement et d'encadrement volontaires.** Les responsables de la gérance de la profession donnent l'exemple et peuvent rendre entièrement compte de leurs actions. Ils sont disposés à expliquer leurs décisions, sauf si la situation opérationnelle l'interdit. L'encadrement, toutefois, n'est pas un « copinage », une situation dans laquelle les membres essaient de s'attacher à des « étoiles montantes » à des fins d'autopromotion.
- **Les responsables en matière de gérance réagissent rapidement, avec fermeté et transparence aux incidents critiques et aux crises organisationnelles.** Les responsables de la gérance de la profession examinent activement la profession pour cerner les incidents critiques et les principaux problèmes organisationnels. Les réactions initiales à l'incident survenu en Somalie en 1993 illustrent un cas où ce rôle n'a pas été assumé correctement. La mise sur pied de la Commission d'enquête de Faye ne correspondait pas du tout aux normes gouvernementales, sociétales et professionnelles. La commission a fait l'objet de critiques avant d'être abolie, car apparemment, ses conclusions et recommandations ne correspondaient pas aux faits connus ou aux témoignages recueillis en cour martiale au même moment. Selon ses détracteurs, au MDN, dans les FC et à l'extérieur, la Commission s'est trop préoccupée de protéger l'image des forces armées au lieu de procéder à une analyse sensée des problèmes et de leurs causes fondamentales. C'est l'un des principaux facteurs ayant conduit le gouvernement à créer la Commission d'enquête sur la Somalie. En revanche, et sur une note beaucoup plus positive, la haute direction des FC a mis sur pied et dirigé la Commission d'enquête sur la Croatie de manière à illustrer les valeurs fondamentales du devoir auprès de la population canadienne, la loyauté envers les membres de la profession concernés, l'intégrité en ce qui a trait à tous les faits au dossier, et le courage moral de reconnaître les erreurs et de corriger la situation.
- **Les responsables de la gérance de la profession s'assurent d'attribuer les ressources selon des critères réels.** D'après les critères établis dans *L'officier en 2020* et le *Corps des MR en 2020*, on attribue actuellement des ressources à un système de PP centré sur l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et le Centre du perfectionnement professionnel des militaires du rang (CPPMR) de manière à favoriser l'apprentissage continu dans les deux corps. On encourageait auparavant les militaires à chercher des occasions d'autoperfectionnement, en partie parce que les critères d'avancement étaient fondés de plus en plus sur le niveau professionnel et d'instruction. Toutefois, ce processus n'était pas financé d'une manière appropriée ou équitable.
- **Les responsables de la gérance de la profession portent attention à ce qu'ils jugent important et l'évaluent et le contrôlent de façon régulière.** Les séances du Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC) à la fin des années 1990 résultaient de l'attention insuffisante accordée aux questions relatives à la qualité de la vie au cours des années 1970, 1980 et 1990, et

ont fait ressortir le manque d'évaluation et de surveillance des questions connexes. La haute direction, en collaboration avec des responsables civils du MDN et du CT, a signalé les enjeux et les faits à l'attention du gouvernement à la fin de la décennie. Le Comité a pris des mesures fermes et montré que le bien-être et l'engagement des membres seraient dorénavant un sujet de préoccupation régulier. L'expérience de l'Armée de terre dans l'évaluation de la culture et du changement au cours des 40 dernières années est un autre bon exemple.

- **Les responsables de la gérance de la profession donnent des récompenses et des statuts fondés sur des critères réels.** À l'avenir, l'attribution d'un statut (et d'un grade) aux personnes capables de reconnaître, entre autres, la nécessité du changement et d'en favoriser la mise en œuvre fera partie de la gérance de la profession. On avait autrefois tendance à récompenser ceux qui assuraient loyalement la stabilité du système, par exemple, en se conformant à un modèle polyvalent de capacités de combat conçu pour affronter la menace de la guerre froide. La transformation des FC exige des leaders qui possèdent des connaissances et des capacités cognitives, sociales et évolutives, ainsi qu'une identité professionnelle bien intériorisée, pour créer des FC plus pertinentes, plus souples et plus efficaces.
- **Les responsables de la gérance de la profession recrutent et choisissent des membres et leur accordent des promotions suivant des critères réels.** Les auteurs du *Corps des MR en 2020* ont fixé les critères à respecter pour obtenir un corps des MR tout à fait professionnel, et amorcé une restructuration des cours dispensés aux MR aux niveaux élémentaire, intermédiaire et avancé jusqu'à la qualification d'adjudant-chef (adjuc)/premier maître de 1^{re} classe (pm 1). Ainsi, les militaires promus aux grades de MR les plus élevés sont prêts à assumer les responsabilités associées à leur rôle de « responsables en matière de gérance » du corps de MR et de « responsables adjoints en matière de gérance » de la profession des armes. La nécessité

de fournir des officiers et des MR susceptibles de devenir d'excellents leaders institutionnels est un exemple de l'exigence constante associée à ce mécanisme. Pour ce faire, on leur offre très tôt de bonnes occasions de servir de leaders institutionnels et surtout d'acquérir de l'expérience au QGDN.

Mécanismes d'intégration secondaires

- **Les responsables de la gérance de la profession fournissent des énoncés officiels de la philosophie, des valeurs et des croyances institutionnelles.** Ce genre d'énoncé figure dans *Servir avec honneur* et dans la série actuelle de manuels sur le leadership dans les FC. Les leaders institutionnels devront s'en inspirer à l'avenir. Il est important à l'heure actuelle de formuler un cadre de défense qui relie les FC et le MDN de manière à poursuivre la transformation des FC selon deux principes clés : « D'un intérêt institutionnel aux buts opérationnels » et « Tenir les éléments de la Force régulière et de la Réserve, y compris la fonction publique, pour une partie de la solution globale. » Les responsables de la gérance de la profession des armes devront élaborer un concept de la défense qui n'a pas pour effet d'homogénéiser, mais de protéger la nature unique de l'élément militaire, tout en intégrant les professionnels civils de la défense dans une équipe synergique.
- **Les responsables de la gérance de la profession lancent et maintiennent les rites et les rituels de l'institution.** Le soutien accordé à l'Année de l'ancien combattant en 2005 est un bon exemple de correspondance entre la culture et l'idéologie professionnelles. L'événement a servi à commémorer un aspect essentiel de l'histoire, du patrimoine et de la tradition en reconnaissant les sacrifices des prédécesseurs dans la profession des armes. Les cérémonies de la parade du drapeau et du droit de cité en sont d'autres exemples.
- **Les responsables de la gérance de la profession recueillent et publient des histoires, des légendes et des mythes à propos de personnes et d'événements.** Les responsables de la gérance de la

profession prêtent attention aux actions de tous les membres de la profession à mesure qu'ils font l'histoire. L'Institut du leadership des FC déploie actuellement un effort considérable pour recueillir, codifier et diffuser des faits historiques et des histoires contemporaines dans la série intitulée *Au péril de notre vie*. Elle regroupe des histoires de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, y compris celles de régiments, d'escadrons et de navires. Dans le passé, les leaders institutionnels se sont peu appliqués à recueillir leurs souvenirs et leur expérience de leader ou de commandant. En tant que responsables de la gérance de la profession, ils doivent commencer à y voir une responsabilité particulière pour ceux qui exercent le rôle de leaders et de mentors. La création du service de presse de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) favorise cet aspect de la gérance. Au point de vue institutionnel, il est temps également de commencer à rédiger l'histoire des FC.

- **Les responsables de la gérance de la profession harmonisent la philosophie et la doctrine avec le design et la structure de l'organisation.** Harmoniser la culture avec l'idéologie professionnelle consiste à mettre en œuvre un processus d'unification qui contribue directement à ouvrir des perspectives opérationnelles interarmées. Ce processus était auparavant une source de discordes et de frustration, car ces perspectives transparaisaient très peu dans la structure des FC. Le processus de transformation des FC a commencé à corriger la situation par la création d'organisations importantes au niveau opérationnel (théâtre d'opérations). Ce processus deviendra efficace dans la mesure où les leaders institutionnels concevront cet effort sous l'angle de la gérance et pas seulement du leadership stratégique et de la gestion du changement.
- **Les responsables de la gérance de la profession harmonisent les systèmes et les procédures de l'organisation avec le résultat culturel voulu.** L'influence qu'ils exercent sur la nouvelle *Stratégie*

en matière de ressources humaines (RH) militaires 2020 est un exemple où la gérance exerce un rôle majeur pour faire correspondre la culture à l'idéologie professionnelle suivant ce mécanisme secondaire. Les systèmes relatifs au personnel doivent être à la fois efficaces et efficaces. L'efficacité exige des approches psychologiques, sociologiques et de gestion modernes. L'efficacité nécessite une connaissance précise du but de l'organisation en question, c'est-à-dire du contenu de l'idéologie professionnelle militaire. Cette harmonisation contribue notablement à l'atteinte des quatre résultats attendus. Elle favorise l'intégration interne, rehausse le bien-être et l'engagement des membres, et améliore la réputation des FC à l'extérieur. Comme nous le répétons souvent dans ce manuel, ces résultats sont essentiels au succès de la mission au niveau institutionnel.

- **Les responsables de la gérance de la profession assurent le maintien d'un ensemble de connaissances cohérent et d'une doctrine cohérente.** Comme on l'explique dans *Servir avec honneur*, l'expertise militaire regroupe trois composantes : les connaissances fondamentales, auxiliaires et spécialisées. La gérance consiste notamment à faire en sorte d'établir un système cohérent à partir des connaissances fondamentales, associées de manière appropriée aux connaissances spécialisées et auxiliaires. L'ensemble de connaissances fondamentales repose sur le système général de la guerre et du conflit qui comprend la politique, la stratégie, l'art opérationnel et la tactique, comme on le décrit au chapitre 3. Les connaissances fondamentales découlent d'une étude et d'un travail intenses dans l'ensemble des FC, mais surtout dans les cellules de doctrine des FC et des armées, de même qu'à l'ACD, par le biais de ses unités, le CMR, le Collège des Forces canadiennes (CFC), l'Institut de leadership des FC (ILFC) et de plus en plus, le CPPMR. Les connaissances et la doctrine peuvent aussi être créées et examinées au moyen d'une collaboration à la *Revue militaire canadienne*.

ADAPTATION AU MONDE EXTÉRIEUR

La gérance de la profession des armes au Canada se traduit par un engagement auprès de l'État dans toutes ses dimensions, de la société canadienne en général, des alliés et d'organisations internationales et non gouvernementales très diversifiées. Les responsables en matière de gérance examinent attentivement le contexte de la sécurité à l'échelle internationale et envisagent les répercussions des nouvelles technologies. Ces deux facteurs influent directement sur le professionnalisme militaire, parfois à son détriment. Ainsi, les FC ont mis du temps, après la guerre froide, à passer d'un éthos essentiellement pessimiste, à tendance historique, nationaliste et quelque peu militariste, à un éthos mieux adapté au XXI^e siècle : réaliste, axé sur l'avenir, nuancé dans sa manière de comprendre la puissance, cosmopolite et coopératif. Il a fallu une décennie pour formuler l'EEMC; les responsables de la gérance de la profession ont la responsabilité particulière d'en maintenir la pertinence.

Les responsables en matière de gérance doivent demeurer au fait des principaux changements culturels et sociaux de la société canadienne. Ces changements ne sont pas toujours très propices ou favorables à une profession militaire bien portante. Toutefois, ils ne devraient pas isoler la profession de la société à laquelle elle appartient. Dans la plupart des cas, le meilleur moyen consiste à faire connaître clairement et avec persuasion la nature unique de la profession des armes, et son utilité pour faire progresser les valeurs et les intérêts auxquels les Canadiens attachent de l'importance. Les responsables en matière de gérance demeurent apolitiques, il va sans dire, mais cette norme professionnelle offre la latitude voulue pour dialoguer avec la population canadienne au moyen des activités communautaires, les médias de masse et le monde universitaire. Les leaders institutionnels dirigent ce dialogue, mais encouragent aussi tous les professionnels militaires à y participer. Dans la mesure où les militaires comprennent que chaque fois qu'ils

collaborent avec le monde extérieur, ils représentent l'ensemble de la profession des armes, il en résultera toujours un resserrement des liens de confiance et un accroissement de la crédibilité auprès des Canadiens.

Les responsables de la gérance de la profession entretiennent des liens presque constants avec des élus et des représentants civils de tous les ordres, tant municipal que national. Ils font donc en sorte de maintenir des liens de collégialité et de respect mutuel, non seulement en faisant connaître leur contribution à la communauté et à la nation, mais aussi en montrant qu'ils comprennent les rôles importants que jouent leurs collègues civils dans le maintien de la paix, de l'ordre et d'un bon gouvernement, dans le mode de vie des Canadiens. Cet aspect est particulièrement important dans le contexte du cadre de défense des FC et du MDN. Les responsables de la gérance de la profession encouragent la formation d'équipes fortes qui s'appuient les unes les autres, exécutent la politique de défense et soutiennent directement les opérations partout dans le monde.

Un processus important dans ce contexte consiste à bien comprendre de part et d'autre qu'il existe effectivement diverses manières de gérer et d'appliquer les connaissances. Ainsi, l'idéologie de marché (entrepreneuriat) et l'idéologie bureaucratique (gestionnariat) apportent beaucoup au rôle du MDN et des FC dans le cadre de la politique de sécurité du Canada, et chacune comporte sa propre éthique professionnelle. Les responsables de la gérance de la profession ont pour rôle d'expliquer aux destinataires à l'interne et à l'extérieur la manière dont ces idéologies peuvent amoindrir l'idéologie professionnelle militaire, surtout en matière d'éthos militaire. Un dialogue constructif, visant entre autres à encourager les collègues civils à participer le plus possible aux démarches et aux activités communes de perfectionnement professionnel, produira des équipes des FC et du MDN plus fortes, plus efficaces et plus dévouées.

LA GÉRANCE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION DES ARMES

Pour réagir efficacement à l'évolution de l'environnement extérieur, la profession devra constamment s'efforcer de mieux comprendre et de mieux connaître l'évolution politique et sociale du Canada, ainsi que les nouvelles formes de conflit. Ces facteurs auront une incidence directe sur les caractéristiques de la responsabilité, en particulier l'expertise. Dans ce contexte, les militaires de tous grades devront faire preuve d'un très grand professionnalisme.

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 peuvent 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.

Les responsables de la gérance de la profession doivent 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.

LIEN AVEC LE SUCCÈS DE LA MISSION

Les responsables de la gérance de la profession exercent une surveillance constante sur toutes les caractéristiques du professionnalisme, et s'assurent, en tant que professionnels, d'assumer leur contrat moral envers la société en engendrant une foi et une confiance dans l'institution. Ils acquièrent l'expertise nécessaire et pertinente, possèdent la cohésion et le moral associés à une identité unificatrice et surtout, ils ont en commun un éthos militaire qui oriente en tout temps leur conduite. Ils contribuent ainsi à obtenir les résultats habitants du bien-être et de l'engagement des membres, de l'intégration interne et de l'adaptation au monde extérieur, des facteurs préalables à l'atteinte du résultat principal : le succès de la mission. La gérance est directement liée au résultat principal dans la mesure où l'on inculque aux professionnels militaires une idéologie professionnelle qui leur confère les connaissances, la volonté et l'esprit nécessaires pour accomplir une diversité de missions dans des conditions pénibles.

« Le professionnalisme dans les FC au XXI^e siècle s'accroîtra et se maintiendra dans la mesure où les leaders institutionnels pourront clairement cerner, comprendre et empêcher les menaces envers l'idéologie professionnelle militaire canadienne que représentent les exigences concurrentes du marché et les idéologies bureaucratiques, et créent un ensemble de connaissances cohérent basé sur le système général de la guerre et du conflit qui regroupe des concepts canadiens autonomes de stratégie et d'art opérationnel. »

Idéologie professionnelle, p. 138

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.

Lectures recommandées

Abbott, Andrew. *The System of Professions: An Essay into the Division of Expert Labour*, Chicago : University of Chicago Press, 1988.

Bentley, L.W. *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*, Kingston : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.

Freidson, Eliot. *Professionalism: The Third Logic*, Chicago : University of Chicago Press, 2001.

Mathews, Lloyd, éd. *The Future of the Army Profession*, New York : McGraw-Hill, 2002.

Schein, E. H. *Organizational Culture*, Californie : Jossey-Bass, 1992.

Walker, R. W., éd. *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*, Kingston: Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2007.



Chapitre 2

La pensée systémique

Les FC – Un « système de systèmes »	22
La pensée systémique	27
Établir un milieu d'apprentissage	33
Surveiller et mesurer les répercussions, les relations et les résultats	35
Lien avec le succès de la mission	37
Résumé	38

Pensée systémique

« 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. 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'influencent. »

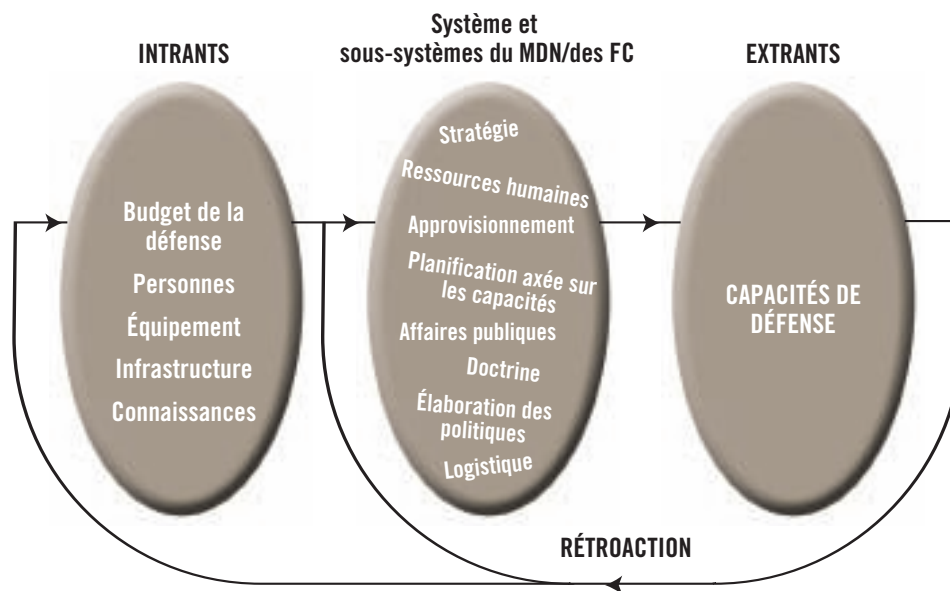
Leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels, 2005, p. 105.

Les FC se composent de nombreux systèmes et sous-systèmes exploités dans un large contexte – un supra-système – formé du gouvernement fédéral, de la société canadienne et de l'environnement de sécurité actuel. Le leadership stratégique a pour objectif de veiller à l'efficacité des FC à long terme par l'intégration et la gestion interne des systèmes organisationnels et le positionnement favorable de l'organisation dans son environnement. La pensée systémique repose sur la prémisse que les rapports entre les systèmes et les caractéristiques de l'institution, du groupe ou de l'unité et de l'individu peuvent être assimilés à des relations de cause à effet. Elle se distingue des méthodes d'analyse plus traditionnelles, en ce qu'elle met l'accent sur les interactions et les interconnexions des diverses composantes d'un système. La modification d'une caractéristique donnée ou d'un ensemble de caractéristiques peut modifier les intrants et les extrants de tout système ou sous-système utilisé seul ou en combinaison avec d'autres, ainsi que les données qui y circulent. L'harmonisation stratégique et l'intégration des systèmes de la Défense sont essentielles pour garantir le succès de la mission et répondre aux exigences externes.

LES FC – UN « SYSTÈME DE SYSTÈMES »

La gestion du système des FC, et de ses nombreux sous-systèmes, porte essentiellement sur les ressources d'entrée de l'environnement externe – le budget de la défense, les personnes, les immobilisations et l'équipement, l'infrastructure et les connaissances – et a pour but d'obtenir des extrants efficaces. Ces extrants, les capacités de défense, sont constamment évalués et mesurés, ce qui crée, d'une part, des boucles de rétroaction qui influent sur les intrants de l'environnement externe et, d'autre part, des boucles de rétroaction internes qui influencent les systèmes et les processus internes. De ce point de vue, le système du MDN/des FC et ses sous-systèmes agissent comme des systèmes ouverts à double boucle en assurant la circulation constante des intrants, des extrants et des données internes. Un système ouvert est en mesure de se maintenir en puissance à partir des intrants et des rétroactions de l'environnement externe et de l'environnement interne, et de ses divers systèmes et sous-systèmes. S'il n'y avait pas de boucle de rétroaction externe, les FC constitueraient un système fermé dont le maintien en puissance reposerait exclusivement sur la rétroaction et les intrants internes. La figure 2-1 illustre ces rapports.

Figure 2-1 : Un système de systèmes au MDN et dans les FC



La capacité de maintien en puissance d'un système et d'un sous-système, comme dans la notion d'auto-synchronisation dans un environnement opérationnel réseauté¹, repose sur une compréhension claire et cohérente des stratégies et des objectifs nationaux et institutionnels, des informations de grande qualité et une connaissance partagée de la situation, des compétences à tous les niveaux de la gestion de systèmes, et une confiance dans l'information fournie par les boucles de rétroaction internes et externes. Les leaders institutionnels élaborent et soutiennent le cadre et la culture de façon à permettre le rajustement quantitatif et qualitatif constant des processus, structures et ressources dont se composent le système de la défense et ses sous-systèmes, assurant ainsi le maintien en puissance des capacités de défense.

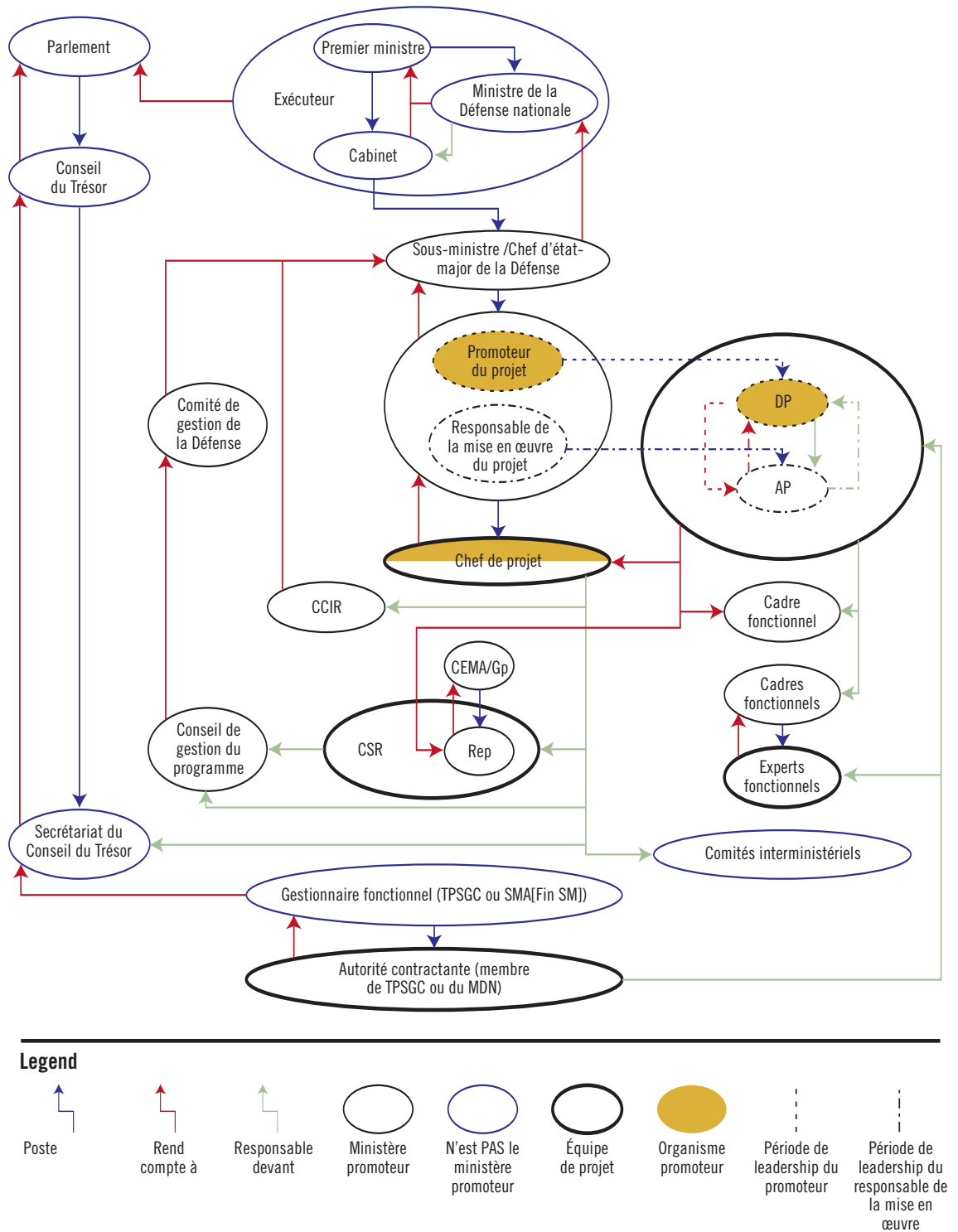
Pour ce faire, les leaders institutionnels doivent saisir les relations entre les parties constituantes des FC (personnes, processus et structures) et y voir des éléments

interreliés d'un système de plus grande envergure. Le système du MDN et des FC est varié, complexe et intégré au MDN. Il est exploité dans le contexte général de la politique et de l'orientation du gouvernement fédéral, des intérêts de la société canadienne et des préoccupations liées à la sécurité internationale. Il en résulte une approche dite « système de systèmes » à l'échelle des FC, du MDN et du gouvernement. Par exemple, en sa qualité de directeur financier (DF) du Ministère, le sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) (SMA[Fin SM]) fournit un soutien essentiel aux FC et au MDN. Il rend compte au SM et au Ministre de l'intégrité du cadre de gestion financière et de contrôle. Le SM et le ministre rendent compte à leur tour au CT et au gouvernement canadien de la gestion prudente des ressources, notamment des fonds publics². En tant que contrôleur des FC, le directeur général – Gestion financière (DG Gest Fin) conseille le DF en matière de finances militaires, ce dernier étant membre à part entière du groupe du SMA(Fin SM).

¹ D'après David S. Albert et Richard E. Hayes, *Power to the Edge*, hypothèses qui sous-tendent l'auto-synchronisation : une compréhension claire et cohérente de l'intention du commandant; une information de grande qualité et une connaissance partagée de la situation ; la compétence à tous les niveaux de la force; et la confiance dans l'information, les subordonnés, les supérieurs, les pairs et l'équipement.

² Ainsi, la Politique du CT sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats précise la nécessité d'obtenir des résultats clairement définis et mesurables, liés aux priorités du gouvernement, et qui servent de fondement à l'établissement de liens horizontaux entre des ministères ayant des intérêts stratégiques semblables ou du même ordre.

Figure 2-2 : Projet d'approvisionnement des FC – Relations entre le système et la gouvernance



En outre, dans le cadre de leurs fonctions, les leaders institutionnels doivent comprendre les mécanismes de gouvernance et la structure des FC et du MDN. Par exemple, le VCEMD, qui exerce les fonctions de chef d'état-major (CEM) au QGDN, est chargé, en vertu de cette responsabilité, de coordonner les interventions intégrées des FC et du MDN dans les domaines clés de la planification et de la gestion de la défense. Un système intégré de gouvernance dont le rôle est d'encadrer la planification et la gestion de la défense prend ensuite le relais et améliore à son tour la gestion des systèmes. Le Comité de gestion de la Défense (CGD), organe consultatif et décisionnel, guide le SM et le CEMD. Le Conseil des Forces armées (CFA), autre organe consultatif, conseille le CEMD et l'aide à prendre des décisions. En fait, ces deux organes veillent à ce que le MDN et les FC répondent aux attentes des Canadiens et aux directives du CT. Les rapports de reddition de comptes et de responsabilité ainsi que les liens hiérarchiques qui influencent la gestion des projets d'approvisionnement des FC, comme en témoigne la figure 2-2 ci-dessous, illustrent à merveille la complexité des relations dans un système intégré. Dans l'exemple de la figure 2-2, les diverses relations

qui s'établissent à l'intérieur du système s'étendent à l'ensemble de l'administration fédérale, y compris à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), aux mécanismes de gouvernance du MDN et des FC, ainsi qu'aux diverses entités des FC.

Les leaders institutionnels des FC gèrent bon nombre de ces systèmes ou sous-systèmes dans les limites définies par leurs pouvoirs et leurs responsabilités. Ils comprennent qu'ils font partie d'un système intégré de grande envergure et visent une planification et une utilisation coordonnées des ressources en vue d'obtenir un résultat intégré. Ces leaders facilitent non seulement l'intégration des composantes de la Défense (Force régulière, Réserve et civils), mais également, et de plus en plus, l'intégration de systèmes extérieurs à la Défense (police, Organisations non-gouvernementales (ONG), etc.) qui contribuent à la défense et à la sécurité du Canada. Dans ce contexte, les FC doivent être en mesure de mener des opérations d'une plus grande complexité et de faire des rajustements organisationnels en fonction des intrants externes. Chaque système doit comporter des limites gérables, mais les leaders institutionnels veillent à ce que ces limites demeurent perméables, souples et constamment redéfinissables.

ÉTUDES DE CAS — Le navire de défense côtière (NDC)

Le projet NDC est un excellent exemple des résultats d'une pensée systémique efficace. Dans son *Livre blanc* de 1987, le gouvernement soulignait la nécessité, pour les Forces maritimes canadiennes, d'être en mesure de détecter, surveiller et contrôler les activités dans nos voies maritimes et nos zones maritimes de compétence. Il y exposait aussi le concept de force totale selon lequel la Force de réserve se verrait confier certains rôles opérationnels, en plus de renforcer la Force régulière. À cette fin, la Réserve navale a été chargée d'assurer la défense côtière, y compris la patrouille et la surveillance côtières, et d'exercer une capacité antimines. Un peu plus d'une décennie plus tard, un concept d'opération et de capacité particulièrement raffiné a été élaboré pour répondre aux besoins de la défense côtière canadienne. Il sera certainement possible d'accomplir des progrès plus rapides dans le futur, mais la mise en œuvre de ce projet, depuis l'énoncé des besoins jusqu'à l'obtention d'une capacité effective en mer, n'en demeure pas moins l'une des mieux réussies de l'État canadien dans le domaine de la gestion des grands projets d'acquisition.

En réaction au *Livre blanc*, la directive sur le projet de modernisation de la Réserve navale était publiée la même année, soit en 1987. Les autorités maritimes se sont hâtées d'obtenir du financement et de faire approuver ce projet. Elles ont reconnu la correspondance unique entre les besoins du gouvernement, de l'industrie et de la marine, qui a mené à une adjudication relativement rapide du marché en 1992. La nécessité de cet important projet a été pleinement défendue dans des mémoires bien coordonnés, au cours des revues gouvernementales qui ont suivi et de la rédaction du *Livre blanc sur la Défense* de 1994. Le projet des navires de défense côtière (NDC) innovait dans le domaine des coûts de dotation en personnel, par l'emploi de la Réserve navale selon le concept de force totale, par l'application de normes commerciales pour la conception et la construction, et par l'utilisation d'un contrat commercial pour obtenir la majeure partie du service de soutien.

En ce qui concerne la dotation en personnel des NDC, en plus de confier le rôle principal à la Réserve navale, la marine a élaboré un système très souple faisant correspondre la dotation en personnel à des missions précises, ce qui a permis de réaliser des économies importantes en main-d'œuvre de marins. L'équipage pouvait inclure de 28 à 36 personnes selon la complexité de la mission. En outre, divers ensembles modulaires de charge utile étaient disponibles pour exécuter les missions, de sorte qu'il y avait une charge utile pour le dragage de mines, une autre pour la recherche hydrographique, et encore une autre pour les engins télécommandés, sans compter la capacité inhérente de surveillance côtière. L'acquisition de systèmes standard disponibles sur le marché (COTS) et l'utilisation de spécifications militaires en cas d'absolue nécessité ont accéléré la construction. Deuxième initiative importante, le contrat de soutien en service des NDC est entré en vigueur dès la livraison du premier navire, le NCSM *Kingston*, en décembre 1995. Le concept de maintenance de ce contrat visait à assurer la plus grande disponibilité opérationnelle des navires de la manière la plus rentable, sans ajouter une grande infrastructure permanente d'arsenal maritime pour soutenir les NDC.

Analyse sommaire

La pensée systémique efficace des leaders institutionnels a produit une suite efficace de processus ayant permis d'intégrer avec succès les NDC et leur capacité à la flotte. Il en est résulté un accroissement marqué de la souplesse, des économies et des capacités opérationnelles de la marine canadienne. Les NDC ont comblé l'écart entre les forces de défense portuaire et les autres ressources « de haute mer ». Ils sont maintenant en mesure d'accroître la capacité antimines côtière actuelle et d'assurer une présence et une surveillance régulières des approches côtières du Canada. Les systèmes COTS et la construction commerciale ont permis une production rapide et économique. Les concepts souples de dotation en personnel et de services de soutien ont également engendré des économies globales importantes. Le rapport d'achèvement du projet inclut de nombreuses leçons retenues et certaines préoccupations techniques, mais le projet est devenu une référence pour les prochains projets de l'État. L'achèvement du projet a devancé l'échéancier pour les douze navires et les coûts ont été inférieurs aux prévisions budgétaires. Ce projet a donné lieu à une nouvelle capacité de défense maritime entièrement intégrée qui a amélioré l'efficacité globale de la marine canadienne. Les leaders stratégiques ont employé avec succès la pensée systémique pour harmoniser les priorités du gouvernement, de l'industrie et de la marine, ce qui a permis de développer avec efficacité et efficacité une nouvelle capacité de défense du Canada.

Les leaders institutionnels qui administrent et régissent les systèmes des FC tiennent également compte des répercussions de leurs décisions sur les relations intra et inter-systèmes qui s'établissent au fil du temps. Ainsi, la planification et la gestion de la défense nécessitent la prise de décisions immédiates, même si leurs effets ne se feront pas sentir avant un certain temps. Étant donné que la mise en œuvre de ces décisions prend du temps, on s'appliquera à maintenir ou à améliorer les capacités à court terme (horizon 1, perspective de 1 à 4 ans), à remplacer ou à améliorer les capacités actuelles à moyen terme (horizon 2, perspective de 5 à 19 ans), et à acquérir et à mettre au point de nouvelles capacités pour le futur (horizon 3, perspective de 10 à 30 ans)³.

Il ne fait aucun doute qu'une gestion de systèmes efficace exige le développement et l'application de connaissances qui élargissent l'analyse et la prise de décision à de vastes domaines de compétences. La pensée en termes de systèmes et de relations entre systèmes facilite cette analyse et cette prise de décision.

« En réalité, afin d'atteindre l'objectif que vous vous êtes fixé pour diriger l'institution, l'une des exigences les plus fondamentales selon moi est de bien comprendre le fonctionnement de ce quartier général sur un mode horizontal ou de comprendre comment il devrait fonctionner de façon intégrée. »

Vice-amiral Greg Jarvis

LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

Le système de la défense dans son ensemble ainsi que les divers systèmes et sous-systèmes connexes sont dynamiques et peuvent être très complexes. La pensée systémique⁴ est une façon de réfléchir, d'interpréter et de comprendre les FC et les relations qui unissent les divers systèmes et sous-systèmes. De nombreuses caractéristiques de l'institution, du groupe ou de l'unité et de l'individu influencent les intrants et les extrants ainsi que le rendement des systèmes internes :

- *Institution* : le leadership stratégique, la technologie, la culture professionnelle, la structure de la force, la doctrine opérationnelle ainsi que les politiques et les méthodes relatives aux ressources humaines;
- *Groupe/unité* : la structure du groupe ou de l'unité, la structure des tâches, la communication, le leadership du groupe ou de l'unité, la cohésion et le climat;
- *Individu* : les compétences et les aptitudes, les attitudes, les besoins et les valeurs, la motivation, la perception, et la personnalité.

Selon le Vice-amiral Ron Buck, un ancien VCEMD, la dynamique des systèmes constitue l'un des plus grands défis pour les leaders institutionnels, car il n'y a pas de carte routière. Les leaders institutionnels ont souvent affaire à des processus absolument illogiques. Lorsqu'on élabore ou interprète des modèles de systèmes, il faut comprendre que toutes les influences en jeu sont à la fois des causes et des effets et que les interrelations ne sont pas linéaires. Les besoins en ressources humaines qui guident le recrutement et la sélection sont déterminés par une multitude de facteurs, y compris le nombre de personnes dans diverses catégories d'emploi au sein de l'organisation, les types d'habiletés, de compétences et de qualifications acquises dans les FC, les caractéristiques du bassin de recrutement disponible, l'évolution

³ La planification et la gestion de la défense comportent de nombreux aspects, y compris la planification stratégique, la planification axée sur les capacités, la priorisation des ressources, la planification des activités, la gestion du rendement, et la présentation de rapports annuels au gouvernement.

⁴ Pour une analyse de la pensée systémique, voir, entre autres, Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth et Bryan Smith. *La Danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes*, (Paris : Éd. First, 1999).

ÉTUDES DE CAS — Fusion des Groupes professionnels militaires (GPM) 500

La fusion des GPM 500 illustre la complexité des relations entre les systèmes dans une institution. Au milieu des années 1990, les FC étaient aux prises avec une série de changements spectaculaires. On a procédé à des réductions d'effectifs dans chacun des environnements pour se conformer aux exigences fédérales de rationalisation et d'efficacité, priorités de l'époque. Dans la Force aérienne, le mantra était « de créer la meilleure petite force aérienne » au monde. Cet état d'esprit s'est traduit par l'impartition des activités non essentielles, la réduction des parcs et la diminution des effectifs du personnel de soutien dans les escadres et les escadrons.

Dans le nouveau contexte en émergence, de nouvelles règles de guerre, d'efficacité organisationnelle et de conception des aéronefs étaient adoptées, de sorte que le mode de maintenance en cours dans la Force aérienne était devenu périmé. Il ne s'agissait plus de mener la guerre face à la menace d'un ennemi formidable, et les mots d'ordre étaient maintenant léger, manoeuvrable et létal. Dans la conception des aéronefs, on est passé de la tolérance aux avaries à la tolérance aux ruptures et à une technologie visant le remplacement des boîtes noires. Enfin, les organisations hiérarchisées ont été déstratifiées, de sorte que le technicien de la zone d'entretien du matériel volant puisse s'adresser directement au commandant de l'escadron. Ces mesures ont servi à remanier complètement la maintenance des aéronefs dans la Force aérienne.

L'amélioration de la performance des aéronefs s'est accompagnée d'une baisse de leur durabilité et donc, de leur longévité. De même, les progrès en électronique et en informatique ont complexifié les systèmes avioniques au point où il faut un ordinateur pour diagnostiquer les problèmes des ordinateurs de bord. Les progrès réalisés ont rapidement devancé la capacité du technicien d'apprendre et de suivre l'évolution de la technologie aéronautique. L'industrie est donc passée de groupes professionnels spécialisés à des groupes professionnels génériques, et au lieu que l'utilisateur effectue la réparation, on retourne la pièce au fabricant d'origine. La Force aérienne a évidemment été touchée à mesure que les nouveaux aéronefs et les nouveaux systèmes remplaçaient les anciens modèles périmés. Avec l'aliénation du *Voodoo*, du *Star Fighter* et du *Freedom Fighter*, remplacés par le CF-18 *Hornet* et le CP-140 *Aurora*, la Force aérienne a dû se transformer pour s'adapter à la réalité présente.

Avant la fusion, en 1995, le groupe professionnel des techniciens d'aéronefs (GPM 500) incluait 11 métiers différents qui correspondaient aux domaines fonctionnels précis d'un aéronef. L'euphorie du changement dans les FC a facilité l'évolution indispensable en matière de maintenance des aéronefs. Ainsi, on a regroupé 10 des 11 groupes professionnels de la maintenance en trois catégories : les techniciens en systèmes aéronautiques (AERO), en systèmes avioniques (AVIO) et en structures d'aéronefs (SA). On a redéfini les descriptions de groupe professionnel militaire et créé des normes d'instruction et des plans d'instruction. En 1997, chaque technicien de la Force aérienne a fait la transition de son groupe professionnel d'appartenance à la nouvelle structure de groupes professionnels militaires, et les techniciens ont été intégrés à cette nouvelle structure. En même temps, les nouvelles recrues se sont familiarisées avec la nouvelle structure.

Dans l'ancien système, l'instruction était dispensée à l'École de technologie et du génie aérospatial des FC (ETGAFC), à Borden. Après la fusion, on a réduit sensiblement le nombre total de jours d'instruction, et l'écart au niveau de l'instruction entre l'ancien système et le nouveau a été absorbé par les unités opérationnelles, où la FCE a remplacé la formation et l'instruction organisées et uniformes. Les techniciens débutants qui s'enrôlaient passaient donc peu de temps à l'ETGAFC, de manière à être le plus possible en contact avec les aéronefs.

Au point de vue organisationnel, les changements ont été simples. Tous les postes ont été rebaptisés suivant la nouvelle nomenclature. De plus, on a volontairement retiré 15 p. 100 des postes dans chaque unité en prévision des économies engendrées par l'emploi d'un seul technicien pour faire le travail accompli auparavant par quatre techniciens. On admettait qu'il faudrait au moins 15 ans pour produire un technicien AERO vraiment qualifié, qui possède à lui seul les compétences et les connaissances de trois ou quatre des anciens groupes professionnels. Néanmoins, les économies prévues ont été soustraites à l'organisation longtemps à l'avance, surtout dans le climat de compression des effectifs alors en cours dans les FC.

Dans l'ancien système, les gestionnaires de carrières pouvaient facilement affecter un technicien des *Hercules* aux avions *Aurora*, en raison du cloisonnement des groupes professionnels militaires, car les ensembles de compétences correspondaient l'un à l'autre. Dans le cadre du nouveau système, un technicien devait posséder les compétences et les connaissances de trois ou quatre des anciens groupes professionnels. Toutefois, il n'acquerrait les compétences requises qu'au grade de *cplc* ou de sergent (*sgt*). Les gestionnaires de carrières ne pouvaient donc pas présumer qu'un technicien AVIO était tout aussi compétent dans l'ensemble du domaine et donc en mesure de combler un poste dans un escadron de CF-18, laissé vacant par un technicien ayant acquis une gamme différente de compétences. Le perfectionnement professionnel, les affectations et la sélection devaient donc relever du niveau tactique, où l'on était au courant des compétences et des connaissances, plutôt que du gestionnaire de carrières. Au lieu de laisser les gestionnaires de carrières déplacer des techniciens d'un endroit à l'autre, il incombait aux unités d'une escadre ou aux escadres d'indiquer les cheminements de carrière des techniciens et d'orchestrer les déplacements entre les escadres avec l'aide des gestionnaires de carrières.

Ce processus était essentiel, d'autant plus que selon le nouveau système, il fallait trois fois plus de temps pour former un technicien parfaitement fonctionnel. Il fallait faire passer l'ancien cycle d'affectation de 6 à 7 ans à un parc ou un aéroplane, à un cycle de 15 à 21 ans pour maximiser l'investissement consacré à l'instruction et obtenir un technicien dûment compétent dans n'importe quel parc. C'était un choix logique, compte tenu de la nouvelle technologie aéronautique qui progressait à un rythme exponentiel et se complexifiait toujours davantage. Pour acquérir les connaissances requises et comprendre un aéroplane moderne, il fallait passer plus de temps dans le même parc.

De plus, ce concept correspondait bien à l'orientation du Ministère. Les déménagements payés ont fortement diminué, et les militaires étaient mutés moins souvent. De même, du point de vue de la qualité de la vie, les familles ne voulaient plus subir de multiples déménagements au cours d'une carrière et préféraient s'établir pour faciliter la vie professionnelle des conjoints et la continuité scolaire des enfants. Toutefois, la fusion était une initiative de la Force aérienne. La politique relative au personnel relevait du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines-militaires). Le lien avec le remaniement des groupes professionnels militaires et la transition à une nouvelle philosophie d'emploi et une nouvelle approche en matière de perfectionnement professionnel ne s'est jamais fait. Cet enjeu et ceux que nous mentionnons ci-après n'étaient pas évidents au moment de la fusion.

Du point de vue opérationnel, la fusion a été accueillie avec une vive inquiétude. La façon de mener la guerre évoluait au même rythme que les changements en matière de maintenance des aéroplanes, et le concept d'opération évoluait en même temps que le concept de soutien. En raison de la primauté des opérations, on a accordé moins d'importance aux changements touchant le soutien, et donc à ceux qui avaient été entrepris dans le domaine de la maintenance. Il s'ensuit que même si les postes de techniciens avaient fait l'objet d'une conversion (plan de conversion de 45 jours), les techniciens reprenaient leurs vieilles habitudes de travail dès le retour à leurs unités.

La préférence étant désormais donnée à la formation en cours d'emploi et à l'expérience par rapport à la formation et à l'instruction régulières en milieu scolaire, les unités opérationnelles ont assumé le fardeau de l'instruction en vue de la transition. Or, celle-ci s'est effectuée au moment où les unités opérationnelles perdaient 15 p. 100 de leurs effectifs et où le rythme des opérations s'accélérait. Au cours des cinq années qui ont suivi la fusion, les effectifs formés en activité dans les unités touchées sont passés de plus de 80 p. 100 à moins de 60 p. 100. Dix ans après les débuts de la fusion, le principal facteur contraignant, pour la Force aérienne, était le manque de techniciens compétents, et les perspectives étaient sombres. En 2005, plus de 50 p. 100 des techniciens d'aéronefs étaient à moins de trois ans de la période de service admissible à une pension ou l'avaient dépassée. Étant donné le délai requis pour former un technicien qualifié dans le cadre du régime d'instruction en vigueur, les FC étaient sur le point de ne plus pouvoir palier le manque d'expérience.

Analyse sommaire

La fusion du groupe professionnel des techniciens d'aéronefs était cohérente avec la modernisation de la technologie aéronautique et les grands changements opérés dans les FC au chapitre des ressources. Mais ce fut une erreur de tenter d'harmoniser un système précis dans le contexte d'un système de systèmes. Malgré beaucoup de planification, la mise en œuvre complète et fructueuse de la fusion s'est heurtée à de nombreux obstacles imprévus. En rétrospective, les choses étant ce qu'elles sont, plusieurs considérations auraient pu éclairer la planification. De quelle manière les planificateurs auraient-ils pu s'assurer que les changements apportés en matière d'instruction, de philosophie d'emploi et d'avancement professionnel étaient synchronisés avec le reste du Ministère? Étant donné les échéanciers fixés pour la conversion et la formation complète des techniciens, l'attrition aurait-elle été un meilleur moyen de conversion? En principe, une pensée systémique pleinement intégrée et disciplinée, qui cherche à bien comprendre les relations de cause à effet au niveau de l'individu, du groupe ou de l'unité et de l'institution, atténue ces difficultés.

En 2005, on a appliqué la pensée systémique à un projet pluriannuel de transformation visant à rétablir la capacité du groupe professionnel des techniciens d'aéronefs. Le train de mesures incluait une nouvelle analyse des professions, le remaniement des groupes professionnels dans les catégories AERO, AVIO et SA, le rétablissement de l'instruction à l'école de Borden pour décharger les unités opérationnelles, et la mise en œuvre d'un nouveau processus de gestion des carrières dans le cadre du programme de perfectionnement professionnel des techniciens d'aéronefs.

des exigences opérationnelles et les modèles d'attrition. La fusion du groupe professionnel des techniciens d'aéronefs à la fin des années 1990 est un exemple des relations de cause à effet inhérentes aux systèmes. En procédant à la fusion, la Force aérienne entendait remédier à une diminution croissante de la capacité de maintenance des aéronefs. Toutefois, des obstacles imprévus au niveau des structures et des processus de carrière, qui relevaient alors du SMA (Ressources

humaines – Militaires) (SMA[RH-Mil]), ont influé de façon considérable et inattendue sur la capacité de la Force aérienne d'appliquer sa conception de la fusion et donc, sur la capacité des FC de conserver l'expertise technique nécessaire à la maintenance des aéronefs. L'effet néfaste de cette initiative sur la capacité technique de l'aviation s'est fait sentir pendant au moins dix ans par la suite.

Les idées et les principes suivants, même s'ils sont contre-intuitifs à certains égards, sont d'importants aspects de la pensée systémique⁵ :

- Les interrelations dynamiques intra et inter-systèmes sont plus importantes que les chaînes linéaires de cause à effet;
- Les processus de changement, plutôt que des coups d'œil ponctuels, sont les intrants les plus valables;
- Il est plus important de comprendre la complexité de la « dynamique » d'ensemble que la complexité d'éléments isolés;
- Il est impératif d'adopter une vision globale, holistique et périphérique;
- Il faut profiter des moments de croissance les plus marqués pour planifier en prévision des temps difficiles;
- Il importe de regarder au-delà des symptômes pour découvrir les causes fondamentales d'un problème;
- Faire ce qui semble tout indiqué ne donne pas toujours les résultats escomptés;
- La pensée systémique ne peut s'appliquer à l'individu, car au sein de systèmes complexes, les résultats probants dépendent de la multiplicité des perspectives et des boucles de rétroaction intégrées.

« La pensée systémique est un cadre conceptuel, un ensemble de connaissances et d'outils, développé depuis une cinquantaine d'années pour comprendre les phénomènes dans leur intégralité, et nous aider à les changer réellement. »

La cinquième discipline, p. 22.

Ces idées et ces principes sont importants mais pas tant en eux-mêmes que parce qu'ils sont de bons moyens de réfléchir et d'agir pour promouvoir une pensée systémique globale.

L'analyse critique fondée sur une perspective multidirectionnelle et réseautée entre systèmes internes et externes facilite une approche systémique intégrée et équilibrée. Les leaders institutionnels emploient l'analyse systémique pour cerner et analyser les relations et les répercussions entre des processus relativement stables et prévisibles, et pour mieux identifier les relations et les résultats imprévus et en voie de développement. Pour maximiser la pensée systémique, les leaders institutionnels adoptent une réflexion critique, mettent sur pied des équipes novatrices et motivées, et emploient des démarches consultatives en matière de leadership et de gestion. De plus, les leaders supérieurs voient à la mise en place d'une doctrine et de politiques bien pensées en s'appuyant sur une rétroaction constante et multidirectionnelle et sur une utilisation efficace des ressources, principaux outils d'une bonne gestion de systèmes.

Pour obtenir les résultats voulus, il faut constamment rajuster – dans diverses mesures et à divers égards – les intrants des systèmes. Le gestionnaire système cherche à obtenir le maximum de son système. À cet égard, les leaders institutionnels jouent un rôle clé en s'assurant qu'un équilibre optimal des ressources, des structures, des processus et du rendement entre les systèmes et les sous-systèmes contribuera aux extrants généraux du système – les objectifs des FC. Comme l'a fait remarquer le Vice-amiral Gary Garnett, un ancien VCEMD, les leaders institutionnels se renseignent constamment, entre autres, sur le juste équilibre à établir entre l'équipement, le personnel et l'investissement stratégique. Qu'est-ce qui est mieux : plus de personnel et de l'équipement désuet ou moins de personnel et de l'équipement de pointe? Comment demander aux leaders institutionnels d'investir dans l'avenir quand les besoins actuels monopolisent pratiquement jusqu'au dernier cent? Il faut toujours peser ces questions par rapport aux

⁵ D'après Senge, Peter M. *La cinquième discipline* et Senge, Peter M. et al. *La cinquième discipline – Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*.

ÉTUDES DE CAS — L'équipe de restructuration – gestion, commandement et contrôle (ERGCC)

L'ERGCC illustre une tentative de démarche systémique très logique. Toutefois, en fin de compte, on a laissé les critères d'efficience prendre le pas sur l'efficacité militaire. L'efficience n'est pas une fin, mais le moyen par lequel les systèmes visent à réaliser les capacités de la défense. Peu après la publication du *Livre blanc* de 1994, le ministère de la Défense lançait l'initiative D2000 qui visait initialement à améliorer la gestion des activités au MDN et dans les FC. L'équipe de restructuration — Gestion, commandement et contrôle découle de cette initiative. L'équipe, mise sur pied en janvier 1995, avait pour mandat de remanier la structure de commandement, de contrôle et de gestion des ressources du MDN et des FC. L'objectif de l'ERGCC, défini par son chef d'équipe, consistait à [Traduction] « centrer les ressources sur la capacité opérationnelle en réduisant les ressources affectées au quartier général et en améliorant considérablement le rendement au moyen des processus de restructuration ». Les membres de l'ERGCC supposaient que la gestion du MDN et des FC s'appuierait à l'avenir sur la planification des activités et d'autres méthodes de « gestion moderne ».

L'ERGCC a réalisé ses travaux en quatre étapes : l'élaboration des solutions possibles en matière de commandement et de contrôle; l'élaboration d'une stratégie cadre de mise en oeuvre; l'élaboration de plans de mise en œuvre, et la coordination des questions interfonctionnelles. Elle a procédé à un examen complet des nombreuses méthodes de gestion en cours au Ministère par suite des importantes réductions de personnel militaire et d'employés civils, et de la nécessité de réduire au moins du tiers le nombre de postes aux échelons élevés du quartier général et d'intégrer les trois quartiers généraux de commandement au quartier général de la Défense nationale : le Commandement maritime de Halifax, la Force mobile de Saint-Hubert, et le Commandement aérien de Winnipeg. L'initiative de l'ERGCC avait notamment pour objet d'éliminer 7 000 postes dans 18 quartiers généraux. L'ERGCC a terminé ses travaux et cédé ses responsabilités au Directeur-général — Services de renouvellement de la gestion en juin 1997. Plusieurs initiatives de changement étaient encore en cours à la dissolution de l'ERGCC.

Analyse sommaire

Pour ce qui en est, les travaux de l'ERGCC étaient nécessaires et ils ont relativement réussi. En rétrospective toutefois, lorsque la débâcle en Somalie s'est produite et que des problèmes ont surgi en Bosnie, en particulier l'incident de Bakovici, on semblait appliquer des processus de gestion au lieu d'employer des solutions de leadership ou d'assumer pleinement les responsabilités de commandement, au-delà de la planification, de la supervision et de la direction. On a eu vraiment l'impression que l'on privilégiait l'efficience plutôt que l'efficacité. On ne se rendait pas compte des répercussions à long terme de certaines coupures. Ainsi, l'élimination de l'organisation de développement de la force a empêché les FC de bien mesurer les exigences de structure de la force imposées par l'environnement de sécurité qui évoluait rapidement. De même, la compression des effectifs du Directeur — Répartition des effectifs militaires a suscité beaucoup de confusion dans le système de dotation en personnel. Ces problèmes figurent parmi les questions soulevées par le Comité de surveillance des changements du ministre et par le conseiller spécial du SCEMD en matière de perfectionnement professionnel (CS PP) en 1999. En fait, l'un des principaux objectifs de la publication de *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada et Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* consistait à faire contrepoids au concept de « gestion moderne » (p. ex. le contrôle, la comptabilité, la supervision) dans les FC. Ces méthodes sont souvent hostiles aux objectifs opérationnels s'ils ne s'inscrivent pas fermement dans le contexte du professionnalisme militaire, de la doctrine du leadership des FC et de l'éthos militaire. Ainsi, la formulation d'une idéologie professionnelle militaire fondée sur les concepts du service avant sa propre personne, du devoir et des valeurs militaires essentielles s'est opposée à l'idéologie bureaucratique et à l'idéologie de marché (la planification des activités et les autres méthodes semblables).

attentes et aux exigences de la profession des armes et de la mission des FC. Le plus souvent, il faut parvenir à un juste équilibre en respectant des enveloppes budgétaires très limitées. Dans ce contexte, les leaders institutionnels doivent comprendre et appliquer des méthodes de gestion des ressources efficaces, novatrices et techniquement fiables et chercher à les améliorer tout en s'efforçant de faire progresser l'institution. Il faut aussi une vision critique de l'efficacité par rapport à l'efficacité. L'efficacité des méthodes, des processus et de la gestion de systèmes doit déboucher sur la pertinence et l'efficacité des capacités de défense. L'efficacité n'est pas une fin, mais un moyen permettant aux systèmes d'obtenir des capacités de défense efficaces. Malgré un certain succès, l'échec global de l'Équipe de restructuration – Gestion, commandement et contrôle (ERGCC), de 1995 à 1997 illustre ce point. L'efficacité n'est pas un succès lorsqu'elle ne produit pas de résultat pertinent et efficace. Un milieu d'apprentissage est essentiel à l'intégration et à l'application efficaces d'un savoir pertinent et exact aux systèmes dont se composent les FC.

ÉTABLIR UN MILIEU D'APPRENTISSAGE

Les leaders institutionnels sont chargés de développer une capacité de connaissances dans l'ensemble des FC. La direction et la gestion dans une perspective systémique reposent sur la transmission continue de rétroaction et de connaissances aux processus de planification et de mise en œuvre des activités (mécanisme des boucles de rétroaction). L'organisation apprenante offre le meilleur modèle de rétroaction organisationnelle. C'est une organisation capable d'examiner son rendement de manière critique, d'assimiler les informations provenant de son milieu et de se transformer pour tirer parti des occasions et acquérir de nouvelles capacités qui lui permettront de relever de nouveaux défis. La démarche systémique est tributaire des personnes, des équipes et des groupes qui ont la capacité d'apprendre comme celle de partager et d'appliquer les connaissances acquises. On peut définir la pensée systémique au sein d'une organisation par la capacité globale qu'a celle-ci de comprendre les interrelations qui modèlent et influencent les systèmes. Milieu

d'apprentissage et pensée systémique sont donc inextricablement liés. Les leaders institutionnels accordent une grande priorité à la mise en place de mécanismes et de méthodes efficaces pour faciliter les boucles de rétroaction, s'assurant ainsi que les leçons retenues guident les pratiques courantes et l'apprentissage organisationnel.

Les leaders institutionnels influent à bien des égards sur l'évolution du milieu d'apprentissage. Un tel milieu mise sur la confiance réciproque des leaders institutionnels et de leurs équipes et sur une compréhension commune des buts et des stratégies d'ensemble de l'organisation. L'engagement concret des leaders institutionnels envers l'apprentissage et le perfectionnement individuel ainsi que leur participation au développement, au partage et à l'application des connaissances sont un fondement nécessaire de l'organisation apprenante. Et une première étape essentielle est de reconnaître activement les contributions des individus et des équipes en leur offrant des possibilités de formation, d'apprentissage par l'expérience et de perfectionnement professionnel. De plus, les leaders d'une organisation apprenante :

- Acceptent les risques associés à l'apprentissage par l'expérience;
- Soutiennent les processus de leçons retenues au moyen de mécanismes formels, y compris la publication et la diffusion des leçons retenues;
- Atténuent les risques en encourageant le partage, le perfectionnement, et l'application novatrice des connaissances;
- Privilégient le « besoin de partager » au lieu du « besoin de connaître »;
- Favorisent des pratiques ouvertes, transparentes et novatrices et en donnent l'exemple;
- Renforcent le contexte stratégique du travail d'équipe.

La société canadienne et les FC sont de plus en plus réseautées sur les plans social et technologique. L'apprentissage organisationnel et la pensée systémique subissent donc l'influence de groupes et de réseaux

informels, et de groupes et de systèmes formellement identifiés. Ainsi, la participation à des forums professionnels, à des organismes bénévoles, à des groupes de discussion électroniques, à des communautés de pratique et à des groupes de travail interministériels contribue sensiblement au développement des connaissances dans le contexte de la défense et de la sécurité. L'un des grands défis des leaders institutionnels ayant à gérer des systèmes au sein des FC consiste à cerner toutes les répercussions et les occasions éventuelles et à les intégrer de manière à optimiser le potentiel des FC, afin de contribuer au succès global de l'organisation. D'énormes quantités d'informations et de données sont à notre disposition. L'enjeu consiste à établir et à maintenir les structures et les processus qui produiront la rétroaction la plus précise et la plus pertinente, au moment et à l'endroit où elle est le plus utile. Dans une organisation apprenante, les leaders subordonnés et leurs équipes sont formés et habilités à prendre une part active aux processus d'analyse et de prise de décision. Les leaders institutionnels peuvent donc établir un juste équilibre entre la nécessité de fournir une orientation stratégique et la participation complète au processus décisionnel.

« En fait, c'est l'une des choses les plus difficiles à apprendre en gestion : savoir laisser les gens travailler par eux-mêmes. De plus, les gens travailleront mieux s'ils savent qu'on ne leur passera pas de savon s'ils ont commis une erreur la veille, pourvu que ce soit de bonne foi. »

M. Ken Calder, SMA(Pol)

La culture des FC est l'un des principaux obstacles à la gestion dans une perspective systémique. Les leaders institutionnels jouent un rôle crucial pour faciliter et effectuer des analyses critiques visant à déterminer dans quelle mesure les croyances culturelles, les hypothèses et les pratiques connexes « tenues pour acquises » influencent les systèmes des FC, les rapports entre les systèmes et la nature des résultats qu'ils produisent. Les croyances culturelles partagées doivent entrer en ligne de compte, car peu importe leur contenu, ce sont elles qui dominent dans le système. Bien souvent, les gens n'ont pas de renseignements exacts, opportuns et fiables sur ce qu'ils font et la raison pour laquelle les choses vont mal. S'il n'y a pas d'intérêt pour la rétroaction en raison de la culture, les leaders institutionnels pourront utiliser la rétroaction disponible pour montrer comment des mesures fondées sur cette rétroaction peuvent améliorer les résultats⁶. Autrement dit, les leaders institutionnels ont en fin de compte la responsabilité d'intervenir lorsque les croyances et les hypothèses « tenues pour acquises » influent sur la culture au point d'empêcher le traitement et l'intégration de la rétroaction. Quand les boucles de rétroaction sont bloquées, les systèmes et sous-systèmes risquent de ne plus pouvoir se maintenir en puissance. Dans ce cas, les leaders institutionnels doivent tenir compte, avant tout, de l'intérêt supérieur des FC et de la capacité de défense intégrée. Les stratégies de changement culturel reposeront sur des compétences en leadership transformationnel, notamment en matière d'éducation, de communication, de dialogue et de consultation, et peut-être, ce qui est plus important, sur d'autres comportements.

Les leaders institutionnels influent directement sur le mode de gestion des données, de l'information et des connaissances dans les FC, et entre les FC et les intervenants de l'extérieur. Le cheminement de l'information dans les FC se faisait traditionnellement de haut en bas dans la chaîne de commandement et la hiérarchie

⁶ Karl E. Weick et Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, (San Francisco : Jossey-Bass, 2001).

institutionnelle. Le partage de l'information à l'horizontale se limitait normalement à la diffusion par l'entremise des leaders institutionnels officiels, tels les commandants d'unité. Les leaders institutionnels qui donnent l'exemple par un dialogue ouvert et transparent transmettent un message persuasif, donc qui a du poids. De plus, cette approche contribue considérablement à améliorer les réactions et la capacité d'adaptation, puisqu'elle permet de traiter l'énorme volume d'informations et d'appliquer les changements rapides aux niveaux social, technologique et institutionnel, qui représentent un défi constant pour les FC. Ainsi, le MDN et les FC ont mis sur pied un cadre et un processus officiels de gestion des connaissances.

« Une organisation qui ne favorise pas le partage généralisé de l'information n'aura pas d'individus et d'entités organisationnelles bien renseignés. En revanche, une organisation qui tire pleinement parti de l'information disponible aura un avantage concurrentiel. »

David S. Alberts et al., cité dans
Power to the Edge, p. 63.

Pour passer d'une organisation traditionnelle cloisonnée à une institution fortement réseautée, intégrée et holistique, les leaders institutionnels doivent faire coïncider l'engagement et le dévouement envers la défense du Canada avec l'efficacité des FC. Le succès des leaders supérieurs à optimiser une capacité de pensée systémique est lié aux grands objectifs de changement culturel. Les leaders institutionnels jouent un rôle de premier plan dans la mise au point et la confirmation

continues de la stratégie, de la vision et de l'intention du commandant. Ils contribuent ainsi à harmoniser la culture en plus d'aider les membres des FC, individuellement et collectivement, à comprendre comment ils peuvent participer au succès de l'organisation. Or, pour que des approches systémiques ouvertes et transparentes soient viables, les leaders institutionnels des FC, des sous-officiers supérieurs aux officiers généraux, doivent instaurer un climat qui favorise l'engagement et la confiance à l'échelle des FC.

SURVEILLER ET MESURER LES RÉPERCUSSIONS, LES RELATIONS ET LES RÉSULTATS

La gestion de systèmes repose sur des connaissances et des données fiables qui éclairent les processus décisionnels. La surveillance et l'évaluation de la dynamique des systèmes et des résultats qui alimentent les boucles de rétroaction vont d'informelles et spontanées à scientifiques et systématiques. Les possibilités de mesure sont infinies, mais les principes généraux suivants s'appliquent aux mesures stratégiques⁷ :

- Les mesures font partie des processus de planification et en découlent;
- Les mesures sont mises en œuvre au fil du temps;
- Les mesures appartiennent à un groupe responsable;
- Les mesures sont comparables d'une année à l'autre et liées aux plans en cours.

Comme nous le verrons ci-après, la rétroaction informelle et les mesures qualitatives et quantitatives formelles peuvent constituer des sources utiles de rétroaction.

Les leaders institutionnels « sentent » souvent les répercussions et relations importantes engendrées par le système à partir de leur expérience personnelle ou des commentaires de collègues ou de membres de leur équipe. Mais une évaluation systématique permet d'obtenir des intrants à partir de perspectives beaucoup

⁷ Larry Morden, « Measuring Human Resources Effectiveness », dans *Re-Inventing HR: Changing Roles to Create the High-Performance Organization*, Margaret Butteriss, éd. p. 93-112 (Toronto : John Wiley & Sons, 1998).

plus vastes. Elle sert à confirmer ou à infirmer la compréhension intuitive du fonctionnement des choses. Lorsque des ressources importantes sont en jeu, les leaders institutionnels ont des décisions difficiles à prendre. Dans ce contexte, les mesures envisagées doivent être fondées sur un échantillon représentatif de réponses et non sur une quantité négligeable d'intrants. D'un autre côté, les leaders institutionnels veulent intervenir avec la plus grande agilité et la plus grande souplesse possible.

« Vous devez avoir une excellente connaissance de la situation des organisations et des personnes à qui vous avez affaire dans ces organisations, car vous devez comprendre leurs points de vue. »

Vice-amiral Ron Buck

Les leaders institutionnels réduisent les risques au minimum et maximisent les possibilités en accédant à temps à la rétroaction informelle et à l'information scientifique. L'accès rapide à l'information par le biais des réseaux informels accroît l'agilité et la souplesse des leaders institutionnels. En outre, le développement et le partage continus des connaissances suivant des perspectives variées rehaussent la valeur des réseaux informels et facilitent l'accès à un éventail élargi de connaissances fiables. Des processus d'amélioration des connaissances comme les communautés de pratique et les réseaux informels d'experts sont parfois créés par les environnements de partage de l'information et contribuent au développement de processus riches en connaissances. Une foule de mesures émanant

régulièrement d'organisations internes et externes – rapports du Bureau du Vérificateur général (BVG), sondages d'opinion, rapport annuel de l'Ombudsman des FC et rapports courants sur les mécanismes d'expression des FC (p. ex. griefs et plaintes de harcèlement) – sont d'autres sources d'information utiles fournies par le système.

La surveillance et l'évaluation donnent « le pouls » de l'organisation au niveau de l'individu, du groupe ou de l'équipe et de l'organisation, confirment l'obtention des résultats attendus, ou déterminent les effets et les résultats imprévus pour influencer les activités entre les systèmes. Les mesures longitudinales comme celles qui s'effectuent avant, pendant et après une initiative sont utiles pour cerner les tendances et l'évolution des relations au fil du temps. Les leaders institutionnels améliorent l'efficacité de la rétroaction en instaurant des méthodes et des démarches intégrées de surveillance et d'évaluation qui englobent des mesures multisystèmes, y compris des outils de mesure multiméthodes, et ils facilitent la comparaison et la validation. Les données quantitatives et qualitatives résultant des diverses perspectives disciplinaires fournissent d'autres données de niveaux et de degrés de précision variés pouvant servir de moyens complémentaires pour comparer et isoler des relations et des résultats. Ainsi, une enquête menée auprès d'un échantillon de la population des FC peut fournir un « instantané » des attitudes au sein des FC et de leurs principaux sous-groupes (p. ex. MR subalternes et supérieurs, officiers subalternes et supérieurs). Toutefois, on peut avoir besoin d'une approche qualitative ciblée pour déterminer les causes des écarts significatifs constatés entre les principaux sous-groupes. La surveillance de la dynamique des systèmes devra surtout porter sur les méthodes de collecte de données servant à mesurer les résultats intra et inter-systèmes, aux niveaux de l'individu, du groupe ou de l'unité et de l'institution.

Le cadre de gestion du rendement de la Défense est un exemple de démarche intégrée, multiméthodes et stratégique en matière de mesure du rendement. La carte stratégique de planification et de gestion de la Défense, fondée sur la méthode du tableau de bord équilibré⁸, fournit un cadre pour évaluer et communiquer la manière dont les interventions des FC et du MDN augmentent la valeur de leur contribution à la réalisation des objectifs de la Défense. Le « tableau de bord équilibré du MDN et des FC » comprend de nombreuses mesures prises dans l'ensemble des FC et du MDN, qui sont de nature à influencer sur une variété d'objectifs stratégiques et transformationnels (p. ex. encourager le leadership et l'inclusivité, favoriser des forces intégrées, pertinentes, aptes à réagir et à combattre, et efficaces). Ces processus de mesure exigent l'établissement et le maintien d'un flux de données et de procédés d'analyse qui renseignent les leaders supérieurs et les autres intervenants sur les progrès réalisés à l'échelle des FC et du MDN dans la mise en œuvre d'une stratégie conforme aux objectifs de la défense.

Peu importe la démarche retenue, l'expertise en la matière est importante pour choisir des méthodes de mesure pertinentes, élaborer des outils de mesure, et interpréter et analyser les données. Ainsi, la culture, qui englobe une gamme de phénomènes très complexes, est assez difficile à mesurer d'une manière sensée. Nous disposons de diverses méthodes de recherche quantitative et qualitative telles que les sondages et les études ethnographiques et nous devrions songer à les utiliser pour examiner et mesurer les processus et les résultats institutionnels. Le sondage, qui fournit des résultats à grande échelle de manière relativement économique, est particulièrement utile pour les organisations; mais de nombreuses méthodes d'évaluation, notamment les

groupes de discussion, les entrevues de fin d'emploi et l'analyse démographique, peuvent être envisagées selon l'évaluation à faire. D'une façon ou d'une autre, les données qui résulteront de l'évaluation ne seront ni plus ni moins exactes que les connaissances ayant servi à élaborer l'outil de recherche. Les techniques et technologies raffinées auront souvent leur utilité, mais elles ne doivent pas déterminer les paramètres de conception de la mesure. L'exactitude des données l'emporte sur leur précision, et le type de mesure doit être fondé sur les objectifs des FC.

LIEN AVEC LE SUCCÈS DE LA MISSION

En tant que gestionnaires de systèmes, les leaders institutionnels sont chargés de favoriser l'intégration organisationnelle, qui améliore l'efficacité globale des FC. Cette approche systémique exige la mise en œuvre d'une gamme de processus et d'activités, y compris une saine gouvernance, des partenariats novateurs, une consultation constante entre les systèmes, un engagement envers le perfectionnement individuel et collectif, la communication de la stratégie institutionnelle et de l'intention du commandant, et l'emploi d'experts en la matière. Le développement de connaissances et de processus qui favorisent le partage des connaissances dans l'ensemble des FC augmente considérablement la capacité de l'organisation à mettre en œuvre une approche systémique à la prise de décisions. La capacité des leaders institutionnels à penser de manière critique, à réfléchir en termes de systèmes et de relations, dépend de la capacité globale de l'institution à créer des connaissances et des relations axées sur la production de connaissances. Les gens sont au cœur de ces processus et de ces systèmes. Les rapports entre les personnes et les systèmes sont un aspect primordial des politiques, programmes et activités que les leaders institutionnels mettent en œuvre en vue d'accomplir la mission.

⁸ Cette méthode, mise au point par Kaplan et Norton au cours des années 1990, sert à traduire les stratégies en mesures et permet d'obtenir une mesure équilibrée et intégrée des résultats financiers et non financiers d'une organisation. Voir Robert S. Kaplan et David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.

Résumé – 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.

Lecture recommandée

Alberts, David S. et Richard E. Hayes. *Power to the Edge: Command... Control... in the Information Age*, Etats-Unis : Department of Defence, 2003.

Bertalanffy, Ludwig. *General Systems Theory*, New York : Frank Cass, 1997.

Butteriss, Margaret, éd. *Re-Inventing HR: Changing Roles to Create the High-Performance Organization*, Toronto : John Wiley & Sons, 1998.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston : Harvard Business School Press, 1996.

Scott, Richard W. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1992.

Senge, Peter M. *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris : Éd. First, 1991.

Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross et Bryan Smith. *La cinquième discipline : Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, Paris : Éditions Général First, 2000.

Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross et Bryan Smith. *La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes*, Paris : Éd. First, 1999.

Smith, Major-général Perry M. *Rules & Tools for Leaders: A Down-to-Earth Guide to Effective Managing*, New York : The Berkley Publishing Group, 2002.

Weick, Karl E. et Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco : Jossey-Bass, 2001.



Chapitre 3

Être un stratège militaire

Comprendre les rapports entre la culture stratégique et la stratégie	44
Comprendre la structure de la stratégie	45
Employer les dimensions de la stratégie	46
Appliquer le cycle de planification stratégique	48
Intégrer la stratégie à une stratégie de sécurité nationale	57
Lien avec le succès de la mission	58
Résumé	59

Être un stratège militaire

« [Au] niveau stratégique [...], 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. »

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels, 2005, p. 98

Ce chapitre a pour but d'examiner la manière dont les leaders institutionnels font de la stratégie dans le contexte canadien. D'une façon générale, la stratégie inclut des stratégies institutionnelles comme la *Stratégie de défense 2020*, ainsi qu'une stratégie appliquée qui constitue un moyen de répartir et de diriger la force militaire, parallèlement à d'autres instruments de l'influence et de la puissance nationales (stratégie de sécurité nationale) pour réaliser des objectifs conformes aux buts visés par une politique. Dans ce qui suit, la stratégie se définit comme le processus par lequel les moyens sont liés à des fins, les intentions à des capacités, et les objectifs à des ressources. Plus précisément, le sujet sera examiné selon la définition de la stratégie donnée par les FC, soit l'art de répartir et d'utiliser des moyens militaires, ou de menacer de le faire, pour atteindre les buts visés par

une politique. Il est utile d'examiner une autre définition offerte par le théoricien de la stratégie Colin S. Gray, même si elle ne fait pas autorité en matière de doctrine : [Traduction] « l'usage de la force et la menace d'usage de la force aux fins d'une politique. » Selon ces deux définitions, la politique oriente et même, contrôle la stratégie. Il est évident qu'il faut tenir la stratégie à la fois pour un art et pour une science. La nature de la stratégie et son application comportent des éléments scientifiques et des aspects parfaitement rationnels. Toutefois, la stratégie est non linéaire, et interactive dans toutes ses dimensions. Elle relève surtout de l'esprit, de l'intellect et de la volonté. Même au sens appliqué, il faut aborder la stratégie moins sous l'angle de la manière, c'est-à-dire d'un point de vue mécanique, que sous l'angle de la compréhension.

ÉTUDES DE CAS — Stratégie de défense 2020

La *Stratégie de défense 2020* constitue un excellent exemple de stratégie institutionnelle. Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, les dimensions des capacités militaires n'évoluent pas rapidement, et peuvent durer plus de deux décennies. La stratégie militaire devrait par conséquent prévoir ces capacités dans des stratégies institutionnelles prospectives réalistes. De plus, la plupart des gens admettront d'emblée que le monde dans vingt ans ne sera plus celui que nous connaissons aujourd'hui. C'est dans cet état d'esprit que, juste avant le tournant du siècle, les leaders institutionnels de niveau supérieur des FC ont élaboré ce qui est devenu la *Stratégie de défense 2020*. Cette stratégie institutionnelle visait à placer la réflexion dans un contexte très différent de celui qui existait au moment de

la publication du *Livre blanc sur la défense de 1994*. Elle a aussi établi le fondement du nouveau mouvement de réforme des FC qui visait à se remettre de l'affaire de la Somalie. Ces leaders prospectifs et novateurs comprenaient que l'efficacité militaire ne se résumait pas à la volonté de réussir. Elle nécessitait les bonnes personnes, dans la bonne structure organisationnelle, avec le bon équipement et la bonne doctrine opérationnelle pour affronter les nouvelles menaces, avec la rapidité et la souplesse nécessaires au succès. Bref, on reconnaissait que le seul moyen de bien défendre les intérêts et les valeurs du Canada à l'avenir était d'apporter des changements dès maintenant.

L'équipe de leadership de la Défense a élaboré la *Stratégie 2020* en examinant d'abord le mandat et la mission de la Défense à ce moment. Elle a ensuite étudié les changements en cours dans le monde, et collaboré avec des spécialistes du domaine militaire et de la défense. On reconnaissait qu'il n'y avait pas de manière infaillible de prévoir l'avenir, mais on comprenait aussi que les tendances du moment permettaient de prévoir raisonnablement beaucoup de choses. Certaines des tendances évaluées étaient géopolitiques (p. ex., les États-Unis demeureraient vraisemblablement la puissance dominante dans le monde, l'extrémisme religieux et les troubles ethniques seraient les principales causes de conflit), militaires (p. ex., l'espace de combat de l'avenir serait d'envergure mondiale, le cyberspace ajouterait une autre dimension, les opérations se dérouleraient à une cadence accélérée), socio-économiques (p. ex., les Canadiens continueraient de valoriser la protection de l'environnement, la croissance économique, l'éducation, la santé et la justice sociale), et organisationnelles (p. ex., les organisations les plus efficaces seront évolutives et novatrices, le leadership deviendra plus important que l'administration ou la gestion).

Sachant que l'avenir n'est pas totalement prévisible, les concepteurs de la *Stratégie de défense 2020* ne se sont pas contentés d'extrapoler des tendances. Ils ont évalué les options stratégiques à l'aide d'une matrice de scénarios prospectifs. Ils ont examiné trois futurs possibles : un monde stratégiquement stable et calme, un monde dans lequel les instabilités et les conflits régionaux du moment persisteraient, et enfin, un monde agité, caractérisé par une instabilité et une rivalité encore plus marquées. L'équipe a ensuite évalué les forces et les faiblesses des FC en vue d'établir les capacités du moment et les mécanismes que l'on pourrait mettre en place pour affronter les défis de l'avenir. Le document qui a résulté de l'exercice, *Façonner l'avenir des Forces canadiennes : une stratégie pour l'an 2020 (Stratégie 2020)* constitue une feuille de route sur la manière dont le Canada peut le mieux mettre en œuvre sa politique de défense pour réussir dans l'avenir.

Analyse sommaire

Le *Livre blanc sur la défense de 1994* a établi la politique du gouvernement en matière de défense. Par la suite, les leaders institutionnels ont dû élaborer une stratégie pour la mettre en œuvre. Il est permis de penser que dans ce cas, le délai de cinq ans entre la formulation de la politique et l'élaboration de la stratégie a été trop long. Néanmoins, la nécessité de devenir plus novateurs, centrés sur la stratégie et proactifs a influé sur l'orientation stratégique de l'institution, comme l'ont fait les cinq impératifs stratégiques : définir et tenir à jour une stratégie cohérente pour l'avenir; cultiver la fierté à l'égard de l'institution; optimiser les partenariats stratégiques; maintenir une structure de forces pertinente; et améliorer la gestion des ressources. Ces leçons étaient tirées de l'expérience acquise dans le cadre de la préparation de la *Stratégie de défense 2020*, et l'énoncé de la politique de défense de 2005 a été suivi immédiatement de la formulation d'un processus de transformation institutionnelle.

COMPRENDRE LES RAPPORTS ENTRE LA CULTURE STRATÉGIQUE ET LA STRATÉGIE

Les leaders institutionnels, dans leur rôle de stratèges militaires canadiens, doivent acquérir une excellente compréhension de la culture stratégique canadienne par l'étude et l'expérience. On a décrit la culture stratégique comme la « manière [d'une nation] de faire la guerre et de résoudre les conflits ». Les stratèges canadiens doivent par conséquent élaborer une hypothèse de travail viable sur la manière canadienne de « faire la guerre et de résoudre les conflits ». Une étude appliquée de l'histoire et de la politique canadiennes, y compris, il va sans dire, de leur dimension internationale, est le seul moyen d'y arriver. Les stratèges militaires canadiens examinent la manière dont les gouvernements, les hauts responsables civils et les leaders institutionnels des FC ont établi au fil du temps une culture stratégique canadienne, en réaction à la menace extérieure (et parfois intérieure). Les stratèges cherchent à cerner et comprendre la culture stratégique du Canada par un effort intellectuel et des entretiens avec des acteurs clés des milieux de l'élaboration des politiques et de la sécurité.

Les stratèges militaires devraient donner le sens suivant à la notion de culture stratégique :

Système intégré de symboles (c.-à-d., des structures d'argumentation, des langages, des analogies, des métaphores, ainsi de suite) qui sert à établir de grandes préférences stratégiques qui s'imposent à long terme par la formulation de concepts quant au rôle et à l'efficacité de la force militaire dans les affaires politiques. La culture stratégique ainsi établie correspond aux idées préconçues à l'échelle nationale et à l'expérience historique et offre des réponses parfaitement objectives à n'importe quelle menace.

Les « grandes préférences stratégiques » mentionnées précédemment font le lien entre la stratégie et le concept plus général de stratégie de sécurité nationale; autrement dit, l'intégration de la force militaire avec toutes les autres sources de puissance nationale. La culture stratégique est donc le contexte dans lequel se formulent des stratégies distinctes. Une culture stratégique s'étend sur plusieurs

générations et évolue très lentement. Les diverses stratégies, bien que durables par nature, peuvent changer souvent si la menace le justifie. Ce sont donc à la fois le comportement historique national ainsi que l'identité et le caractère nationaux qui façonnent la culture stratégique. Ces deux paramètres, bien que réels, sont amorphes et font l'objet d'amples discussions et interprétations.

D'une manière générale, la culture stratégique du Canada découle de nos liens historiques avec le Royaume-Uni, la France et les États-Unis, et de l'expérience canadienne auprès de ces pays en temps de paix et en temps de guerre depuis le XIX^e siècle. L'expérience exceptionnelle du Canada à l'ère nucléaire et pendant la guerre froide a influé fortement sur sa conception du rôle et de l'emploi de la force militaire. À l'intérieur des frontières, la géographie et la politique ont une influence déterminante. En particulier, les hommes et femmes politiques et les décideurs ont toujours dû affronter trois menaces à la souveraineté nationale, voire à la survie nationale – l'absorption, la désintégration et, plus à distance, des menaces directes envers le Canada et ses intérêts. Dans l'ensemble, au fil des ans, les Canadiens ont eu tendance à définir les personnes et les entités à protéger en termes plus vastes que l'État canadien, en étant toujours conscients que, pour le Canada, les menaces graves envers la nation n'étaient pas nécessairement militaires.

« La théorie ne peut pas remplir l'esprit de formules pour régler les problèmes, ni baliser le sentier étroit sur lequel la solution unique est sensée se trouver, en érigeant une haie de principes de part et d'autre. Mais elle peut donner à l'esprit un aperçu de l'énorme quantité de phénomènes et des rapports entre eux, et le laisser libre de passer au domaine supérieur de l'action. »

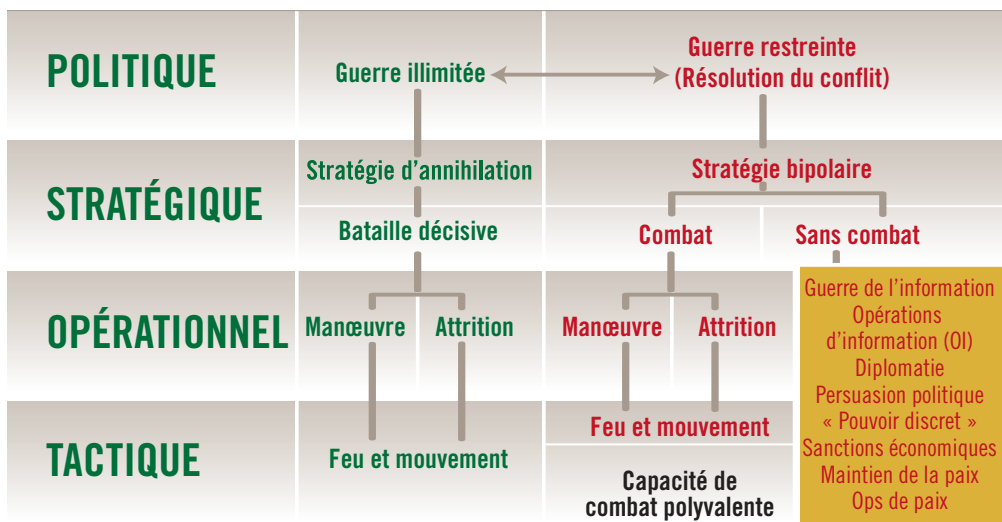
On War, p. 82

COMPRENDRE LA STRUCTURE DE LA STRATÉGIE

Carl von Clausewitz, le grand théoricien militaire, disait que la guerre « possède sa propre grammaire, mais non sa propre logique ». La politique fournit la « logique », et la stratégie, l'art opérationnel et la tactique fournissent la « grammaire ». Les stratèges comprennent que certaines orientations stratégiques associées logiquement sont les meilleures pour atteindre un objectif politique donné. Si l'objectif exige la reddition sans condition de l'adversaire, comme pendant la Seconde Guerre mondiale, la stratégie employée vise alors à vaincre l'ennemi en détruisant tous ses moyens de résistance. L'objectif précis à atteindre est une victoire décisive. Les interventions et victoires individuelles ne comptent que dans la mesure où elles contribuent à la victoire militaire finale. Si, d'autre part, l'objectif poursuivi est restreint, comme pendant la guerre de Corée, la stratégie employée est plus complexe, et combine le combat à des moyens non militaires comme la diplomatie et les sanctions économiques. Évidemment, dans une stratégies d'annihilation, on peut recourir à la diplomatie, à des mesures économiques et à d'autres instruments de la puissance nationale, mais ils s'intègrent aux opérations militaires continues et constituent des outils auxiliaires. Dans le cas d'objectifs plus restreints, la juxtaposition de

moyens militaires et non militaires constitue une stratégie « bipolaire ». Les batailles combinées en de vastes plans de campagne à l'échelle opérationnelle dans une stratégie bipolaire peuvent être aussi intenses que celles qui sont livrées dans le cadre d'une stratégie d'annihilation, comme on l'a vu pendant la guerre du Golfe de 1990-1991. Toutefois, en tenant compte de la nature restreinte du conflit, le stratège coordonne le recours au combat avec d'autres moyens pour réussir. Cette interaction constitue une stratégie bipolaire. Dans ce contexte, le stratège doit posséder les compétences et la détermination d'un bon combattant et en même temps, maîtriser les connaissances et acquérir le tempérament d'un soldat-diplomate et d'un soldat-érudit. La stratégie bipolaire est tout indiquée dans le contexte canadien, vu la nécessité de veiller à la sécurité nationale et à des relations internationales viables au moyen de la défense, de la diplomatie et du développement (le modèle 3D). Ce modèle de stratégie, dans le cadre du système général des guerres et des conflits, est illustré à la figure 3-1. Les nouvelles formes de confrontation et de conflit résultent toujours d'un ensemble complexe de situations politiques et militaires. Le stratège militaire doit constamment examiner leur influence réciproque au fur et à mesure des événements.

Figure 3-1 : Le système général des guerres et des conflits



Dans ce système, suivant la stratégie bipolaire, le stratège emploie la force pour améliorer la situation et la maîtriser, prévenir la confrontation et s'interposer, ou détruire des éléments de l'adversaire. Dans le dernier cas, la résolution du conflit exige le recours au combat. Si cette tentative réussit, elle aidera à régler la confrontation, mais la résolution d'un conflit nécessitera toujours des interventions aux deux pôles de la stratégie bipolaire.

« [On accorde foi à l'idée] selon laquelle il y a une unité dans toute expérience stratégique : rien d'essentiel ne change dans la nature et la fonction (ou le but) – contrairement au caractère – de la stratégie et des guerres. »

Modern Strategy, p. ix

La participation du Canada à l'opération menée au Kosovo est un exemple instructif de l'application de la stratégie bipolaire. Le Canada a convenu avec l'OTAN que le recours à la force pouvait s'imposer pour faire cesser l'agression serbe au Kosovo. Les décideurs canadiens ont toujours envisagé cet objectif sous un angle humanitaire. Selon ces principes directeurs, les stratèges canadiens, en collaboration avec l'OTAN, ont élaboré une stratégie bipolaire incluant à l'origine la diplomatie, les opérations d'information, les médias et une mission de vérification non armée pour atteindre les buts visés par la politique, soit interdire aux Serbes l'emploi de la force. Par la suite, l'OTAN a entrepris des opérations militaires simultanées (pôle des combats), et le Canada a fourni des éléments aériens, maritimes et terrestres. Les Serbes se sont conformés en tout point, et l'élément terrestre est passé rapidement à un rôle d'imposition de la paix, suivi d'un rôle de maintien de la paix. Cette capacité unique de transition des combats aux opérations de stabilisation, c'est-à-dire de passer du pôle des

combats au pôle sans combat d'une stratégie bipolaire, est devenue une marque de commerce des FC.

La figure 3-2 illustre l'évolution de la fonction de leadership du niveau tactique au niveau stratégique, en passant par le niveau opérationnel. Au niveau tactique, le leadership consiste surtout à diriger des personnes. Toutefois, les leaders tactiques influent sur l'institution par leur comportement et parfois, les gestes qu'ils posent (le « caporal stratégique »). Un élément de leadership institutionnel peut donc toujours s'exercer ici. À ce niveau, les leaders, qui ont acquis une expérience directe à la fois de la « menace » et de la capacité existante, ont pour responsabilité de cerner et de défendre les changements rendus nécessaires par l'évolution de l'espace de combat et qu'il faut apporter au niveau institutionnel, à l'instruction, à la doctrine, à l'équipement et aux compétences. De plus, ces leaders doivent prendre tous les moyens en leur pouvoir pour amorcer les changements nécessaires à l'obtention de la capacité opérationnelle requise.

Le niveau opérationnel ou le théâtre est un lieu de transition entre le tactique et le stratégique. Le leadership dans un théâtre d'opérations est surtout de nature institutionnelle. Après tout, les quartiers généraux opérationnels, comme le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada, ne se voient attribuer d'importantes troupes qu'une fois déployés. Au cours des préparatifs, et même après un déploiement, le leadership consiste à élaborer des plans de campagne, à affecter des ressources et à coordonner les opérations intégrées, bref, à façonner l'espace de combat pour permettre un succès tactique. Le niveau stratégique est la sphère du leadership institutionnel. Les leaders au niveau stratégique doivent tout de même, jusqu'à un certain point, diriger des personnes.

EMPLOYER LES DIMENSIONS DE LA STRATÉGIE

Les stratèges militaires ne doivent pas se laisser induire en erreur par une définition de la stratégie plus compliquée qu'elle n'y paraît. La stratégie se complexifie rapidement si l'on tient compte de ses nombreuses

ÉTUDES DE CAS — L'opération *Apollo* : l'Afghanistan et la guerre au terrorisme

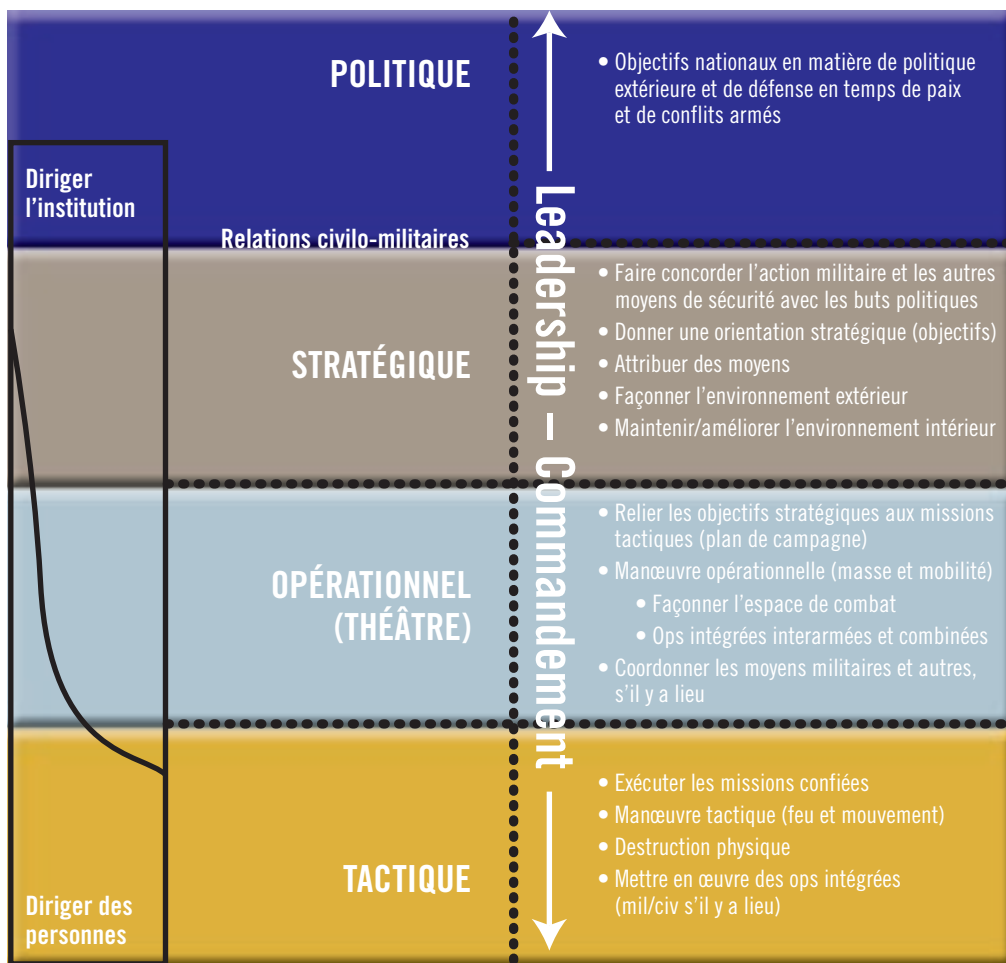
L'opération *Apollo* fournit un exemple de stratégie militaire appliquée à des fins politiques. La contribution canadienne à la guerre au terrorisme en 2001-2002 illustre l'amélioration marquée de l'efficacité institutionnelle des FC depuis la guerre froide. Avant 1990, les FC ne disposaient pas de moyen institutionnel permanent et efficace de répondre par la force militaire à une situation de crise évoluant rapidement. L'état-major interarmées spécial mis sur pied en 1990 à l'occasion de la crise d'Oka et de la guerre du Golfe constituait un premier pas dans cette voie, mais le modèle de mise sur pied d'une force et de déploiement élaboré de 1991 à 1995 donnait des résultats inégaux. Dans bien des cas, le plafond fixé par le gouvernement concernant le personnel affecté à la mission et les demandes irréalistes du Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (NU) ont donné lieu à des déploiements limités en capacités et difficiles à soutenir. Dans le cas de la Somalie, la nature changeante et peu familière de la mission, une intervention humanitaire armée spécialisée, a mis à l'épreuve des planificateurs qui n'avaient ni doctrine ni expérience sur lesquelles s'appuyer.

En 2001 toutefois, l'expérience acquise par les FC dans les Balkans et dans d'autres régions du monde, en particulier pendant la crise au Kosovo, a porté fruit. Au lendemain des attaques terroristes du 11 septembre à New York, les FC ont pu rapidement mettre sur pied une force imposante, efficace et capable en vue d'opérations en Afghanistan et autour. Des navires canadiens ont mené des opérations d'interdiction de leadership dans le cadre d'une force opérationnelle multinationale. Pendant près de deux ans, la Marine s'est mobilisée pour réaliser la plus vaste opération depuis la guerre de Corée. Pendant cette période, presque toute la flotte, quinze des dix-sept grands bâtiments de surface de combat, s'est déployée dans le théâtre d'opérations de l'Asie du Sud-Ouest. Les forces d'opérations spéciales canadiennes ont collaboré continuellement avec leurs homologues américains et alliés. La mise sur pied et le déploiement du groupement tactique canadien déployé à Kandahar, qui incluait un bataillon d'infanterie appuyé par un escadron de reco doté de technologies de pointe et de moyens de communication par satellite, se sont déroulés plus rapidement que pour tout autre déploiement canadien à l'étranger au cours des années 1990.

Analyse sommaire

Dans le cadre de l'opération *Apollo*, les stratèges militaires canadiens ont élaboré une stratégie appliquée efficace qui reliait les objectifs de la politique nationale aux plans de la campagne opérationnelle de la coalition ainsi qu'aux forces tactiques déployées. En collaborant aux efforts des Américains et de la coalition sur le terrain et en dirigeant la coopération multinationale au cours des opérations d'interception en mer, les FC ont accru la sécurité au pays et à l'étranger. Par sa rapidité, l'intervention canadienne, en particulier au moyen des forces d'opérations spéciales, a préservé l'influence marquée du Canada au sein de la coalition et s'est révélée un élément efficace dans la chasse à Al Qaeda et aux Talibans en Afghanistan. Les FC ont mieux réussi du point de vue institutionnel à livrer une capacité expéditionnaire aussitôt après le 11 septembre que pendant les années 1991 à 1995. Les stratèges militaires canadiens ont su interpréter l'intention politique et affecter des forces tactiques efficaces appropriées au plan de campagne.

Figure 3-2 : Le leadership des FC et le système général des guerres et des conflits



dimensions aux vastes ramifications qui s'entrecroisent entre elles. Les stratèges militaires peuvent avec profit utiliser un modèle qui regroupe les dimensions de la stratégie en trois catégories, selon le tableau 3.1.

Les stratèges évaluent toutes ces dimensions et accordent le poids qui convient à chacune à mesure qu'ils élaborent des plans et des directives stratégiques. Ces dimensions s'appliquent autant à la stratégie d'annihilation qu'à la stratégie bipolaire. Dans le premier cas, les dimensions non militaires sont clairement subordonnées à l'objectif militaire d'une victoire décisive au niveau stratégique.

Dans le second cas, on accorde plus de valeur à ces dimensions, et elles peuvent même prédominer à certaines étapes de la confrontation. Examinons brièvement les principales dimensions, dans le contexte du cycle de planification stratégique.

APPLIQUER LE CYCLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les stratèges peuvent employer un modèle relativement simple de cycle de planification stratégique pour mettre de l'ordre dans la complexité inhérente à l'interaction des nombreuses dimensions de la stratégie. Le cycle

Tableau 3.1 : Dimensions de la stratégie

Personnes et politiques	Préparatifs en prévision de guerres et de conflits	Guerres et conflits comme tels
Personnes	Économie	Opérations militaires
Société	Logistique	Commandement
Culture	Organisation ^a	Géographie
Politique	Administration militaire ^b	Friction ^c
Éthique	Information et renseignement	Les adversaires
	Théorie et doctrine stratégiques	Temps
	Technologie	

^a y compris la planification de la défense et de la force

^b y compris les fonctions relatives au personnel, le PP et la plupart des aspects de l'armement

^c y compris le hasard et l'incertitude

comprend quatre étapes : l'analyse externe et interne, la vision et le plan stratégiques, la mise en œuvre et le contrôle, l'évaluation et la réévaluation. C'est un cycle continu et répétitif. L'analyse interne et externe porte surtout sur les personnes et la politique, mais recoupe les préparatifs en prévision de guerres et de conflits. La vision et le plan

stratégiques se rapportent aux préparatifs en prévision de guerres et de conflits, et la mise en œuvre concerne les guerres et conflits comme tels.

Ce modèle heuristique n'est cependant pas la seule démarche de planification stratégique dont on dispose. Les stratégies examinent une gamme de modèles et

ÉTUDES DE CAS — Les styles de commandement canadiens dans le cadre d'opérations maritimes

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, les stratégies militaires devraient maîtriser les 18 dimensions de la stratégie regroupées dans les trois catégories suivantes : les personnes et la politique, les préparatifs en prévision de guerres et de conflits et les guerres et conflits comme tels. Depuis les années 1990, le leadership de la Marine applique une stratégie fructueuse qui consiste à exploiter des facteurs exclusivement canadiens reliés à l'environnement, à la technologie et à la culture pour bien préparer les forces maritimes nationales à des opérations de combat à l'étranger. De décembre 2001 à la fin d'octobre 2003, les officiers supérieurs de la Marine ont exercé la responsabilité de commander une flotte multinationale de coalition rassemblée dans la mer d'Oman pour les premières étapes de ce qui est devenu une guerre continue au terrorisme. Pendant que l'opération *Enduring Freedom* (OEF) se poursuivait, la contribution canadienne, soit l'opération *Apollo*, a permis d'illustrer un style de leadership unique au Canada au cours d'opérations coalisées. Les commandants de la Marine canadienne ont coordonné efficacement l'emploi en mer d'un éventail de ressources de surface, aériennes et sous-marines appartenant à un ensemble disparate de marines – dont certaines n'appartiennent pas à des « alliés » types et dont beaucoup viennent de cultures différentes. La nomination d'un commodore canadien au poste de commandant de la force opérationnelle 151 (cmdt FO 151) de février à juin 2003 en a été le point culminant.

Selon une étude récente, l'opération *Apollo* constitue « l'accomplissement de ce qu'on peut appeler un style de commandement (naval) canadien ». En tant que puissance navale moyenne dotée de ressources limitées, la Marine canadienne a visé la « parité de commandement » avec ses alliés plus imposants, mais comme marine essentiellement dotée de petits navires ayant des capacités limitées de projection de puissance, et elle a dû compenser par l'innovation technique et tactique résultant en bonne partie d'un niveau unique d'interopérabilité avec l'United States Navy (USN). En même temps, les commandants supérieurs canadiens, ouverts d'esprit et sans barrières culturelles, fidèles en cela aux valeurs canadiennes, étaient particulièrement aptes à favoriser l'exécution d'opérations coalisées.

Comme nous l'avons mentionné, les trois principaux facteurs ayant contribué à l'éclosion de ce style de commandement canadien dans la Marine ont été l'environnement, la technologie et la culture. En raison des environnements physiques rigoureux des trois océans qui bornent le Canada, la Marine a dû concevoir des navires capables de se déployer à de grandes distances dans un large éventail de conditions en mer. Il en résulte une flotte soutenable en mer, dotée d'une capacité de combat polyvalente et pertinente et d'une structure de commandement et contrôle (C2) forte permettant une interopérabilité avec l'USN. De nouveaux progrès ont été accomplis en matière d'interopérabilité depuis que les navires de guerre canadiens ont commencé à s'intégrer aux groupements tactiques de l'USN. Ce degré élevé d'interopérabilité fait en sorte que les navires de guerre canadiens disposent maintenant d'une connectivité complète avec les satellites de communication et de systèmes réseautiques classifiés plus complexes et plus évolués. Les navires de guerre canadiens possèdent tout de même encore des moyens de communication courants habituellement disponibles dans le commerce et communs aux autres marines de moindre envergure. C'est ce qui a permis à la Marine canadienne de servir de passerelle à d'autres marines dont beaucoup étaient incapables, et le sont encore, de se connecter aux systèmes C2 de l'USN. Enfin, la perspective multinationale du Canada a permis aux commandants canadiens d'être perçus comme de bons leaders dans un contexte de coalition. Tous ces atouts s'ajoutent à une compétence technique en matière d'opérations maritimes. Les commandants canadiens ont accordé une attention particulière aux capacités et aux limites techniques des membres de la coalition en vue d'assurer le meilleur emploi opérationnel possible, et en même temps, ils ont tenu compte de l'orientation politique et des aspirations de leurs gouvernements respectifs.

Analyse sommaire

Les stratégies maritimes canadiens ont su tirer avantage de divers éléments reliés à l'environnement, à la technologie et à la culture au profit de la Marine canadienne au cours de l'opération *Apollo* en 2001. La capacité de déployer une force compétente d'envergure, capable de collaborer avec l'USN dès son arrivée, a révélé une souplesse inhérente des plus utiles au cours d'opérations coalisées. Outre les capacités techniques de passerelle de commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance (C4ISR) à bord du navire amiral de la force opérationnelle, la compétence professionnelle évidente des marins canadiens et de leurs commandants dans diverses techniques de combat et une prédisposition culturelle à agir de concert avec d'autres, mentionnons que toute une série de commandants canadiens ont très rapidement mérité un rôle de commandement auprès de forces coalisées et l'ont conservé.

utilisent chacun comme il convient. Dans le cadre de leur travail, les leaders institutionnels cherchent constamment à mettre au point de meilleurs modèles plus efficaces.

À l'étape de l'analyse externe et interne du cycle (c.-à-d. l'appréciation stratégique), les stratèges explorent le contexte, posent un diagnostic et évaluent les défis et les possibilités qu'il présente. Ils obtiennent ainsi une image du risque pour la sécurité. L'appréciation stratégique reposait auparavant sur une démarche « basée sur la menace » visant à affronter un adversaire facilement identifiable (c.-à-d. l'Union soviétique). Dans le contexte de sécurité actuel, on utilise une approche « fondée sur un scénario », mais comportant une définition de la menace. On procède simultanément à une évaluation interne tout aussi complète, réaliste et fiable de l'état actuel des forces, autrement dit de ses points forts et de ses points faibles. La collaboration de divers experts en la matière est habituellement indispensable à cette étape.

À l'étape suivante du cycle, la vision et le plan stratégiques, les stratèges formulent la vision stratégique, c'est-à-dire l'état final recherché, ou l'intention du commandement et le plan pour y arriver. Le stratège détermine le nombre requis d'objectifs stratégiques pour concrétiser la vision. Une fois de plus, la vision doit mener à l'atteinte d'un état final politique. Ces objectifs peuvent être poursuivis simultanément ou consécutivement, selon la situation. La mise sur pied de la force, le perfectionnement professionnel et les besoins en équipement sont compris dans ces objectifs.

À l'étape de la mise en œuvre, les objectifs sont confiés aux organisations appropriées du niveau opérationnel, ou l'on crée les organisations nécessaires. On leur attribue ensuite des ressources en tous genres en vue d'amorcer les opérations. Ici, tout est plus facile à dire qu'à faire.

Enfin, à l'étape du contrôle, de l'évaluation et de la réévaluation, les opérations font l'objet d'un contrôle au moyen de directives stratégiques générales qui définissent les théâtres d'opérations et coordonnent les campagnes. Ainsi, pendant la guerre du Golfe en 1991, la stratégie canadienne était coordonnée de près avec

Washington et le commandant du Commandement du Centre (CENTCOM). Le Pentagone coordonnait les activités des deux commandants en chef participants : le Commandant suprême des Forces alliées en Europe (SACEUR), responsable pour Israël, et le Commandant en chef — Centre (CINCCENT), responsable des opérations dans le théâtre d'opérations du Koweït. Les Forces canadiennes ont été employées conformément au plan de campagne du CINCCENT. Les stratèges évaluent constamment les progrès accomplis, tiennent les décideurs au courant de la situation générale et recueillent les données qui serviront de base aux décisions. S'il y a lieu, selon l'évolution de la politique ou de la situation sur le terrain, ils rajustent les ressources, modifient les objectifs stratégiques ou ordonnent des changements aux plans de campagne.

Analyse externe et interne

Personnes et politiques : Les stratèges militaires canadiens abordent ces catégories dans un contexte canadien. Ils acquièrent ainsi une profonde compréhension de la société et de la culture canadiennes. En ce qui concerne le régime politique canadien, ils doivent assurément comprendre la partisanerie, mais ils agissent de façon apolitique dans l'élaboration des stratégies. La nécessité de se familiariser avec la façon de faire de la politique à Ottawa est un aspect essentiel de cette dimension. Ils connaissent la musique et sont capables d'exercer une influence (voir le chapitre 4). En tant que stratèges, les leaders institutionnels jouent le rôle de conseillers et de collaborateurs dans la formulation de la politique en matière de sécurité. Ils connaissent le processus, et dans chaque cas particulier, ils cherchent à comprendre les facteurs généraux ayant donné lieu à un programme ou à un objectif donné.

Les stratèges doivent connaître parfaitement la politique en vigueur exprimée dans des énoncés officiels, comme les livres blancs, ou moins officiellement dans des directives et des déclarations du premier ministre et des ministres. La politique en matière de sécurité, de relations extérieures et de défense est énoncée dans trois documents connexes : *Protéger une société ouverte* : la

politique canadienne de sécurité nationale (avril 2004), l'énoncé de politique internationale du Canada, *Fierté et influence : notre rôle dans le monde — survol* (2005), et l'énoncé de la politique de défense, *Fierté et influence : notre rôle dans le monde : La défense* (2005).

Ces documents s'appliquent à un contexte de sécurité très différent, en particulier depuis les attaques terroristes du 11 septembre 2001 à New York, mais visent surtout à façonner l'environnement de l'avenir en actionnant tous les leviers de la puissance nationale, y compris, évidemment, la puissance militaire. Ils sont le produit d'une vaste consultation dans laquelle les conseillers militaires ont joué un rôle de premier plan. Ensemble, ils constituent le fondement d'une stratégie de sécurité nationale qui englobe la capacité militaire des FC et divers autres instruments de la puissance nationale, dont la diplomatie, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et des ressources financières. Les stratèges analysent attentivement ces politiques pour en tirer des objectifs militaires pertinents que l'on peut ensuite réaliser aux niveaux opérationnel et tactique.

Dans le contexte de la politique gouvernementale, le foyer institutionnel où sont élaborées les stratégies est le QGDN, avec son grand réseau de relations dans l'administration fédérale. En particulier, les leaders stratégiques doivent comprendre le rôle du Parlement, du premier ministre et des ministres concernés dans la formulation des politiques, ainsi que leur participation directe périodique à la stratégie. De même, ils doivent établir des contacts directs avec des acteurs clés des organismes centraux, comme le Cabinet du premier ministre (CPM), le Bureau du Conseil privé (BCP) et le Conseil du Trésor (CT). Enfin, les leaders stratégiques doivent traiter directement et souvent avec les hauts fonctionnaires de ministères pivots comme le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), le ministère de la Justice et Protection civile Canada.

Sur la scène internationale, les stratèges des FC coordonnent, et même, intègrent la stratégie canadienne avec leurs alliés et partenaires bilatéraux et dans le cadre de coalitions et d'alliances. Ils acquièrent une connaissance très étendue des affaires internationales, une vaste

expertise nationale et régionale et une sensibilisation aiguë aux différences culturelles. En pratique, il existe (ou il devrait certainement exister) un lien constant entre l'effort militaire et les buts visés par la politique.

Les stratèges des FC se rendent compte que, dans la culture stratégique canadienne, les hommes et femmes politiques et de nombreuses autorités civiles collaborent souvent directement à la stratégie. Les leaders stratégiques ont donc fort à faire pour les renseigner et leur expliquer la nature et le rôle de la puissance militaire, mais collaborent étroitement avec les autorités civiles dont les propres responsabilités se trouvent au point de rencontre entre le politique et le stratégique. C'est à ce niveau que la stratégie des FC s'intègre à la stratégie de sécurité nationale plus générale. Le stratège doit composer avec la tension et la friction souvent inévitables au point de rencontre entre le politique et le stratégique. Les hommes et femmes politiques et les responsables civils ne sont pas nécessairement conscients des choses militaires ou peuvent manquer de connaissances à ce sujet, et sont habituellement dans l'incertitude quant à l'efficacité de la force militaire. En même temps, les stratèges militaires ne doivent pas s'offusquer de ce qui peut sembler une intrusion inutile dans la formulation de la stratégie militaire. Henry Kissinger a donné un conseil qui est un bon antidote dans les deux cas :

[Traduction] Une séparation complète entre la stratégie militaire et la politique en haut lieu ne peut se faire qu'au détriment des deux. Elle a conduit à assimiler la puissance militaire à l'application la plus absolue de la force, et fait de la diplomatie une question de finesse. Étant donné que les problèmes les plus complexes en matière de politique nationale se posent dans les domaines où des facteurs politiques, économiques, psychologiques et militaires se chevauchent, nous devrions écarter l'idée fautive selon laquelle il existe des « avis purement militaires. »

Les stratèges militaires doivent s'assurer que les stratégies des FC sont entièrement coordonnées avec le MDN et les parties intéressées de l'extérieur. Il arrive souvent

à Ottawa que le SMA (Politiques) (SMA[Pol]) ou le SM s'intéressent à la stratégie militaire, même en détail. Chose certaine, le SMA(Fin SM), le SMA(Mat) et d'autres intervenants de niveau un (N1) jouent un rôle direct à l'appui de la stratégie des FC et devraient donc participer à sa formulation d'une manière ou d'une autre. Le ministre peut y participer plus directement, au lieu d'être simplement tenu au courant. Ainsi, au cours des journées pénibles qui ont précédé la prise en charge du contrôle en Bosnie par l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) à la place des Nations Unies (NU), le ministre de la DN a participé personnellement à un exercice sur cartes visant à établir une stratégie de départ pour les militaires des FC faisant partie de la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU). Des responsables du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et du BCP peuvent également manifester un vif intérêt envers la stratégie des FC. Il ne faut pas en conclure que les responsables civils devraient exercer une grande influence sur la manière dont les objectifs stratégiques militaires devraient être accomplis; ils exercent cependant une influence importante sur l'établissement de ces objectifs.

Éthique : Les stratèges militaires canadiens s'assurent que l'élaboration de la stratégie, de sa formulation à son exécution, s'inspire de l'éthos militaire. Dans leur rôle de stratèges, les leaders institutionnels emploient l'éthos militaire comme critère clé pour juger de l'efficacité de la stratégie retenue. La loyauté, l'intégrité et le courage moral transparaissent dans les stratégies canadiennes, tant institutionnelles qu'appliquées. En gardant à l'esprit que les guerres et les conflits font autant appel à la volonté qu'aux affrontements physiques, la réussite découle de stratégies qui reflètent l'esprit de combat et le travail d'équipe qui font partie de l'éthos militaire canadien.

Chose tout aussi importante, la stratégie doit correspondre aux valeurs canadiennes fondamentales si l'on veut que la société canadienne la comprenne et lui accorde son soutien. Ainsi, au cours des années 1950 et 1960, le débat politique et militaire au Canada à propos de

l'acquisition et de l'emploi d'armes nucléaires tactiques comportait des enjeux militaires et techniques qui ont empêché de prendre clairement la décision d'aller de l'avant. Toutefois, la décision finale du gouvernement de rejeter ce type d'armement a été grandement facilitée, au point de vue politique, par la répugnance de la société canadienne à l'idée que le Canada demeure dans le « club nucléaire ».

De nos jours, les stratèges militaires canadiens, donnant suite à la position canadienne dans de tels dossiers, doivent posséder une connaissance approfondie du droit des conflits armés et d'autres conventions connexes. Cela est particulièrement important à une époque de conflits armés non conventionnels et asymétriques.

Créer une vision stratégique et effectuer une planification – Se préparer en prévision de guerres et de conflits

Les stratèges militaires commencent par une vision (voir au chapitre 5) bien ancrée dans un contexte politique. La vision est l'équivalent stratégique de l'intention du commandant aux niveaux opérationnel et tactique. Le stratège poursuit en décrivant et en expliquant la manière de concrétiser la vision. Il doit entre autres fixer des objectifs stratégiques viables du point de vue militaire, et indiquer leur ordre de réalisation ainsi que les ressources nécessaires à cette fin. La stratégie est toutefois un phénomène dynamique, et les bons stratèges sont donc capables de pensée critique et d'une grande souplesse d'esprit.

Économie, logistique et organisation : Les stratèges élaborent des stratégies institutionnelles à long terme basées sur la nature des menaces actuelles et futures (renseignement). Ces stratégies aident les FC et le MDN à évoluer en fonction d'une gamme de contingences. Elles servent de points de convergence pour la prise de décisions relatives à la défense, orientent les décisions en matière de planification, de structure de la force et d'acquisitions, et en ce qui concerne les investissements en personnel, en éducation et en instruction. Les stratégies institutionnelles facilitent aussi les stratégies appliquées visant à répondre à certains buts politiques.

Pour cette raison, les leaders institutionnels qui collaborent avec des collègues du MDN et d'autres organismes et ministères à l'élaboration de ces grandes stratégies-clés doivent les établir de manière qu'elles appuient directement les objectifs opérationnels.

Dans un contexte exclusivement militaire, les stratégies institutionnelles des FC sont orientées et élaborées à partir du sommet, où se trouve tout en haut le Comité de gestion de la Défense (CGD). Le CEMD et le sous-ministre en font partie comme co-présidents ainsi que tous les N1, militaires et civils. Le Conseil des Forces armées (CFA) offre au CEMD des avis militaires et permet d'établir un but commun et une compréhension commune. Le VCEMD coordonne l'apport de tous les participants civils et militaires.

La Force maritime, l'Armée de terre et la Force aérienne disposent chacune de stratégies institutionnelles qui servent à organiser et à mettre sur pied des forces prêtes sur le plan opérationnel. Chacune possède des concepts stratégiques qui orientent les opérations maritimes, terrestres et aériennes. Ainsi, la Force aérienne publie *À suivre*, qui traite de la transformation de la Force aérienne d'organisation orientée vers la guerre froide en nouvelle force apte à mener des opérations dans l'environnement de sécurité du XXI^e siècle. Ces stratégies s'intègrent toutefois à la stratégie de plus haut niveau des FC, un volet important de l'appréciation de l'état-major stratégique dans le cadre du processus actuel de transformation des FC.

Les leaders stratégiques évoluent dans le contexte du cadre de défense mis au point par les FC et le MDN. Ils collaborent avec leurs collègues civils pour aider le MDN à appuyer et à réaliser les objectifs opérationnels.

Théorie et doctrine stratégiques : En ce qui concerne la théorie et la doctrine stratégiques, les stratèges des FC ont remplacé les anciennes théories de travail fondées sur la dissuasion, la façon classique de faire la guerre et

le maintien de la paix par la résolution des conflits, l'intégration du cadre de défense, de diplomatie et de développement (la politique officielle concernant la réaction canadienne aux conflits armés) et le concept de « guerre à trois volets ». Ce concept est l'équivalent au niveau tactique d'une stratégie bipolaire qui prévoit l'emploi de la force militaire aux deux pôles, soit pour l'aide humanitaire et le maintien de la paix (le pôle « Sans combat ») et pour le combat (le pôle « Combat »). L'élaboration et le perfectionnement constants de tels concepts stratégiques sont une responsabilité cruciale des stratèges militaires canadiens. À partir de ces concepts, les stratèges élaborent une doctrine en vue de mener des opérations interorganisations complètement intégrées, en reconnaissant très bien qu'il faut maintenir en puissance la capacité de combat.

Technologie : Les stratèges se tiennent à l'avant-garde de la technologie sur un front étendu, et intègrent les technologies pertinentes aux stratégies appliquées. Le CMR¹, Recherche et développement pour la défense Canada et le CFC entre autres possèdent des connaissances dans ce domaine ou peuvent nous guider vers des sources pertinentes et nous aider dans l'application pratique. Les stratèges doivent être particulièrement attentifs à cette dimension de la stratégie en raison du rythme rapide et spectaculaire des changements technologiques. Toutefois, malgré certaines visions extrêmes, ce qu'on a appelé une révolution dans les affaires militaires (RAM) n'a pas modifié la nature des guerres et des conflits. Les stratèges des FC ne doivent donc pas devenir esclaves de la technophilie. La stratégie continuera de s'intéresser en priorité aux personnes, aux concepts, au pouvoir de la volonté et au courage moral.

Mettre en œuvre d'une stratégie — Les guerres et conflits comme tels

Opérations militaires et commandement : Les guerres et les conflits sont le domaine de la stratégie appliquée : les

¹ Le département des sciences militaires appliquées du CMR (faculté de génie) se concentre sur la technologie reliée aux applications militaires.

stratégies traduisent les buts politiques en objectifs stratégiques et affectent des ressources à leur réalisation. Ces objectifs stratégiques partent des politiques et les transforment en missions réussies. Pour les stratégies militaires, la stratégie relie des éléments dissemblables : la politique et le conflit armé. Ils savent que le premier élément a tendance à être indéfini, ambigu et très subjectif, et l'autre, limité, concret et relativement objectif.

Cette étape du cycle comporte le défi de mettre en place une bonne structure de commandement, jusqu'au niveau tactique. Au cours des opérations multidimensionnelles et inter organisations d'aujourd'hui, il s'agit entre autres d'assurer une intégration ou une coordination avec des ressources non militaires. La manœuvre des ressources attribuées relève évidemment des commandants aux niveaux opérationnel et tactique. Les leaders institutionnels, dans leur rôle de stratèges, doivent résister à la tentation d'intervenir inutilement à ces niveaux. Assurément, les leaders stratégiques devraient être parfaitement au courant des conditions sur le terrain à la fois pour tenir les politiques au courant et pour aider à façonner l'espace de combat à l'intention des commandants subordonnés. Les plans de campagne changeront de pair avec les stratégies, mais une stratégie sensée donne les meilleurs résultats lorsqu'elle est exécutée par des chefs expérimentés aux niveaux opérationnel et tactique, à qui l'on accorde le plus d'autonomie possible.

À l'heure actuelle, les leaders stratégiques et au niveau du théâtre se rendent compte que certains facteurs en jeu exigent une surveillance exogène des opérations. Des questions auparavant jugées purement opérationnelles font maintenant l'objet d'une surveillance qui influe sur le déroulement des opérations tout au long d'une campagne. Cela tient en fait à la nature de la stratégie bipolaire. Les médias sont omniprésents et même, intégrés aux opérations. La technologie donne accès à l'information à une grande diversité d'acteurs intéressés et permet d'exercer une micro gestion dans toute la chaîne de commandement, du niveau politique jusqu'en bas. Étant donné les aspects juridiques complexes qui se posent dans la plupart des opérations actuelles, des

hommes de loi collaborent à tous les niveaux et donnent des avis sur la manière de concilier la force et le droit. Pour toutes ces raisons, le phénomène de la participation de civils aux opérations est pratiquement inévitable. Les stratèges doivent se faire à cette réalité, et en atténuer constamment les répercussions les plus nuisibles, au besoin. Cependant, ils ne peuvent pas éliminer complètement les défis éthiques qui se posent lorsqu'ils essaient d'être à la fois loyaux envers les pouvoirs civils élus et envers les subordonnés centrés sur l'environnement opérationnel et peu familiers avec les pressions à la jonction entre le politique et le stratégique. Il n'existe pas de modèle pour régler ce problème. Les stratèges et les leaders dans le théâtre se fient à leur jugement professionnel et aux valeurs militaires fondamentales de devoir, de loyauté, d'intégrité et de courage.

La doctrine des FC a évolué au cours des dernières années et intègre maintenant officiellement le niveau opérationnel des guerres et des conflits entre la tactique et la stratégie, conformément au modèle du système général de guerres et de conflits. Les stratèges doivent avoir assimilé le processus de planification opérationnelle (PPO) et la conception opérationnelle systémique (COS) qui servent à élaborer des plans de campagne et à contrôler les activités tactiques. Les campagnes se préparent et s'exécutent au niveau opérationnel au moyen du PPO en vue de la réalisation des objectifs fixés par la stratégie. La manœuvre opérationnelle, qui allie masse et mobilité, sert à désorganiser et à désorienter l'adversaire. Elle façonne habituellement le champ de bataille et synchronise la manœuvre tactique, qui allie feu et mouvement. La manœuvre tactique assure la destruction directe de l'adversaire. Toutes les opérations menées au niveau opérationnel sont fondamentalement interarmées, et de plus en plus intégrées à des ressources non militaires.

Les stratèges se servent du système général de guerres et de conflits pour concevoir les structures et les procédures organisationnelles requises pour préparer les FC à appliquer efficacement la force militaire aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. À la jonction entre

le politique et le stratégique (le domaine des relations civilo-militaires), la politique et la stratégie de sécurité nationale sont formulées en étroite collaboration par tous les intervenants concernés. Les stratégies militaires sont présentes à tous les niveaux de la jonction politique-stratégique. Le CEMD assiste aux réunions du Cabinet s'il y a lieu, et les leaders subordonnés prennent part à des réunions de coordination du Bureau du Conseil privé (BCP) et à de fréquentes séances de travail bilatérales avec de nombreux autres ministères et organismes.

À l'interne, les stratégies militaires structurent la force de façon appropriée à chaque niveau. Ainsi, en 2005, on a créé de nouveaux quartiers généraux distincts au niveau opérationnel dans le cadre du processus de transformation des FC : le Commandement Canada, le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada, le Commandement des opérations spéciales et le Commandement du soutien opérationnel du Canada. La doctrine des FC précise que le CEMD joue le rôle de principal conseiller militaire auprès du gouvernement du Canada et exerce le commandement au niveau stratégique. La structure générale, chapeauté par le CEMD, est centrée sur le commandement et possède une chaîne de commandement claire et non ambiguë, du niveau stratégique au niveau tactique, et les commandants à tous les niveaux comprennent très bien leurs pouvoirs, leurs responsabilités et leurs obligations redditionnelles. Les rôles de commandant et de conseiller confiés au CEMD reposent sur une structure d'état-major interarmées stratégique qui appuie ces deux fonctions. La première fonction de l'état-major consiste à fournir une analyse militaire et une aide à la décision efficaces et en temps utile au CEMD dans son rôle de principal conseiller militaire du gouvernement. La deuxième vise à aider le CEMD à exercer un commandement stratégique et lui permet de planifier, d'amorcer, de diriger, de synchroniser et de contrôler des opérations au niveau stratégique.

Les adversaires et la friction : Enfin, dans la catégorie des guerres et conflits comme tels, le stratège doit examiner l'adversaire et le concept de friction. Le stratège militaire français André Beaufré exprime élégamment cette dimension lorsqu'il définit la stratégie comme « l'art de

la dialectique de la force, ou plus précisément, l'art de la dialectique de deux volontés opposées qui emploient la force pour régler leur différend ». Le problème, en matière de stratégie, réside dans ce que chaque plan astucieux doit servir à vaincre, non pas une entité désincarnée, mais plutôt un adversaire avec lequel le stratège entretient un long dialogue tactique, opérationnel, stratégique, politique et moral.

Contrairement à la guerre froide, où l'adversaire était plutôt bien défini, la situation au début du XXI^e siècle est beaucoup plus ambiguë pour les stratégies militaires. Il n'y a pas d'ennemi facile à définir, mais plutôt une instabilité généralisée, un nationalisme ethnique, des états défaillants et en déroute et, en bout de ligne, un terrorisme planétaire. Dans ces conditions, l'énoncé de politique de défense du Canada précise : « En raison de la fluidité du contexte de la sécurité internationale, il est difficile de prévoir les menaces précises auxquelles nous pourrions faire face dans un délai aussi court que cinq ans. » On y énumère ensuite quatre menaces générales, dans l'ordre de priorité : les états en déroute ou défaillants, le terrorisme, les armes de destruction massive (ADM) et les points chauds régionaux. Les stratégies militaires conçoivent des stratégies appliquées pertinentes et efficaces pour affronter toutes les contingences découlant de chacune de ces menaces, ou de toute autre susceptible d'apparaître.

Les stratégies doivent comprendre la nature de la friction dans un conflit. Ils doivent éviter le piège de la complaisance lorsque de nombreuses dimensions de la stratégie sont stables, ou semblent l'être. En cela, les apparences sont presque toujours trompeuses. Les stratégies supposent prudemment que l'élaboration d'une stratégie comporte toujours une lutte contre la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. En tant que stratège, le leader institutionnel comprend qu'il est important de scruter sans cesse l'horizon stratégique, dans toutes ses dimensions, pour déceler et interpréter les changements dans chacune et s'y adapter ensuite.

Toutefois, les nombreuses catégories ou dimensions qui caractérisent le domaine de la stratégie ne peuvent pas s'être examinées dans une perspective linéaire. La stratégie est interactive dans toutes ses dimensions et

tous ses aspects. Il est facile d'imaginer comment les diverses combinaisons et permutations entre les catégories énumérées précédemment peuvent compliquer les choses. Cette réalité a deux incidences majeures pour les leaders institutionnels des FC. Premièrement, les leaders ont tous un rôle important à jouer dans l'élaboration des stratégies. Chacun occupe un poste dans une ou plusieurs des dimensions de la stratégie en question. Tous les leaders institutionnels doivent donc être des spécialistes du domaine qu'ils représentent au cours de l'élaboration d'une stratégie. Ils doivent aussi maîtriser le sujet de la stratégie en entier, dans toutes ses autres dimensions. Il en est ainsi pour le Chef — Personnel militaire (CPM) et le Chef — Développement des Forces.

Deuxièmement, la stratégie est difficile. Elle ne peut se faire qu'en collaboration, et nécessite qu'un pont soit jeté entre deux domaines : le domaine politique et le domaine concret des conflits armés aux niveaux opérationnel et tactique. Les leaders institutionnels sont responsables envers leurs dirigeants politiques et la société canadienne, de même qu'envers leurs subordonnés, du maintien d'un régime de perfectionnement professionnel capable de produire des stratégies militaires de premier ordre. Le cadre de perfectionnement professionnel dont il est question au chapitre 7 vise à atteindre cet objectif. L'expertise, les capacités cognitives, sociales et évolutives et l'idéologie professionnelle se combinent pour produire des leaders institutionnels capables de contribuer pleinement à la formulation d'une stratégie globale de sécurité nationale.

INTÉGRER LA STRATÉGIE MILITAIRE À LA STRATÉGIE DE SÉCURITÉ NATIONALE

Jusqu'à maintenant, nous avons examiné la stratégie et le rôle de stratège de façon simplifiée, en les isolant dans une large mesure du contexte réel de la politique de sécurité nationale et de la stratégie de sécurité nationale. Cela nous a permis d'analyser en détail le concept avant de le relier au concept plus général de stratégie de sécurité nationale. Le stratège militaire ne fait pas cavalier seul, et ne le peut pas non plus. Il n'est qu'un rouage, bien qu'important, de la stratégie de

sécurité nationale. Les leaders institutionnels des FC ont la responsabilité, comme stratèges, d'assurer cette intégration en collaboration avec les hommes et femmes politiques et les autorités civiles, également responsables de la défense du Canada dans leurs propres champs de compétence. On peut définir la stratégie de sécurité nationale en paraphrasant la définition générique de stratégie : l'art de coordonner, d'intégrer et d'appliquer tous les instruments de la puissance et de l'influence nationales pour veiller à la sécurité et au bien-être du Canada et de ses citoyens. Dans le monde post-moderne du XXI^e siècle, on ne saurait trop insister sur la difficulté et la complexité de cette tâche. Participer au processus d'établissement d'une politique de sécurité nationale constitue une lourde charge pour les leaders institutionnels, non seulement sur le plan de l'expertise, mais aussi des rapports interpersonnels, du réseautage et des communications.

Dans le monde réel où la politique et la stratégie de sécurité nationale sont élaborées à Ottawa, les objectifs politiques ne sont pas toujours bien définis et changent parfois avec les circonstances. Bien souvent, il n'y a pas suffisamment de réflexion stratégique à plus long terme au gouvernement, et les plans ne sont pas toujours élaborés avec soin sur un long horizon ou minutieusement coordonnés. Il est donc parfois difficile pour les leaders institutionnels de prévoir comment on leur demandera d'employer la force militaire, et donc, de prévoir ce dont on peut avoir besoin et comment se préparer. Il ne faut pas s'attendre à ce que tout soit toujours clair et simple. Les stratèges œuvrent dans un environnement caractérisé par la « confusion de la guerre » et la « friction de la guerre », tout comme les commandants de théâtres d'opérations et les leaders tactiques, mais d'une manière un peu différente.

Les stratèges doivent aussi être profondément conscients des différentes capacités requises aux niveaux stratégique et opérationnel par opposition au niveau tactique. La recherche a montré, preuve à l'appui, comment des points forts très utiles au niveau tactique peuvent tourner au désavantage des individus lorsqu'ils s'élèvent dans la hiérarchie. Certaines caractéristiques

d'une grande valeur chez un excellent leader dans une organisation, et particulièrement appréciées dans les forces armées – comme la confiance en soi, l'acceptation de responsabilités, une préférence pour les faits et les données indiscutables et le respect du statu quo – peuvent avoir des côtés négatifs. Pour élaborer des stratégies et mener des campagnes, il faut réfléchir avant d'agir, tolérer l'ambiguïté et se rendre compte de la vaste participation au processus décisionnel. Au niveau stratégique, il existe des liens fragiles entre la cause et l'effet; les résultats, même s'ils sont discernables, sont difficiles à quantifier. On obtient souvent des données incomplètes ou contradictoires de multiples sources. Au niveau du théâtre d'opérations, le défi consiste aussi à pouvoir combler l'écart entre des objectifs stratégiques un peu abstraits et l'application mécanique de la force au niveau tactique. De plus, les leaders institutionnels au niveau du théâtre d'opérations peuvent allier masse et mobilité dans un espace et un temps étendus pour réussir une manœuvre opérationnelle. Cela revient à bien autre chose que diriger le feu et mouvement au niveau tactique.

L'appareil de sécurité nationale du Canada, qui correspond à la culture stratégique canadienne, n'est pas structuré de la même manière que dans de nombreux autres pays occidentaux, dont les États-Unis, la France ou le Royaume-Uni, même si les choses évoluent à cet égard depuis le 11-Septembre. Ainsi, la politique de sécurité nationale de 2004 était la première du genre dans l'histoire canadienne. On a créé un poste de conseiller national pour la sécurité auprès du premier ministre dont le titulaire est un haut fonctionnaire du rang de Sous-ministre (SM). Un comité du Cabinet a été mis sur pied pour examiner la politique de sécurité nationale, et le nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile assume de nouvelles responsabilités importantes en matière de sécurité nationale.

Le Bureau du Conseil privé rend compte au Cabinet de la coordination des questions de sécurité nationale sous la surveillance générale du greffier du Conseil privé. Des responsables de tous les ministères et organismes

concernés, dont l'ensemble de l'appareil canadien du renseignement, se réunissent régulièrement, mais pas selon un calendrier fixe. Ces réunions ont lieu à divers niveaux, et des responsables de rangs divers y participent. Elles rassemblent le plus souvent un groupe cadre de représentants du milieu de la Défense, des Affaires étrangères, de la Justice et du renseignement. Des représentants de d'autres ministères et organismes y participent s'il y a lieu. Le CEMD, à titre de principal conseiller militaire du gouvernement, s'entretient au besoin avec le premier ministre et le ministre de la DN de questions aux plus hauts niveaux de la stratégie et de la stratégie de sécurité nationale. Le sous-ministre de la Défense nationale assume aussi de grandes responsabilités dans ce domaine et s'acquitte de sa tâche en collaboration avec le CEMD. Les leaders institutionnels, en tant que stratèges, représentent souvent le CEMD dans le réseau de sécurité nationale au pays, et comptent alors sur une multitude de contacts à Ottawa et ailleurs. La sécurité nationale comporte inévitablement une dimension internationale et multinationale, et les stratèges passent beaucoup de temps à consulter les alliés et à collaborer avec eux sur un plan bilatéral et dans le contexte d'alliances.

LIEN AVEC LE SUCCÈS DE LA MISSION

L'élaboration d'une stratégie, qu'elle soit institutionnelle ou appliquée, est indispensable au succès de la mission. La première catégorie est essentielle au développement des capacités nécessaires à l'exécution de la politique de défense et de sécurité nationale. La seconde fait le lien avec le politique et permet l'exécution d'opérations victorieuses sur le terrain. Le succès de la mission est une question d'efficacité institutionnelle, laquelle est la somme de l'efficacité organisationnelle et de l'efficacité professionnelle. Une bonne stratégie réunit les deux de manière à rendre les opérations cohérentes, et correspond à l'application ordonnée des capacités militaires, y compris l'emploi de la force au besoin, 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.

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.

Recommended Reading

- Baylis, J., J. Wirtz et E. Cohen. *Strategy in the Contemporary World*, Oxford : Oxford University Press, 2004.
- Bentley, L.W. *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*, Kingston : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.
- Bland, D., et S. Maloney. *Campaigns for International Security: Canada's Defence Policy at the Turn of the Century*, Kingston : McGill-Queens University Press, 2004.
- Clausewitz, Carl von. *On War*, Michael Howard et Peter Paret (éd.), Princeton : Princeton University Press, 1976.
- Gray, Colin. *Modern Strategy*, Oxford : Oxford University Press, 1999.
- Luttwak, Edward. *Strategy: The Logic of War and Peace*, Cambridge : Belnap, 1987.
- _____ « The Operational Level of War, » *International Security*, Vol. 5, n° 3, 1980-1981.
- Smith, General Sir Rupert. *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, Allan Lane, 2005.
- Svechin, Alexandre. *Strategy*, Minneapolis : East View Publications, 1992.

Section deux

Diriger l'institution :
aspects pratiques



Chapitre 4

Exercer une influence

Exploiter l'interface entre la politique et la stratégie	65
Interagir avec le Cabinet du ministre de la Défense nationale	71
Interagir avec des intervenants de l'extérieur	72
Comprendre le rôle du CEMD et du SM	72
Agir dans une structure de comité	77
Favoriser le professionnalisme plutôt que la bureaucratie	77
Lien avec le succès de la mission	77
Résumé	78

Exercer une influence

« Seules une connaissance exhaustive et l'acceptation des processus politiques démocratiques qui fondent l'État canadien et sa relation avec le système international permettront aux militaires professionnels de collaborer efficacement dans cette structure civilo-militaire. »

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada, 2003, p. 42

Les relations civilo-militaires peuvent se définir par l'interrelation, et même l'interdépendance, entre le système général de guerres et de conflits et la structure étatique qui se compose d'une dimension constitutionnelle, d'une dimension politique et de la fonction publique. Au sens général, elles correspondent aussi à l'interface entre la politique et la stratégie. Le leadership institutionnel, au QGDN, inclut donc des relations importantes et indispensables avec le gouvernement dans son ensemble, soit d'autres ministères, des organismes centraux, le Parlement et différents intervenants de l'extérieur. Les décideurs et les planificateurs stratégiques doivent composer avec un environnement complexe, comportant de nombreux niveaux et catégories de gouvernance, des régions et des groupes sociaux et économiques disparates, des problèmes d'unité, des dossiers épineux avec les États-Unis et enfin, des pressions internationales multilatérales et multinationales. Le leadership des FC à l'échelle nationale participe néanmoins à la définition et à la mise en œuvre des meilleurs produits possibles en matière de défense et de sécurité.

Il est souvent pénible et même décourageant de constater que la sécurité nationale, malgré son importance fondamentale, figure rarement au sommet des priorités globales du gouvernement. Le gouverneur général est le Commandant en chef des Forces canadiennes, mais en fait, les FC exercent leurs activités sous l'autorité du Cabinet. Les FC ne sont donc pas à l'abri des compressions budgétaires ni des répercussions des priorités

« Les militaires peuvent décrire de façon assez détaillée la nature de la menace posée par un ennemi donné, mais seuls les civils peuvent décider s'ils se sentent menacés et le cas échéant, comment réagir ou même s'il y a lieu de le faire. Les militaires évaluent la menace, les civils la jugent. »

Armed Servants, p. 6

régionales, culturelles, socio-linguistiques, socio-économiques, industrielles et autres du gouvernement. Dans ce contexte, les leaders institutionnels doivent comprendre parfaitement le mode de fonctionnement du gouvernement à Ottawa (et dans une certaine mesure, dans les capitales provinciales) et produire des stratégies et des capacités militaires tout en maîtrisant les subtilités du QGDN.

EXPLOITER L'INTERFACE ENTRE LA POLITIQUE ET LA STRATÉGIE

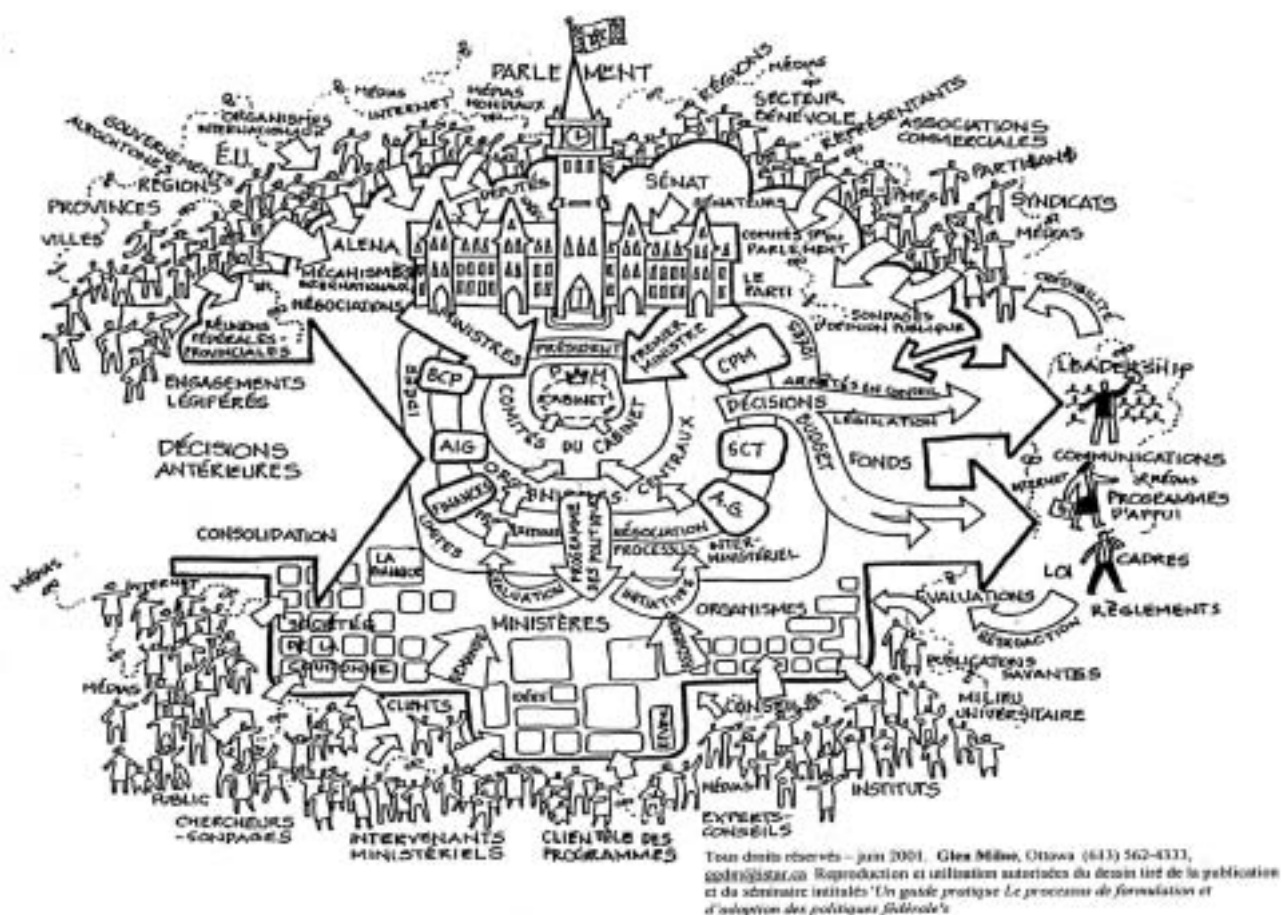
Les leaders institutionnels travaillent sur la « place du marché » politique fédérale, située en bonne partie dans la capitale nationale. Ce marché est illustré à la figure 4-1, et décrit plus en détail à l'Annexe A. Ils doivent posséder une connaissance approfondie des intervenants

dans cette arène politique et de l'interaction complexe entre eux. Donald Savoie, dans son ouvrage intitulé *Governing from the Centre*, donne un avertissement salubre sur la difficulté de travailler dans ce contexte, et constate que parfois, les élus politiques eux-mêmes ne saisissent pas totalement le fonctionnement réel de l'appareil étatique, même après plusieurs années de service.

Les leaders institutionnels comprennent que s'il en est ainsi, ce n'est pas seulement en raison de la complexité inhérente des structures, des processus officiels et des organisations en jeu. Premièrement, le cadre demeure relativement constant, mais les gens, à tous les niveaux,

changent plutôt rapidement à l'intérieur. Les personnalités et les gouvernements changent, ce qui peut dans les deux cas modifier sensiblement la dynamique des rapports. De plus, les leaders institutionnels se rendent compte que bien souvent, des choses apparemment normales, stables et permanentes ne le sont pas. Les gouvernements vont et viennent, et il semble alors que bien des choses ne sont pas coulées dans le ciment. Les politiques varient de toute évidence, ainsi que les façons de faire et la répartition relative du pouvoir entre tous les acteurs du cadre de gouvernance. Les leaders institutionnels des FC doivent demeurer au fait des

Figure 4-1 : La place du marché politique fédéral



changements et prêts à s'adapter, d'une manière éthique, à l'évolution du paysage politique. Ils doivent acquérir un degré relativement élevé de tolérance à l'ambiguïté, ainsi que la capacité intellectuelle et émotionnelle d'affronter avec souplesse la mosaïque changeante du pouvoir, de la bureaucratie et de la politique dans la capitale nationale.

« La primauté du droit [...] 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. »

Les Canadiens et leur système de gouvernement, p. 34

Le principe de gouvernement responsable, le fédéralisme et la primauté du droit sont les trois pierres angulaires du régime politique au Canada. Ainsi, les ministres du Cabinet sont responsables devant le Parlement, et le Parlement, devant la population; il existe une séparation nette des pouvoirs entre les ordres fédéral et provincial; et tous sont égaux devant la loi.

Les leaders institutionnels doivent se familiariser avec la constitution canadienne, qui se compose de règles écrites et tacites. Dans le premier cas, la *Loi constitutionnelle* de 1982 expose les 26 documents principaux dont

se compose la constitution écrite du Canada : 14 lois du Parlement britannique, sept du Parlement canadien, quatre décrets britanniques et la *Charte canadienne des droits et libertés*. La *Loi constitutionnelle* de 1867 (auparavant appelée *Acte de l'Amérique du Nord britannique*, 1867) contient l'essentiel de la constitution écrite. Cette loi réserve au gouvernement fédéral le pouvoir de lever des forces de défense, et désigne le gouverneur général, le chef de l'État, à titre de commandant en chef des forces armées canadiennes. La partie non écrite de la *Loi constitutionnelle* de 1982 a été amplifiée et interprétée par la tradition, les jugements des tribunaux et les ententes entre le Canada et les gouvernements provinciaux. D'autres lois ont également façonné la constitution.

Les leaders institutionnels exercent leurs activités dans un contexte déterminé non seulement par la *Loi sur la défense nationale* (LDN), mais par plusieurs autres textes de loi. Ainsi, en fonction du poste qu'ils occupent, ils doivent se familiariser à tout le moins avec les instruments juridiques suivants : la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur la sécurité de l'information*, le *Code criminel*, la *Loi sur la protection civile*, la *Loi sur les mesures d'urgence*, la *Loi sur l'aéronautique*, la *Loi sur les pêches*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, la *Loi sur les immeubles fédéraux*, la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*, la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, la *Loi sur le vérificateur général*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et la *Loi sur les langues officielles*. Enfin, ils doivent connaître un grand nombre de traités internationaux et d'obligations formelles.

Les leaders institutionnels ont aussi des liens avec l'organe législatif du gouvernement, en collaborant par leurs avis d'intérêt militaire à l'élaboration de diverses lois du Parlement. Ils renseignent aussi le Parlement sur les questions militaires et de défense au moyen de rapports ainsi que de vive voix.

Les leaders institutionnels traitent plus directement et plus régulièrement avec l'organe exécutif du gouvernement, habituellement par le truchement d'un vaste réseau de représentants civils. Les principales organisations qui présentent un intérêt pour les leaders institutionnels sont le Cabinet, le CPM, le BCP, le Cabinet du ministre de la DN, et plusieurs autres ministères et organismes centraux, comme le ministère des Finances, le CT et le Bureau du Vérificateur général (BVG). De plus, ces leaders traitent directement avec certains comités parlementaires. Outre ces organismes officiels, les leaders institutionnels ont souvent affaire à un large éventail de groupes d'intérêt, de groupes de pression et d'instituts.

On a déjà dit du premier ministre qu'il était le « premier parmi ses pairs » au Cabinet. Comme il possède énormément plus de pouvoir que n'importe lequel de ses collègues, les leaders institutionnels doivent être au courant du rôle du CPM. Les membres du CPM ne sont pas des fonctionnaires, mais du personnel politique. Les leaders institutionnels ne font certes pas de partisanerie, mais doivent tout de même posséder une connaissance approfondie du contexte politique dans lequel se formulent les politiques et les stratégies. Il est important que les leaders institutionnels nouent des liens avec tous leurs collègues civils chargés de veiller aux questions de sécurité nationale, mais il est absolument essentiel qu'ils connaissent les membres du personnel du CPM, ainsi que leurs rôles individuels et particuliers.

Trois des six comités actuels du Cabinet exercent une influence qui concerne les leaders institutionnels :

- le Comité des affaires étrangères et de la sécurité nationale;

- le Comité des priorités et de la planification, qui fixe l'orientation stratégique d'ensemble et les priorités du gouvernement;
- le Conseil du Trésor (CT).

Le CT est unique car il est constitué en vertu d'une loi du Parlement; il approuve et gère l'affectation de fonds selon les orientations approuvées par le Cabinet. Il s'appuie sur le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), chargé d'exercer une surveillance financière et une fonction de contrôleur dans l'ensemble du gouvernement. Le contrôleur général du Canada fait partie du SCT, et tous les contrôleurs ministériels doivent lui rendre compte en plus de rendre compte à leur SM. Les trois autres comités sont ceux des opérations, des affaires sociales et des affaires économiques. Le fonctionnement du Cabinet est souple et centré sur des sujets précis. Il vise à permettre la prise de décisions éclairées en temps opportun. Au MDN, le Directeur — Liaison avec le Cabinet (D Ln Cabinet) sert de point de contact pour tout ce qui concerne le Cabinet. Le D Ln Cabinet rédige tous les documents destinés au Cabinet et émanant du ministère de la Défense, et fait le suivi des questions intéressant le MDN ou les FC que le Cabinet prévoit examiner.

En comparaison avec le Cabinet comme tel, il est beaucoup plus pertinent pour les leaders institutionnels, dans leurs activités quotidiennes, de connaître le BCP et d'entretenir des rapports avec son personnel. Le BCP est dirigé par le greffier du Conseil privé et regroupe plus de 600 personnes, surtout des fonctionnaires. On ne saurait surestimer l'importance de ce bureau dans le processus politique et décisionnel du gouvernement. Le personnel des FC affecté au BCP exerce donc un rôle essentiel en tant qu'observateurs et officiers de liaison des FC. Le BCP, parfois appelé le « ministère du PM », est l'arbitre bureaucratique final en ce qui concerne le déchiffrement et l'interprétation de la vision du gouvernement. Le greffier exerce trois rôles : ceux de SM auprès du premier ministre, de secrétaire du Cabinet et de chef de la fonction publique du Canada

(FPC). Le BCP comprend aussi des secrétariats en correspondance directe avec l'ensemble des comités du Cabinet et qui veillent à ce que les ministères pertinents et les parties concernées soient consultés avant que le Cabinet ne soit saisi d'une question et à ce que tous les documents requis soient préparés à l'intention du ministre. Surtout, et s'il y a lieu, le BCP peut proposer des initiatives en matière de politiques pour faire face à de nouveaux enjeux et pour réaliser le programme du gouvernement. Il est clair que les leaders institutionnels, surtout aux niveaux supérieurs, doivent entretenir des liens étroits avec les représentants pertinents de cette entité, car c'est là où commence la lutte pour accaparer l'attention et les ressources. La concurrence entre les ministères se joue en partie au Cabinet et le BCP est souvent appelé à trancher. Très très peu de propositions parviennent aux ministres sans que le BCP n'ait accepté de les inscrire à l'ordre du jour du Cabinet.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le ministère des Finances est d'une importance cruciale pour les leaders institutionnels des FC. La préparation

du budget fédéral incombe en effet à ce ministère. Il faut constamment rappeler aux responsables des Finances la raison pour laquelle le ministre de la DN a vraiment besoin de tout l'argent affecté à la défense. Et bien sûr, quand l'argent se fait rare, les Finances doivent également chercher où réaliser des économies. Le CT exerce un rôle complémentaire. On doit constamment lui donner l'assurance que les sommes que le MDN et les FC entendent dépenser :

- correspondent aux priorités du gouvernement
- sont prévues dans l'enveloppe budgétaire de la Défense
- constituent des dépenses pertinentes des points de vue du budget militaire, de la politique de défense et du programme général de la Défense;
- seront dépensées conformément aux règles.

Quand le ministère des Finances cherche des économies à réaliser au chapitre de la défense, le CT insistera pour que des coupures soient effectuées sur-le-champ et

ÉTUDES DE CAS — Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC)

Il est vraiment important que les leaders des FC comprennent les structures du tissu politique et bureaucratique de la capitale et en tirent parti lorsqu'ils veulent attirer l'attention du gouvernement sur des questions relatives à la défense parmi d'autres exigences concurrentes de l'État. En ce qui concerne le CPDNAC, le leadership du MDN et des FC a su comprendre l'ampleur du problème qu'affrontaient les FC et produire une stratégie efficace pour attirer l'attention sur ce sujet. Chose tout aussi importante, les leaders ont pu concevoir un processus pour aborder les problèmes en collaboration avec le gouvernement.

En 1996, les médias parlaient beaucoup des difficultés socio-économiques des membres des FC et des aspects liés à leur qualité de vie. On a donné plusieurs exemples, dont ceux de militaires se faisant livreurs de pizza pour suppléer à l'insuffisance de leurs soldes militaires, des logements militaires insalubres et des familles de militaires fréquentant les banques alimentaires. La haute direction était consciente des nombreux facteurs survenus au cours des années précédentes et n'étant pas restés sans effets, comme de rigoureuses compressions des dépenses, une réduction rapide de la force et une cadence opérationnelle de plus en plus insoutenable. Des mesures visant à atténuer les répercussions sur les militaires et leurs familles se faisaient attendre depuis longtemps.

Face à la situation, le SM, l'honorable Jim Judd, et le CEMD par intérim, l'Amiral Larry Murray, ont sollicité l'appui du gouvernement pour régler ces questions. Le ministre de la Défense, l'honorable Doug Young, a chargé le CPDNAC de mener une enquête approfondie sur les questions ayant des répercussions sur les militaires et leurs familles. En même temps, une équipe de liaison du CPDNAC dirigée par un colonel a été mise sur pied sous l'égide du SMA (Personnel) (Pers) de l'époque, le Lieutenant-général David Kinsmen. Le déclenchement d'une élection peu après cette première demande a laissé le dossier en suspens. Au début de 1997, aussitôt après les élections, le ministre a demandé à nouveau au CPDNAC d'examiner les questions ayant une incidence sur la qualité de vie des militaires et de leurs familles. L'équipe de liaison reconstituée ainsi qu'un groupe de direction de niveau un ont élaboré une stratégie de liaison efficace avec le CPDNAC. La haute direction a fourni au CPDNAC un accès complet et transparent aux résultats de recherches menées au MDN et dans les FC de même qu'à la haute direction, aux militaires et à leurs familles à l'échelle des FC pour qu'il se renseigne sur la qualité de vie des militaires. En collaboration avec les leaders institutionnels des FC et du MDN, le CPDNAC a pu exercer ses activités dans le cadre d'un projet d'une grande visibilité.

Après une enquête détaillée comportant des centaines de témoignages recueillis dans les FC, le Comité a déposé son rapport en 1998 et formulé quatre-vingt-neuf (89) recommandations. Ces recommandations portaient sur des sujets précis comme les difficultés économiques, le logement médiocre, l'équipement périmé, le sentiment d'abandon des conjoints, les déploiements fréquents et prolongés et un profond manque de reconnaissance de la part de la direction, du gouvernement et de la société en général envers le dévouement, l'engagement et le travail des FC. Ce dernier point révélait la rupture du lien de confiance que les membres des FC attribuaient à l'absence de réciprocité entre leur engagement envers le succès de la mission et l'engagement du gouvernement de respecter en retour son contrat social envers eux. Simultanément, un sondage d'opinion auprès des membres des FC a confirmé l'énorme manque de confiance des militaires en service actif envers leurs chefs. Le Comité a conclu que le bien-être des militaires laissait à désirer mais que la mission demeurait leur première priorité.

Les recommandations du Comité en vue d'améliorer le bien-être des militaires visaient notamment à réduire l'écart salarial entre les groupes des FC et dans certains cas entre certains grades et leurs équivalents dans la fonction publique; à verser une indemnité de vie chère; à fournir des logements militaires comparables aux normes sociétales; à mettre sur pied un centre de soutien des militaires blessés, retraités ou anciens combattants et de leurs familles; à fournir l'équipement adéquat pour accomplir les missions confiées aux membres des FC; à offrir des programmes de réadaptation à la vie civile de leur choix aux militaires blessés au moins six mois avant leur libération; et à réaffirmer au moyen de fonds certains programmes visant à aider les militaires aux prises avec le syndrome de stress post-traumatique (SSPT) ou d'autres problèmes.

La recommandation 88 du CPDNAC précisait que le Chef d'état-major de la Défense devait remettre au CPDNAC un rapport provisoire d'ici un an et un rapport complet d'ici deux ans sur les progrès réalisés à l'égard de la qualité de vie dans les FC. Dès le dépôt du rapport, on a aussitôt mis sur pied un bureau de projet (BP) robuste dans l'organisation du SMA(Pers). Ce BP devait rendre compte directement au SM et au CEMD par le biais du chef d'état-major du SMA(Pers), le Major-général Roméo Dallaire. Le BP s'est vu imposer un échéancier serré et attribuer toutes les ressources nécessaires pour respecter cet échéancier. La haute direction a exercé beaucoup d'influence pour faire en sorte que des gens soient détachés auprès du BP et que les projets soient financés, même aux dépens d'autres capacités des FC. La haute direction a très bien compris que les immobilisations, l'équipement et les autres capacités

étaient importants, mais que faute de veiller au bien-être et à l'engagement des militaires — le plein potentiel humain — les autres capacités seraient sensiblement moins efficaces. Par conséquent, plus de 71 des recommandations du CPDNAC étaient mises en œuvre dès 2002, et les 18 autres l'ont été en 2004.

Analyse sommaire

Le succès institutionnel repose sur la compréhension et l'exploitation du milieu. Bref, il faut une communication ouverte et une collaboration entre les leaders institutionnels, les élus et les bureaucrates pour atteindre des buts importants. Le CPDNAC en est une illustration. En 1996 et au début de 1997, les leaders supérieurs ont agi de façon proactive pour que les questions ayant des répercussions directes sur la communauté des FC et par extension, sur l'efficacité des FC, soient signalées à l'attention du gouvernement canadien par l'entremise du CPDNAC. On a élaboré une stratégie, pris des mesures, engagé des ressources et réglé les problèmes. La grande visibilité accordée au projet qui relevait directement du SM et du CEMD est l'une des raisons essentielles de l'intervention réussie du MDN et des FC en ce qui concerne les conditions de service et les recommandations du CPDNAC. En exerçant bien leur rôle de gardiens de la profession, les leaders institutionnels ont abordé directement la nature essentielle de la réciprocité et du contrat social, soit la responsabilité qu'ont les leaders supérieurs au nom de la société canadienne et des membres des FC d'assurer l'efficacité maximale des FC en veillant au bien-être et à l'engagement de leurs membres.

s'assurera que l'argent à dépenser l'est immédiatement. Au QGDN, le SMA(Fin SM) et son état-major entretiennent des rapports quasi constants avec des représentants du Ministère des Finances et du CT. En bout de ligne et globalement, le VCEMD rend compte au CEMD et au SM de la gestion des ressources ministérielles et de l'élaboration coordonnée du budget militaire et du Programme de la Défense.

« Vous devez exploiter le milieu, vous devez le faire en collégialité, autour d'une table pour écouter les gens, comprendre leurs points de vue... pour ou contre, et déterminer l'ampleur du changement possible et les aspects qu'il est possible de modifier. »

SMA(GI) Dan Ross

Les leaders institutionnels comprennent que les FC jouissent d'une latitude considérable en matière d'autoréglementation, mais ne sont pas entièrement autonomes. Des organismes comme le BVG et le SCT, sans parler du CPM et du BCP, exercent une responsabilité législative ou politique leur permettant de se mêler des affaires de défense, conformément aux dispositions législatives. Les leaders institutionnels doivent être très au courant des rôles qu'ils exercent, en partie parce que les dirigeants des FC sont tenus envers le CEMD et le ministre de veiller à ce que les activités de ces organismes n'outrepassent pas leur mandat juridique et ne nuisent pas à l'efficacité professionnelle ou opérationnelle des FC. Habituellement toutefois, la direction de l'institution s'exerce dans une démarche de grande collaboration qui tire parti de ces rapports au profit de la mission de la défense. Le Vice-amiral Ron Buck, un ancien VCEMD, rappelait ainsi l'importance d'établir de tels rapports :

Il faut arriver à comprendre les possibilités offertes et savoir s'en servir. Tout ce que vous voulez réaliser nécessite l'intervention de plusieurs acteurs, et

vous devez donc pouvoir interpréter l'environnement et vous y adapter. Vous avez besoin de réseaux, vous devez savoir au quotidien ce qui se passe vraiment dans cette ville, au pays et dans les théâtres d'opérations. Vous devez donc connaître les gens et pouvoir leur parler.

Les ministres, en tant que participants directs du Cabinet et de chefs de leurs ministères, figurent au sommet des systèmes politique et bureaucratique. Dans l'administration fédérale, la grande majorité des décisions se prennent au niveau bureaucratique, mais dans le cadre hiérarchique des politiques fixées par le Cabinet et les divers ministres. En fait, les ministres reçoivent du premier ministre, en même temps que leurs portefeuilles, des mandats officiels rédigés par le CPM. Ainsi, ils jouissent d'une certaine latitude dans l'élaboration de leurs propres directives et initiatives, mais sont tenus de respecter les priorités fixées par le comité du Cabinet chargé des priorités et de la planification et celui chargé des opérations.

INTERAGIR AVEC LE CABINET DU MINISTRE DE LA DÉFENSE

En vertu de la LDN, le ministre « est responsable des FC et est compétent pour toutes les questions de défense nationale ». Bref, la LDN et d'autres dispositions législatives lui confèrent la responsabilité de tout ce qui a trait au ministère et aux FC, en particulier :

- l'état des forces armées
- leur état de préparation et leur capacité d'exécuter les tâches et les missions que leur confie le gouvernement
- l'administration financière
- les questions relatives au personnel
- le programme d'acquisition
- les relations internationales dans le domaine de la défense
- l'établissement et la mise en œuvre de la politique de défense.

En plus des représentants du MDN et des leaders institutionnels des FC, le ministre est secondé dans ses tâches par son propre Cabinet. Les leaders institutionnels ont intérêt à bien comprendre le rôle du Cabinet du ministre. Les membres du personnel du ministre de la DN ne sont pas des fonctionnaires, mais du personnel politique. Ils aident directement le ministre à s'acquitter de son mandat. Le Cabinet du ministre est dirigé par un chef de cabinet de rang équivalent à celui de SM.

Les leaders institutionnels doivent être conscients de l'existence d'un solide réseau informel parmi le personnel politique des divers cabinets des ministres qui gravitent autour du CPM. Le CPM fournit une orientation stratégique, veille à la circulation du renseignement, donne des conseils sur tous les mémoires au Cabinet (MC) qui émanent des ministères et entretient des rapports avec les parlementaires, les groupes d'intérêt et les hauts fonctionnaires des ministères. Le Cabinet du ministre sert de filtre au ministre pour tous les sujets et toutes les occasions, ou presque. Il est indispensable d'entretenir de bons rapports avec le personnel pour faire avancer les grands programmes de toute nature des FC. Les leaders institutionnels des FC auront souvent à convaincre une ou plusieurs strates de personnel du bien-fondé des propositions. Bien souvent, ce personnel donnera l'impression d'être jeune et peu expérimenté en matière de défense, mais le personnel ministériel n'en est pas moins influent dans le contexte politique du Cabinet du ministre. Ainsi, la collaboration avec le Cabinet du ministre s'est révélée très efficace lorsque *Servir avec honneur* a été soumis au ministre pour signature. On a d'abord expliqué le manuel au principal conseiller politique du ministre et à son directeur des communications. Après deux réunions à ce niveau, ils ont conseillé au ministre d'appuyer cette initiative. Selon le Vice-amiral Greg Jarvis, un ancien CPM, (auparavant SMA[RH-Mil]) :

Beaucoup de gens ne se rendent pas compte qu'il est essentiel, pour faire approuver quelque chose par le ministre, non pas de persuader le ministre, mais de persuader son

personnel. Si un enjeu important se présente, et si vous savez que le ministre devra tôt ou tard l'examiner, obtenez dès que possible la collaboration de son personnel. Commencez par le renseigner pour qu'il pose ensuite des questions. En attendant qu'on aborde le sujet au niveau ministériel, le personnel peut renseigner le ministre et lui donner toutes les réponses importantes. Ainsi, le niveau de confort grimpe automatiquement.

Le Cabinet du ministre est également chargé de répondre à tous les intervenants qui expriment une préoccupation, posent une question ou font une suggestion au ministre à propos de la défense. Il peut s'agir d'un résident du Canada (y compris les électeurs du ministre), d'une entreprise ou d'une organisation sans but lucratif, d'un autre ordre de gouvernement ou même (sur une base partagée avec le ministre des Affaires extérieures), d'entités ou de gouvernements étrangers. Pour donner suite adéquatement, on soumet souvent la question à des experts en la matière au MDN ou dans les FC. Ces demandes de renseignements ministériels sont volumineuses et peuvent déranger les leaders des FC déjà très occupés, mais elles sont rarement fallacieuses. Les intervenants veulent des réponses sérieuses, et les leaders institutionnels doivent tenir compte à la fois de la circonscription d'où provient la question et de la responsabilité particulière du Cabinet du ministre d'appuyer le ministre.

INTERAGIR AVEC DES INTERVENANTS DE L'EXTÉRIEUR

Outre la nécessité de collaborer avec les organisations officielles de l'État, les leaders institutionnels interagissent souvent avec diverses organisations non gouvernementales, comme des entreprises, des associations de gens d'affaires, des groupes de pression, des groupes d'intérêt et des instituts. La plupart seront favorables à la défense. Il en est ainsi notamment de la Conférence des associations de la défense (CAD) et de l'Institut des associations de la défense.

Toutefois, les leaders institutionnels doivent parfois contester l'approche adoptée par des intervenants de l'extérieur lorsqu'ils jugent leurs positions hostiles à la

défense du Canada. Peu importe le type d'intervenant toutefois, les leaders institutionnels doivent défendre objectivement non seulement les intérêts des FC et du MDN, mais ceux du Canada tout entier. Les divers enjeux sont abordés en fonction de ce qu'il convient de faire. Au besoin, les leaders institutionnels fournissent au CEMD, au SM, au ministre et même au Cabinet des renseignements et des arguments pertinents pour répliquer aux déclarations négatives du groupe d'intérêt en question. On en a eu un exemple pendant la préparation du *Livre blanc sur la Défense de 1994*. Un groupe de personnalités canadiennes principalement issues du monde universitaire et des milieux d'affaires a formé le Conseil des 21 et fait activement pression auprès du gouvernement pour qu'il modifie radicalement la politique de défense du Canada pour l'avenir. Leur principal rapport, selon les leaders institutionnels des FC et de nombreux représentants du MDN, était un plaidoyer en faveur d'une réduction sensible de la capacité militaire du Canada. Les leaders institutionnels jugeaient aussi que cette position représentait une menace sérieuse pour les partenaires de l'alliance canadienne et d'autres alliés. Par le biais de leurs contacts au Cabinet du ministre, au ministère des Affaires extérieures et au CPM, les leaders institutionnels des FC ont réussi à contrer ce lobbying. Le *Livre blanc* a conservé parmi ses principes une capacité de combat polyvalente et des liens étroits avec l'OTAN et les États-Unis.

COMPRENDRE LE RÔLE DU CEMD ET DU SM

Les leaders institutionnels des FC collaborent avec leurs collègues du MDN au sein d'une équipe unifiée chargée d'assumer le mandat de la défense. Cette démarche s'impose car en vertu de la loi, les FC sont considérées comme une entité séparée et distincte du MDN. Le Ministère est constitué en vertu de l'article 3 de la LDN, et un ministre est nommé suivant l'article 7. Conformément à l'article 14, « les Forces canadiennes sont les forces armées de Sa Majesté levées par le Canada. Elles constituent un service intégré appelé Forces armées canadiennes. » L'institution des FC et l'organisation du MDN exercent donc des rôles

complémentaires pour ce qui est de conseiller et de soutenir le ministre et de mettre en œuvre les décisions du gouvernement relatives à la défense du pays.

L'article 18 de la LDN précise ce qui suit en ce qui concerne le Cabinet du CEMD :

- (1) Le gouverneur en conseil peut élever au poste de chef d'état-major de la défense un officier dont il fixe le grade. Sous l'autorité du ministre et sous réserve des règlements, cet officier assure la direction et la gestion des Forces canadiennes.
- (2) Sauf ordre contraire du gouverneur en conseil, tous les ordres et directives adressés aux Forces canadiennes pour donner effet aux décisions et instructions du gouvernement fédéral ou du ministre émanent, directement ou indirectement, du chef d'état-major de la défense.

Ce point n'est pas précisé dans la LDN, mais selon la coutume, le CEMD commande l'ensemble des opérations au niveau stratégique, ce qui découle directement du paragraphe 18(2) de la LDN. De plus, conformément au document intitulé *Organisation et reddition de comptes* signé par le CEMD et le SM, le CEMD a pour responsabilité principale de veiller au commandement, au contrôle et à l'administration des FC ainsi qu'à la stratégie, aux plans et aux besoins militaires. S'il y a lieu, le CEMD conseille directement le premier ministre et le Cabinet sur des développements militaires majeurs.

Il existe aussi un lien particulier entre le CEMD et le gouverneur général qui, en sa qualité de représentant de la reine au Canada, exerce la quasi-totalité des pouvoirs que confère la Constitution au souverain et agit de ce fait comme commandant en chef des FC. Il y a donc théoriquement, mais non en pratique, une « chaîne de commandement » directe qui va du chef de l'État au CEMD, puis tous les officiers détenteurs d'une Commission délivrée par la reine et à tous les membres des FC.

Les leaders institutionnels des FC travaillent pour le CEMD. Ce dernier leur transmet directement les ordres, à l'intérieur de la chaîne de commandement militaire. Toutefois, ils doivent saisir correctement le rôle du SM. Ce représentant, comme tous les SM, est le fonctionnaire principal du ministère. Les SM sont nommés par le premier ministre et sont très influents individuellement et collectivement. Ils dirigent la structure de la fonction publique dans chaque ministère et ils ont pour rôle précis d'aider les ministres à s'acquitter de leurs mandats. D'une certaine manière, les SM font partie de la structure au moyen de laquelle le premier ministre contrôle le fonctionnement de l'appareil fédéral. Ils ont notamment pour rôle d'élaborer la politique « au sommet » et de l'appliquer « à la base », de diriger un ministère compétent et de manifester une sensibilité opérationnelle aux intérêts politiques du ministre et du premier ministre. Enfin, le SM doit faire respecter la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) qui fixe le cadre à l'intérieur duquel tous les ministères doivent administrer leurs affaires.

La nomination d'un SM du MDN est prévue par la LDN. La *Loi* ne fait aucune mention des fonctions précises du SM, car ce n'est pas nécessaire. Les responsabilités du SM émanent de divers instruments juridiques, et son pouvoir découle de celui du ministre. Comme il est précisé au paragraphe 24(2) de la *Loi d'interprétation* (1985), « La mention d'un ministre par son titre ou dans le cadre de ses attributions, que celles-ci soient d'ordre administratif, législatif ou judiciaire, vaut mention [...] de son délégué ». Cette disposition fait donc du SM l'alter ego du ministre. Le SM siège à des comités réguliers de SM correspondant à ceux du Cabinet et chargés de coordonner, d'orienter et d'examiner les décisions et les politiques d'importance au gouvernement. Le petit-déjeuner hebdomadaire des SM organisé par le greffier du Conseil privé est un exemple des activités sur lesquelles s'appuie le réseau des SM.

Les leaders institutionnels des FC doivent absolument comprendre que la mission de la défense et son succès,

au MDN et dans les FC, dépendent d'une équipe SM-CEMD forte et travaillant en collégialité. Il ne faut pas sous-estimer le rôle du SM auprès du CEMD.

Le ministre compte sur les avis stratégiques et le soutien du SM lorsqu'il élabore et formule la politique de défense et prend des décisions sur la plupart des questions relatives à la défense. De même, le CEMD occupe un poste particulier dans la structure de gouvernance du Canada. Le CEMD n'a de comptes à rendre qu'à la population canadienne pour ce qui est de fournir au Cabinet et au premier ministre, par le biais du ministre, une force militaire professionnelle loyale, souple et efficace. À cet égard, le CEMD est le principal conseiller militaire du ministre et le conseille notamment sur les besoins et les capacités militaires, les options et les conséquences. En fait, selon les règles de rédaction des mémoires au Cabinet (MC), ces conseils doivent être consignés s'il y a lieu dans une section clairement réservée à cette fin.

En vertu de l'article 278 de la LDN, le CEMD exerce le pouvoir précis et unique de fournir une « aide au pouvoir civil. » Lorsque les gouvernements provinciaux en font la demande, le CEMD est tenu d'agir sans en référer directement au premier ministre ou au ministre. En pratique, le CEMD décide de la manière d'intervenir, et non de l'opportunité de le faire, après avoir tenu compte dans chaque cas de l'ensemble des circonstances politiques et financières. La question de l'aide au pouvoir civil confirme la nécessité du maintien de liens pertinents entre les leaders institutionnels et les autorités provinciales.

Le CEMD joue aussi un rôle essentiel dans l'élaboration des stratégies institutionnelles, et il est, comme le SM, un collaborateur clé dans l'élaboration de la politique et de la stratégie de défense et de sécurité nationale. Les leaders institutionnels constatent rapidement que ces questions se règlent conjointement, entre le MDN et les FC, et avec la communauté des intervenants en matière de sécurité au gouvernement. Même s'ils connaissent les concepts d'unité de commandant et d'unité d'effort, ils

doivent s'adapter au fait qu'au niveau stratégique, ces deux réalités ne sont pas toujours synonymes.

L'unité d'effort résulte du respect mutuel, de la compréhension et d'une concertation en vue de coordonner des rôles et des fonctions à l'intérieur d'organisations et de sous-cultures nécessairement distinctes, mais complémentaires. Cela n'est pas seulement inévitable, mais souhaitable dans un système voué à la sauvegarde des principes de démocratie, de gouvernement responsable et de primauté du droit. L'unité d'effort au QGDN se manifeste formellement par la coordination d'une chaîne de commandement militaire descendante qui part du CEMD et d'une « structure hiérarchique ministérielle de pouvoirs et d'obligations de rendre compte » qui part du SM et englobe chaque individu au sein du Ministère et des Forces exerçant des pouvoirs de contrôleur au sens moderne, d'administration financière, de gestion des ressources humaines, de gestion des marchés et d'autres pouvoirs délégués par le SM. Les grandes priorités et les grands objectifs du gouvernement ne peuvent se concrétiser que dans la mesure où les politiques connexes sont continuellement alimentées par des participants connaissant bien l'entreprise générale de gouvernance et surveillées par des organismes chargés d'assurer la conformité et l'uniformité dans l'ensemble du système.

Il ne faut pas en conclure que le processus est toujours rationalisé, parfaitement cohérent ou sans friction. Ainsi, en ce qui concerne la Force opérationnelle au Zaïre en 1995-1996, le SM et le CEMD inventaient pratiquement à mesure des processus, des procédures et des solutions ponctuelles. L'orientation politique était floue, et la doctrine et l'organisation n'étaient pas entièrement adaptées à la tâche. En fait, le SM des Affaires extérieures à l'époque a déclaré publiquement que, vu le profil de l'opération, lui et son personnel de défense et de sécurité se concentraient sur ce seul dossier. On est parvenu par le biais du CPM à coordonner l'apport de plusieurs autres ministères, mais non sans une certaine confusion et une tension inutile. Les

ÉTUDES DE CAS — Opération *Assurance* : Zaïre, 1996

Dans le contexte de l'exploitation du milieu, les leaders institutionnels doivent subordonner leur désir de stabilité, de parfaite compréhension mutuelle et de certitude à la nécessité de travailler dans des conditions de grande incertitude et de niveaux élevés de frustration. Des circonstances, des conditions et des acteurs extérieurs influent sur la capacité de l'institution de réussir la mission. Les contraintes et les restrictions à l'interne aggravent cette friction. L'opération *Assurance* fournit un excellent exemple de ces conditions.

Lorsque le génocide au Rwanda s'est terminé par la victoire des rebelles du Front patriotique rwandais en juillet 1994, les agresseurs extrémistes ont enlevé près de deux millions de civils et les ont conduits en exil au Zaïre. Les extrémistes ont facilement pris le contrôle des camps de réfugiés et ont commencé à piller les secours humanitaires.

Pendant deux ans, le gouvernement rwandais a prévenu la communauté internationale qu'il interviendrait si elle ne faisait rien pour sécuriser les camps et permettre aux réfugiés de rentrer chez eux. À l'automne 1996, des rebelles congolais, entraînés par le Rwanda, ont lancé une offensive militaire contre les extrémistes rwandais. Des centaines de milliers de réfugiés se sont mis en mouvement et des organismes internationaux d'aide humanitaire ont alerté l'opinion de l'imminence d'un désastre humanitaire aux proportions catastrophiques. L'ONU n'était pas en mesure d'agir efficacement ou de façon décisive sans le consensus nécessaire du Conseil de sécurité.

Le premier ministre a annoncé que le Canada dirigerait une intervention humanitaire internationale au Zaïre pour protéger et aider les réfugiés. Le Canada a désigné l'ambassadeur Raymond Chrétien à titre de représentant spécial du Secrétaire général pour la crise. Un Canadien, le Général Maurice Baril, a été nommé chef militaire de la mission. Les FC, qui n'avaient jamais élaboré de stratégie visant à diriger une opération internationale de coalition d'envergure ont dû sans préavis exécuter cet ordre et se déployer en quelques jours, et non après des mois ou des années de préparation.

Les FC se sont révélées incapables d'organiser, de déployer, de mener ou de soutenir une opération du genre. Elles n'avaient pas d'état-major stratégique capable d'intégrer la stratégie militaire à la stratégie canadienne ou internationale plus vaste en vue d'atteindre des objectifs politiques. Les FC avaient peu de liens avec le ministère canadien des Affaires extérieures, l'Agence canadienne de développement international et d'autres organismes gouvernementaux essentiels, et les procédures relatives à l'approche des 3D (défense, diplomatie, développement) n'étaient pas en vigueur à l'époque. Elles manquaient aussi de moyens de transport stratégique et ne pouvaient pas se déployer au cœur de l'Afrique, même avec l'aide d'entrepreneurs ou d'alliés. Des unités se sont rapidement constituées de façon ponctuelle, car il n'existait pas d'organisations interarmées permanentes, sauf sur papier. Le Canada ne possédait pas les capacités de recherche de renseignement requises et n'avait pas mis en place de mécanismes pour partager efficacement l'information disponible entre divers ministères et organismes à Ottawa. Les événements sur le terrain ont devancé la planification, et en moins de quelques jours, la plupart des réfugiés étaient de leur plein gré sur le chemin du retour. L'opération s'est terminée avant Noël 1996. Cette opération s'est heurtée à des obstacles majeurs, car nous n'avions pas de capacité nationale, ni l'accord du Rwanda, ni même le soutien de nos principaux alliés.

Analyse sommaire

L'importance de cette opération tient moins aux résultats qui n'ont pas été atteints qu'aux leçons que la haute direction des FC en a tirées. En 1996, les FC ont amorcé un processus de perfectionnement pour faire en sorte que si le gouvernement leur demandait à nouveau de diriger un effort militaire international d'envergure, elles auraient la capacité de se conformer entièrement aux directives. Elles ont mis au point des concepts, une doctrine, de l'équipement, des organisations, une instruction et un soutien, surtout aux niveaux opérationnel et stratégique. Elles ont établi un quartier général de groupe d'opérations interarmées au niveau opérationnel, et lancé des projets visant à acquérir des capacités adéquates de transport stratégique aérien et maritime. C'est une entreprise de longue haleine, mais en 2004, lorsque les FC ont eu à fournir une capacité de commandement et contrôle dans le cadre de la Force internationale d'assistance à la sécurité (ISAF) à Kaboul en Afghanistan, elles ont pu exécuter cette mission avec succès pendant un an, ce qui leur a valu les félicitations, la reconnaissance et le respect du monde entier.

leaders institutionnels doivent donc subordonner le désir de stabilité, de parfaite compréhension mutuelle et de certitude à la nécessité d'agir dans des conditions qui engendrent une forte incertitude et des niveaux de frustration dont on ne parle pas dans les manuels sur l'éducation civique et la théorie de la prise de décision.

Les officiers supérieurs et les représentants du MDN rendent compte principalement au CEMD ou au SM, ou également aux deux. De toute manière, le VCEMD coordonne l'ensemble de leurs activités et remplit les fonctions de chef d'état-major auprès du CEMD et du SM. À cet égard, le VCEMD collabore de près avec le SM. Le VCEMD exerce aussi le rôle de CEMD en l'absence de ce dernier (paragraphe 18.2 de la LDN) et de principal gestionnaire des ressources au QGDN. Ainsi, le CEMFM, le CEMAT, le CEMFA et le CPM rendent principalement compte au CEMD. Inversement, les sous-ministres adjoints, comme les SMA (Politiques), (Finances et Services du Ministère), (Matériels), (Infrastructure et environnement), et le SMA (Ressources humaines – Civils) rendent principalement compte au SM. Le SMA (Gestion de l'information), le conseiller juridique des FC, le Chef – Services d'examen, le SMA (Science et technologie) et le SMA (Affaires publiques) rendent également compte au CEMD et au SM.

Le juge-avocat général (JAG) est nommé par le gouverneur en conseil. Il rend compte au ministre de la supervision de l'administration de la justice militaire. L'ombudsman du MDN et des FC est désigné en vertu de la LDN et agit au nom du ministre, indépendamment de la chaîne de commandement, comme interprète, médiateur et porte-parole neutre et objectif concernant des questions intéressant le MDN et les FC, conformément à la description qu'en donnent les instructions du ministre.

Ces liens hiérarchiques, lorsqu'ils ne sont pas prescrits par la loi, sont très stables, mais pas immuables. Ils ont évolué au cours des ans et continueront à le faire, suivant l'évolution de l'environnement de sécurité et à la suite de nombreuses réorganisations d'envergure, dont l'unification et l'intégration au cours des années 1960, la fusion du QGFC et du MDN en 1972 et la transformation des FC à la fin des années 1990 et au début du XXI^e siècle. Les leaders institutionnels des FC doivent travailler en collégialité à l'intérieur de la structure tout en faisant preuve de vigilance pour éviter l'apparition d'une culture ministérielle ou bureaucratique qui risque de détourner l'attention des objectifs opérationnels et de l'efficacité militaire. Comme l'a fait observer le Vice-amiral Ron Buck, « l'équipe doit être intégrée. Si les militaires vont dans un sens et les responsables civils dans un autre, le résultat opérationnel ne sera pas efficace ».

AGIR DANS UNE STRUCTURE DE COMITÉS

La dualité civilo-militaire de la structure opérationnelle découle d'un modèle de gouvernance qui s'articule autour de comités et non d'un conseil de direction comme on en trouve dans les entreprises ou les organisations privées. Le Conseil de la Défense (CD), que préside le ministre de la DN, se trouve tout en haut. Le CEMD et le SM en font partie. Le principal comité est coprésidé par le SM et le CEMD. Il s'agit du Comité de gestion de la Défense (CGD) qui étudie toutes les questions de gestion qui ont une incidence sur l'orientation stratégique de la défense. Ce comité veille à ce que les décisions soient coordonnées pour que le MDN fonctionne comme un tout et à ce que les avis donnés au ministre soient cohérents. Le Conseil des forces armées (CFA) est le comité principal des membres « en uniforme » chargé de l'intendance des FC. Il se réunit régulièrement pour conseiller le CEMD sur de grandes questions militaires liées au commandement, au contrôle et à l'administration des FC. Fait à noter, l'adjuc FC siège à ce comité en qualité de MR supérieur responsable devant le CEMD du bien-être de l'ensemble du corps des MR et de MR supérieur gardien de la profession des armes. Les décisions du CGD et du CFA sont surtout à caractère stratégique.

FAVORISER LE PROFESSIONNALISME PLUTÔT QUE LA BUREAUCRATIE

Les FC et donc, la profession des armes, présentent à la fois des attributs et des caractéristiques bureaucratiques et professionnelles. De même, l'organisation du MDN possède une structure bureaucratique tout en présentant les attributs professionnels de la fonction

publique du Canada. Les deux concepts, bureaucratie et professionnalisme, peuvent être antithétiques; le premier est centré sur l'efficacité et la répartition des tâches et l'autre, sur le comportement et des connaissances approfondies. Les deux manières d'organiser le travail et les connaissances contribuent à l'efficacité globale de la défense. Il incombe aux leaders supérieurs d'exercer le leadership et l'intendance institutionnels de manière à fusionner les concepts de bureaucratie et de professionnalisme à l'échelle organisationnelle et en conformité avec l'éthos militaire pour réaliser au mieux la mission de la défense. La nature du processus et ses ramifications constituent un vaste sujet examiné tout au long du présent manuel.

LIEN AVEC LE SUCCÈS DE LA MISSION

Les leaders institutionnels sont à la fois responsables du succès institutionnel et opérationnel. Dans le premier cas, ils doivent entre autres établir un climat de confiance et de respect envers les FC à l'échelle du gouvernement et auprès d'importants acteurs non gouvernementaux. Ils donnent souvent des avis et contribuent à plusieurs processus gouvernementaux, surtout en matière de sécurité nationale. Cette contribution doit être jugée fiable, pertinente et importante. Pour assurer le succès opérationnel, les leaders institutionnels se font concurrence sur la « place du marché » de l'établissement des politiques en vue d'obtenir les ressources nécessaires pour mettre sur pied, perfectionner, équiper et employer les FC. Dans les deux cas, ils ne réussiront qu'à condition de connaître la structure de gouvernance et de l'exploiter efficacement.

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.

Lectures recommandées

Bland, D. *Chiefs of Defence: Government and the Unified Command of the Canadian Armed Forces*, Toronto : Canadian Institute of Strategic Studies, 1995.

Cohen, Eliot. *Supreme Command: Soldiers, Statesmen and Leadership in Wartime*, NY : The Free Press, 2002.

Feaver, Peter. *Armed Servants: Agency, Oversight and Civil-Military Relations*, Cambridge : Harvard University Press, 2003.

Forsey, Eugene. *Les Canadiens et leur système de gouvernement*, 2002.

Hodgetts, J.E. *The Canadian Public Service: A Physiology of Government, 1867-1970*, Toronto : University of Toronto Press, 1973.

Osbaldeston, Gordon. « The Public Servant and Politics, » *Policy Options* 8, n° 1 (1987).

Savoie, Donald. *Governing from the Centre*, Toronto : University of Toronto Press, 1999.

———. *Breaking the Bargain: Public Servants, Ministers and Parliament*, Toronto : University of Toronto Press, 2003.



Chapitre 5

Créer une vision et diriger le changement

Comprendre la complexité du changement	82
Créer une vision convaincante	84
Former « l'équipe de changement »	85
Effectuer une analyse des intervenants et des répercussions	86
Créer un plan pour réaliser la vision	87
Communiquer la vision	90
Implanter le changement	92
Maintenir la lancée	95
Assurer la continuité du changement	97
Lien avec le succès de la mission	100
Résumé	101

Créer une vision et diriger 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 œuvre un changement sans l'accord des gens concernés [...] 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. »

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels, 2005, p. 103-104.

La création d'une vision est une activité essentielle des leaders institutionnels. Elle est généralement reconnue parmi les principaux attributs des leaders supérieurs dans les forces armées, au gouvernement ou dans le monde des affaires. Une vision claire revêt indéniablement une importance fondamentale pour le bien-être d'une organisation. Sans cette vision claire, les organisations ont tendance à dériver, faute de but bien précis et de coordination entre leurs parties intégrantes. La vision révèle une philosophie proactive et un comportement représentatif d'un leadership institutionnel qui tente d'offrir de nouvelles solutions et d'inciter au changement pour relever les défis de l'avenir.

Une vision sans mesure concrète n'est toutefois qu'une chimère. Elle manque de substance et de crédibilité et aura tôt fait de désillusionner les subordonnés, de tromper les attentes et d'encourager ainsi la démoralisation et le scepticisme. Les subordonnés sont plus attentifs aux gestes qu'aux paroles des leaders supérieurs avant de s'engager dans le changement que comportent la plupart des énoncés de vision. Ainsi, ils

réagissent davantage à ce que font les leaders supérieurs et à ce qu'ils récompensent qu'à ce qu'ils disent.

Une vision et des objectifs stratégiques convaincants sont la clé de l'amorce du changement. En plus d'élaborer des plans de changement et d'en diriger l'exécution, les leaders institutionnels doivent piloter activement le changement et déployer des efforts persistants pour concrétiser la vision et la stratégie des FC. Les compétences en leadership transformationnel acquises pendant leur carrière, y compris la capacité d'établir un climat de confiance et une crédibilité auprès des subordonnés, des pairs et des supérieurs, sont essentielles pour diriger et implanter le changement.

COMPRENDRE LA COMPLEXITÉ DU CHANGEMENT

Même si les leaders institutionnels font tout leur possible, il ne faut pas sous-estimer l'effort requis pour instaurer un changement. Dans une institution comme les FC, il est difficile et complexe pour bien des raisons de procéder à des changements. D'une manière ou d'une autre, les principaux enjeux ont trait aux ressources humaines.

Culture. La culture des FC offre bien des défis à relever et des occasions à saisir. La culture est définie comme suit dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* :

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.

Les FC présentent un caractère particulier : les gens organisent leurs vies en fonction d'elles, en dépendent et s'y identifient. Les FC existent par elles-mêmes et incarnent une profession fondée sur des valeurs. Elles se composent de nombreux systèmes et sous-systèmes, à l'intérieur de systèmes et sous-systèmes de plus grande envergure qui existent tous par eux-mêmes et influent constamment les uns sur les autres. Bien souvent, le changement échoue dans les institutions comme les FC parce qu'il est difficile d'amener les gens à quitter leurs zones de confort; ils se tiennent sur la défensive, et même ceux qui dirigent le changement en viennent souvent à sous-estimer à quel point leurs propres actes continuent de renforcer le statu quo, même s'ils travaillent à réaliser le changement. Enfin, l'intégration du changement repose sur un changement bien souvent peu visible de prime abord et qui touche les hypothèses, les méthodes, les processus, les attentes et les croyances qui orientent l'action des FC et la réaction des autres face aux FC, ce qui renforce le statu quo. Il faut comprendre la manière dont la culture doit changer et la manière de s'en servir pour réaliser le changement (voir le chapitre 1).

« [...] une vision partagée sans raisonnement systémique n'est rien d'autre qu'une belle représentation de l'avenir. Sans aucune idée de la manière dont il faut maîtriser les moyens de l'atteindre. »

La cinquième discipline, p. 28.

Les conditions du changement. En plus des efforts persistants et incessants des leaders institutionnels, le changement doit s'accompagner de conditions qui lient l'institution et la profession. Si les conditions propices au changement n'existent pas déjà, les leaders institutionnels les établissent en s'assurant que les valeurs, la vision, la doctrine et la stratégie communes correspondent au changement préconisé et sont précisées, communiquées et adoptées. Les gens peuvent ainsi comprendre ce qui changera et ce qui ne changera pas.

Cohérence stratégique. Pour réussir le changement, il faut harmoniser la stratégie, la vision, les valeurs, les objectifs stratégiques et les plans d'action. La cohérence entre ces parties du tout stratégique est indispensable à une exécution et à une habilitation décentralisées car elle aide les gens à s'autodiriger. Une stratégie globale et harmonisée est une base fondamentale du changement. Toutefois, le rythme du changement et son acceptation peuvent malgré tout varier d'un individu et d'un groupe à un autre.

Étapes du changement. Avant que le changement soit en place, les individus et les sous-groupes des FC passeront par différentes phases. Ces phases présenteront des caractéristiques variées et particulières d'un segment à l'autre des FC, mais prendront généralement la forme suivante :

- Phase un — *Éviter le changement*, soit une forte résistance au changement;

- Phase deux — *Tolérer le changement*, c.-à-d. que le changement est tenu pour une « chose » à gérer avec le moins de perturbations possible;
- Phase trois — *Accepter le changement*, c.-à-d. que les gens perçoivent maintenant le changement comme un processus;
- Phase quatre — *Adhérer au changement*, c.-à-d. que les gens commencent à voir le changement comme un outil qui peut servir à évoluer vers autre chose. Dans certains cas, les gens passent quasi instantanément à la phase quatre, et dans d'autres, la transition peut durer des années.

Inertie. Les trois premières phases peuvent souvent se caractériser par une inertie qui résulte directement de la complaisance. Cette complaisance peut avoir de nombreux motifs, y compris les succès passés qui éclipsent la nécessité du changement, de faibles normes de rendement, des normes élevées de rendement fondées sur l'efficacité plutôt que l'efficacité, et une rétroaction insuffisante de la part du monde extérieur. Le leadership institutionnel surmonte l'inertie, et le changement est dirigé plutôt que géré.

Attentes. Chaque membre de l'équipe doit savoir à quel résultat on veut parvenir pour pouvoir vraiment contribuer au changement. Bien souvent, et dans le cas d'un changement en particulier, les leaders n'arrivent pas à bien faire comprendre le résultat attendu. Si les attentes ne sont pas claires, le dialogue devient utile. Pour apporter un changement, il ne suffit pas de confier la tâche à ceux qui peuvent le faire, en ne leur donnant qu'une vague idée du résultat attendu.

Les leaders institutionnels doivent savoir que l'incapacité de réagir à ces processus peut paralyser le même leader le plus dynamique pourvu du plan de changement le plus complet. Le changement concerne essentiellement les personnes. Il commence par la vision de leaders institutionnels énergiques et créatifs, qui dirigent le changement en donnant aux gens les moyens de l'accepter et d'y collaborer à leur manière, avec dynamisme et créativité.

CRÉER UNE VISION CONVAINCANTE

La vision exprime le but précis à atteindre, fournit une orientation et devient une source de motivation pour chaque membre de l'organisation, surtout en période d'ambiguïté, de changement et d'incertitude. C'est une représentation mentale de ce que l'organisation peut et devrait devenir. Bref, la vision exprime verbalement ou par écrit ce qu'une organisation doit être dans le futur. Une vision claire, comprise et acceptée par tous est une source d'engagement, d'énergie, d'inspiration et d'identité dans l'organisation. Elle aide à cibler les efforts et à avancer vers l'avenir souhaité. C'est également, pour une organisation, un moyen de se démarquer comme entité unique. Une vision bien conçue et inspirante est inoubliable.

La conception initiale d'une vision est vraiment un processus créatif qui repose sur les capacités intuitives et cognitives de leaders institutionnels d'exception. Elle exige donc des capacités créatives (c.-à-d. l'imagination et l'innovation), ainsi qu'une compétence analytique et une expertise. Le grade ou le poste n'est pas un gage de qualification; les leaders se servent plutôt des idées pour formuler leur vision. Le changement n'est durable que si les subordonnés ou les membres de l'équipe acceptent la vision. Pour cela, ils doivent croire en la vision et se l'approprier. La vision doit donc toucher le cœur autant que l'esprit. Comme on peut s'y attendre, une vision convaincante engendre habituellement énergie et enthousiasme.

Pour rendre une vision crédible et accessible, il est essentiel d'évaluer les forces et les faiblesses avec réalisme. Il faut voir l'organisation telle qu'elle est, et comme elle devrait être dans le futur. Il est très utile de représenter ce que l'organisation peut être, et ce à quoi elle devrait ressembler dans 5, 10 ou 15 ans. Pour créer la vision, il faut comprendre et analyser les environnements interne et externe de l'organisation, autrement dit, reconnaître la nécessité du changement.

Il faut aussi déterminer ce qui ne doit pas changer, c'est-à-dire identifier les capacités et les caractéristiques des FC sur lesquelles le changement sera fondé ou sur lesquelles il s'appuiera pour réussir. Ces capacités et ces

caractéristiques constituent une base critique qui doit résister au changement. On analysera attentivement l'environnement organisationnel, son histoire, sa mission et ses valeurs, ainsi que les tendances prévues dans l'environnement externe, dans les contextes social, politique (à l'échelle nationale et internationale), technologique et économique. Une démarche systémique conforme à celle du chapitre 2 fournira les données essentielles à ce processus. Une prévision pragmatique et réaliste de l'avenir facilite la conception d'une image de ce que devrait être l'organisation pour exercer ses activités efficacement et avec succès dans l'environnement futur.

La nécessité du changement et la stratégie de changement ainsi établies doivent être liées aux conditions qui en font non seulement une nécessité, mais une priorité urgente. On crée un sentiment d'urgence en faisant comprendre aux leaders institutionnels, et finalement à l'ensemble des FC, les répercussions négatives éventuelles associées au maintien du statu quo face aux défis actuels et futurs. Ce sentiment éclairé d'urgence et de priorité aidera les leaders institutionnels à participer au changement, et réduira aussi la résistance au changement.

FORMER « L'ÉQUIPE DE CHANGEMENT »

L'étape suivante consiste à élaborer et à façonner la vision, ainsi qu'un plan de mise en œuvre concertée de la vision. C'est le seul moyen d'obtenir un plan pertinent et réaliste qui reçoit l'assentiment général. Pour diriger et implanter le changement, les leaders institutionnels ont besoin de stratégies et de ressources efficaces pour éduquer et convaincre les autres leaders institutionnels et les membres de la profession des armes, et les motiver à collaborer au changement. Idéalement, ces stratégies et ces ressources émanent de tous les coins et recoins des FC, mais la responsabilité d'établir un contexte inclusif et coordonné de changement incombe à l'équipe de leadership institutionnel.

« Le leadership consiste à pouvoir énergiser l'équipe pour produire des résultats très supérieurs à la somme des individus. »

Vice-amiral Ron Buck

La vision et la stratégie étant établies, l'équipe de changement fournit l'appui initial et fait en sorte de concrétiser la vision et le plan à de multiples niveaux et dans de nombreux domaines. Cette première équipe de changement doit avoir la crédibilité et le pouvoir requis pour diriger le changement. Une bonne équipe se compose de leaders institutionnels doués de compétences transformationnelles reconnues, représentatifs de l'ensemble des intervenants et capables d'influer sur le changement. Les membres de cette équipe doivent à tout le moins :

- Posséder une expertise dans tous les domaines de connaissances liés à l'initiative de changement, y compris le processus de changement lui-même.
- Représenter des groupes et des réseaux formels et informels ayant l'intérêt, le pouvoir ou la légitimité nécessaire pour réussir la mise en œuvre de l'initiative de changement.
- Faire preuve d'ouverture d'esprit, de tolérance et d'une grande motivation.
- Être déterminés à concrétiser la vision et le changement.
- Connaître leurs points forts et leurs points faibles.
- Être ouverts et transparents.
- Être en mesure de gagner et de conserver la confiance de leurs collègues et des leaders institutionnels supérieurs et subordonnés.

La mise sur pied de l'équipe de changement ne se limite pas à choisir des individus et à attribuer des responsabilités. Elle consiste aussi à éduquer les membres, à les persuader et à les motiver pour qu'ils s'engagent pleinement à réaliser la vision et le changement. Au sujet du rôle du leader institutionnel à cet égard, un ancien VCEMD a déjà dit : « Vous devez posséder une bonne compréhension et être capables de stimuler l'équipe; sinon, vous serez marginalisés et incapables de réaliser le changement. » Les leaders institutionnels veillent aussi à ce que les membres de l'équipe de changement soient prêts à éduquer et à persuader d'autres personnes, et à les encourager à appuyer l'initiative de changement.

Les leaders institutionnels membres de l'équipe de changement initiale sont responsables du succès à court terme des premières tentatives de changement; toutefois, cette équipe de changement devra surtout modeler une stratégie de changement efficace et susciter un élan et un engagement envers le changement dans l'ensemble du cadre de leadership institutionnel et de la profession des armes. « L'équipe de changement » initiale ainsi choisie et formée devient une force puissante et crédible, capable de propulser et de renforcer les efforts de changement. Il ne faut pas en conclure que seuls les membres de l'équipe de changement de la « première heure » sont des agents de changement. Les leaders institutionnels négocient le climat « nous-ils » de manière à rallier tout le monde, et se voient comme partie intégrante du processus de changement. En tant qu'agents de changement efficaces, les leaders institutionnels posent la base d'un climat de confiance et de soutien constant parmi les membres de l'équipe et une assise pour susciter la compréhension, l'engagement et la confiance dans l'ensemble des FC à mesure que l'on élabore et met en œuvre des plans de changement à divers niveaux. Cette équipe donne l'impression d'être digne de foi, efficace, représentative et crédible, ce qui influe sur la crédibilité apparente de

l'initiative de changement en général et des efforts déployés ensuite pour implanter le changement et le maintenir.

EFFECTUER UNE ANALYSE DES INTERVENANTS ET DES RÉPERCUSSIONS

Les analyses des intervenants et des répercussions sont des processus importants au début pour aider les leaders supérieurs à cerner les obstacles potentiels au changement et à intégrer au plan de mise en œuvre des moyens d'éliminer ces obstacles. De plus, une consultation précoce est essentielle pour inclure le plus possible d'information potentiellement utile au processus de changement. Pour élaborer la *Stratégie de défense 2020*, publiée par le SM et le CEMD en 1999, on a consulté des spécialistes militaires et civils de la défense dans le cadre d'une série de symposiums et de conférences portant sur les nouveaux problèmes, enjeux et possibilités dans le domaine de la défense. On a également pris en compte les attentes des Canadiens, du gouvernement canadien et des alliés militaires du Canada dans la planification et la mise en œuvre de la *Stratégie de défense 2020*. La consultation mobilise énormément de temps et de ressources à court terme. Toutefois, à plus long terme, la collecte rapide d'information et le partage des connaissances sont très utiles aux leaders institutionnels pour repérer et atténuer les risques liés à la planification et au changement à tous les niveaux des FC. Il est difficile de diriger, de gérer ou de changer ce qu'on ne comprend pas parfaitement.

La participation appropriée et en temps opportun des intervenants, c'est-à-dire les personnes, les organisations ou les groupes formels ou informels qui seront touchés directement ou indirectement par l'initiative de changement, est une stratégie importante dont les leaders institutionnels peuvent se servir pour écarter les obstacles potentiels au changement. En tant que parties prenantes, ces personnes, ces groupes et ces organisations possèdent souvent le pouvoir, la légitimité ou

L'intérêt voulu pour influencer sur les résultats des activités et des processus connexes. La mesure dans laquelle les divers intervenants seront influencés ou se croiront touchés aura à son tour une incidence sur l'influence potentielle de ces mêmes intervenants sur les efforts de mise en œuvre du changement des leaders. Les analyses des intervenants et des répercussions sont donc très étroitement liées et interdépendantes.

La stratégie de consultation vise à provoquer l'engagement de tous les intervenants. Ainsi, les leaders institutionnels déterminent les intervenants à qui l'on devrait fournir de l'information objective et en temps opportun, ceux qui devraient participer directement à des ateliers ou à des discussions sur la planification du changement, et ceux à qui l'on devrait accorder un pouvoir décisionnel en matière de planification et d'initiative de changement. La qualité et la globalité de la consultation sont essentielles à l'élaboration des plans de changement et à la mise en œuvre des activités de changement.

Il est important de comprendre la manière dont les intervenants, les leaders institutionnels, les groupes, les organisations et les agents d'influence culturelle peuvent contribuer au succès ou à l'échec, et à quel point ils peuvent être influents avant, pendant et après la mise en œuvre du changement. On verra ainsi la mesure dans laquelle ils devraient participer ou être renseignés aux diverses étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan, y compris de la stratégie de communication. Le succès final de la vision et du plan d'action repose entre autres sur l'identification des alliés et des principaux agents de changement, ainsi que des obstacles à la réalisation de la vision. Les alliés et les agents de changement jouent un rôle décisif dans l'exécution des plans d'action et de communication, c.-à-d. transmettre le message, récompenser le succès ou le comportement attendu, fournir l'orientation et les directives nécessaires et intervenir au besoin. Les agents de changement influents, qui joueront un rôle important

pour ce qui est d'aider à surmonter les obstacles et à renverser les barrières, sont présents dans l'ensemble des FC et dans diverses sphères au gouvernement. Il faut toujours cerner dès que possible les obstacles potentiels et les occasions à saisir pour pouvoir prendre les mesures préventives qui s'imposent.

Sur une note plus pragmatique, les gens sont davantage enclins à s'engager s'ils participent à la formulation de la vision ou s'ils ont au moins leur mot à dire dans le processus. Il est plus facile aussi d'obtenir leur collaboration et de les rallier au début si l'on a tenu compte des répercussions sur les ressources, et s'il est par conséquent réaliste de s'attendre à disposer de ressources suffisantes pour appuyer la vision. Dans l'ensemble, le processus offre aux leaders institutionnels un climat de confiance et une crédibilité. À cet égard, il est toujours important d'obtenir une rétroaction. L'analyse des intervenants et des répercussions est une étape importante dans l'élaboration d'un plan, et le processus doit se poursuivre tout au long de l'établissement du plan et de sa mise en œuvre.

CRÉER UN PLAN POUR RÉALISER LA VISION

Après avoir soigneusement formulé une vision, les leaders supérieurs élaborent une stratégie ou un plan d'action pour parvenir à l'état final ou au but recherché. Ensemble, la vision et le plan d'action visant sa mise en œuvre établissent une feuille de route claire pour l'avenir. Ainsi, il importe d'examiner les objectifs, les lignes de conduite et les ressources nécessaires pour atteindre le but fixé. Idéalement, le plan de mise en œuvre devrait inclure des objectifs distincts, définissables et facilement identifiables à mesure que l'organisation progresse dans sa transformation. Ils servent d'indicateurs et de jalons pour mesurer le chemin accompli. Ils fournissent des points de repère précis pour juger si l'organisation réussit ou non.

« Le premier obstacle à la mise en œuvre stratégique est l'incapacité de l'organisation de traduire sa vision et sa stratégie dans des termes compréhensibles et à partir desquels on peut agir. »

The Balanced Scorecard, p. 193.

Le Programme de perfectionnement professionnel des officiers en 2020 (PPO 2020), lancé en 1999 et harmonisé avec la *Stratégie de défense 2020*, en est une illustration. En raison de plusieurs problèmes et difficultés survenus au cours des années 1990, on a jugé nécessaire de revoir le système de perfectionnement professionnel des officiers. Au départ, de nombreux officiers hésitaient beaucoup à reconnaître que des problèmes existaient, ou même que les circonstances avaient changé au point où le modèle de la guerre froide était devenu désuet. Le CEMD a toutefois mis sur pied une équipe spéciale en 1999 chargée d'examiner en quoi le PPO devrait consister en 2020. L'équipe a entrepris une recherche approfondie, s'est penchée sur les forces et les faiblesses institutionnelles, a examiné les tendances et élaboré un nouvel ensemble d'hypothèses et de perspectives. Elle a surtout entamé des consultations et une discussion à grande échelle avec tous les intervenants des FC et avec des spécialistes de l'extérieur en vue de formuler la vision propre à obtenir l'accord des membres des FC et à combler l'écart entre la situation du corps des officiers à ce moment et le point à atteindre. De nombreux auteurs dans l'ensemble des FC ont collaboré à la *Vision du corps des officiers 2020*; en particulier, le CFA, qui représentait les leaders supérieurs les plus haut placés des FC, a influé directement sur la version définitive :

Menant par l'exemple, entièrement justiciables, [les officiers] sont dévoués envers leurs subordonnés auxquels ils inspirent loyauté et

confiance mutuelle. Ils sont animés par le désir du succès et possèdent l'expertise pour réussir dans un vaste éventail d'opérations. Ces officiers de haut calibre intellectuel opèrent efficacement dans un environnement riche tant au niveau de la technologie qu'à celui de l'information. Dotés d'une bonne compréhension des politiques nationales, de la doctrine militaire et de l'application de celle-ci dans diverses circonstances à l'échelle nationale et internationale, ils accepteront avec hardiesse de satisfaire aux demandes risquées et ambiguës qui font partie du métier. Ces chefs exemplaires embrassent l'ethos militaire, comprennent quel est le niveau de force nécessaire et l'appliquent, et tirent leur propre force des valeurs et aspirations de la nation pluraliste qu'ils servent. Ils sourient aux défis et servent avec courage et intégrité.

Comme on le constate dans cet exemple, la vision illustre un état futur, mais pose aussi le concept prépondérant qui sert à énoncer et à cibler des buts, des plans et des programmes organisationnels plus spécifiques. Elle devrait représenter l'état final visé pour l'organisation et établir un lien entre le présent et le futur. Une vision claire et convaincante ne sert pas seulement de feuille de route pour l'avenir, mais suscite aussi l'optimisme et l'enthousiasme.

Les auteurs du PPO 2020 ont élaboré huit « états finaux » et huit « initiatives clés » au cours d'ateliers auxquels ont participé des leaders supérieurs (niveau de directeur) et à partir des recommandations subséquentes du CFA en vue de concrétiser la vision. Les « fins » correspondaient aux objectifs essentiels requis pour réaliser la vision et les « moyens », aux activités à mener pour arriver aux fins prévues. La matrice élaborée et utilisée par la suite a présenté une feuille de route très claire sur la façon de réaliser la vision à l'aide de fins et de moyens. Ainsi, la matrice des fins et des moyens a fourni la structure ayant permis d'établir diverses activités détaillées ainsi que des exigences et des points de repère¹ pour faire en sorte que les moyens mènent à la réalisation des objectifs (fins) :

¹ Pour de plus amples renseignements, voir *L'officier en 2020 : Orientation stratégique du perfectionnement professionnel des militaires du rang des Forces canadiennes*, Défense nationale, Ottawa, février 2001.

Figure 5-1 : Matrice de mise en œuvre du PPO 2020

Initiatives-clés (moyens) Objectifs stratégiques (fins)	1 Assurer le perfectionnement intellectuel	2 Améliorer le tronc commun de connaissances	3 Élaborer une politique, des concepts et une doctrine	4 Renforcer l'éthos militaire	5 Cultiver des rapports et des liens externes	6 Offrir un programme de PPO flexible	7 Procurer une capacité organisationnelle et un ressourcement	8 Établir des responsabilités, des incitatifs et une mesure du rendement
Corps d'officiers professionnel								
1. Recours ordonné à la force militaire								
2. Pratique d'un leadership intelligent								
3. Normes supérieures de professionnalisme								
4. Un officier capable d'un raisonnement critique								
5. Acceptation et gestion du changement								
Professional Development System								
6. Les FC : une organisation apprenante								
7. Une carrière de choix								
8. Gouvernance								

Nota : Les cellules de la matrice contenaient des exemples précis et représentatifs des activités requises pour atteindre l'objectif.

Après avoir mis en place un plan solide, il est indispensable de communiquer pour intégrer la vision dans l'ensemble des FC.

COMMUNIQUER LA VISION

La communication efficace de la vision figure sans doute parmi les principales conditions de succès. Une vision compréhensible et attrayante, énoncée avec

ÉTUDES DE CAS — La transformation des FC au XXI^e Siècle

La vision est essentielle à une initiative de changement. Ainsi, la transformation lancée en 2005 est un exemple pertinent de l'utilité d'une vision pour amorcer et diriger un changement ainsi que pour obtenir un soutien et maintenir la lancée. Dès sa nomination à titre de Chef d'état-major de la Défense en février 2005, le Général Rick Hillier a présenté une vision nouvelle et convaincante pour les FC. Après un premier entretien au cours duquel il a rallié tous les officiers généraux à Cornwall, le Général Hillier a peaufiné son exposé, créé une version électronique et communiqué le message aux hommes et aux femmes des FC et du MDN, d'un océan à l'autre. L'exposé sur la vision décrivait l'environnement actuel de sécurité dans le monde, montrait comment la configuration par défaut des FC était davantage adaptée à l'environnement de sécurité de la guerre froide qu'à celui de l'après 11 Septembre 2001, et présentait ensuite une vision cherchant à transformer les FC pour qu'elles affrontent les nouveaux défis en matière de sécurité en tant que force complètement intégrée, pertinente, souple et efficace.

La vision du Général Hillier pour les FC a été bien accueillie à peu près partout. Au cours de ses déplacements au pays, il a présenté la vision des FC aux membres des FC et du MDN, ce qui lui a permis de préciser et d'ajuster la vision. Il est également parvenu à obtenir le plein appui du gouvernement en présentant une approche très efficace et typiquement canadienne en matière de transformation militaire. La nouvelle vision des FC préconisait une transformation des FC pour qu'elles affrontent la menace asymétrique de l'après 11 Septembre 2001 en modifiant la manière dont les FC étaient structurées, équipées, entraînées et éduquées pour exécuter des missions militaires. Cette vision replaçait notre pays au cœur de l'action. Le Canada était désormais perçu comme un théâtre d'opérations semblable à n'importe quel autre, organisé et commandé par un commandant de force interarmées plutôt que selon diverses ententes complexes et alambiquées de commandement conclues au fil de l'histoire. Elle permettait aussi à tous les éléments de la Force régulière et de la Réserve de se concentrer sur les opérations et la préparation opérationnelle, autrement dit elle donnait la primauté aux opérations plutôt qu'à l'état-major. Du point de vue international, la nouvelle vision des FC répondait à la nécessité, pour le gouvernement, d'adapter la contribution canadienne aux missions internationales grâce à un appareil de sécurité national plus unifié et plus vaste permettant au Canada d'imprégner davantage sa marque sur les opérations internationales et d'exercer par conséquent plus d'influence dans les affaires internationales.

Pour concrétiser la vision, le Général Hillier a aussitôt mis sur pied une nouvelle organisation, celle du Chef — Transformation, et un groupe directeur stratégique présidé par un major-général et chargé d'exercer une surveillance directe et de mettre en œuvre un plan d'action. Le plan de mise en œuvre tenait compte des besoins au chapitre des objectifs, des plans d'action et des ressources pour atteindre le but fixé. Moins de trois mois après avoir adopté la nouvelle vision des FC, le Général Hillier a aussi créé le Commandement Canada et désigné son commandant, le Vice-amiral Forcier, ainsi que le premier cadre d'état-major. Peu après, le premier commandement régional interarmées intégré était mis sur pied au Canada atlantique.

Analyse sommaire

Une vision claire et communiquée à grande échelle ainsi que le leadership institutionnel efficace du Général Hillier ont suscité un sentiment d'urgence parmi le personnel des FC et donné l'élan requis pour passer au travers des changements difficiles et complexes au sein de l'institution. On a également encouragé l'élaboration d'une culture et d'une attitude communes plutôt qu'axées sur les armées. La vision était également centrée sur une structure de commandement simplifiée tenant compte des besoins des missions opérationnelles plutôt que sur une structure centrée sur l'état-major pour le commandement de mission. Enfin, il était pleinement reconnu que les prochaines missions des FC incluraient inévitablement des éléments de la Force régulière, des réservistes et des civils, appartenant peut-être à divers ministères. Bref, une approche « Canada d'abord » tirant parti de tous les aspects des FC et faisant appel à d'autres participants canadiens en vue de produire un effet plus grand pour tous les Canadiens au cours des années à venir. Enfin, le leadership dynamique et tangible du CEMD a justifié la nécessité du changement et maintenu l'élan.

conviction et sincérité, est habituellement stimulante et atteint tous les membres de l'organisation. La clé réside dans l'émotion manifestée par un leader supérieur, surtout lorsqu'il sait communiquer la vision avec feu et passion et si son enthousiasme transparaît dans son regard et dans ses gestes. Pour cela, il faut absolument une communication face à face.

La communication de la vision fait indéniablement partie des responsabilités des leaders institutionnels. Il est impossible sans eux de surmonter la résistance naturelle qui accompagne nécessairement le changement. Selon M. Dan Ross, qui a exercé les fonctions de Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]), les leaders doivent chaque jour joindre le geste à la parole devant leurs gens. De même, un ancien VCEMD a souligné toute l'importance des échanges personnels. Selon lui, il est essentiel, pour réussir, de « parler aux gens, d'écouter leurs questions et de donner des réponses, quitte à leur dire que vous n'avez pas la réponse ». Il faut donner une impulsion suffisante pour soutenir la vision et entreprendre les initiatives requises. C'est le seul moyen d'obtenir un soutien et un engagement généralisés.

La transformation progressive des FC lancée en 2005 en est un bon exemple. Après sa nomination au poste de

CEMD, le Général Rick Hillier a apporté des changements importants à l'organisation et à la culture des FC. Pour ce faire, il a appliqué une stratégie de communication dynamique en s'adressant personnellement aux auditoires internes et externes, et il a partagé sa vision des FC transformées. Dans son message, il présentait constamment à la fois l'image des FC en devenir et la raison pour laquelle les FC devaient s'engager sur cette voie. Le message du CEMD était diffusé sous diverses formes – en personne et par tous les moyens multimédias possibles, pour atteindre le plus vaste auditoire possible. Peu importe le moyen employé, le message était toujours énergique, clair et cohérent.

Il est essentiel de rejoindre le plus vaste auditoire possible pour obtenir un soutien généralisé. Pour ce faire, tous les membres de l'institution doivent connaître la vision et les raisons profondes du processus de changement. Un plan de communication dynamique suscite ce niveau de sensibilisation et de compréhension. Il fournit à l'organisation une vision partagée qui en retour :

- Apporte un sentiment d'identité organisationnelle;
- Transcende les problèmes quotidiens et la tyrannie des choses à faire;

- Relie le présent et l'avenir;
- Fournit un but durable;
- Permet aux leaders et aux subordonnés d'agir.

Toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment, une stratégie de communication dynamique est efficace dans la mesure où elle est claire et cohérente et où elle traduit l'engagement des leaders supérieurs. En outre, plus la vision et le message sont évocateurs pour les subordonnés (c.-à-d. qu'ils font appel à un langage, à des exemples, à des nuances et à des symboles reconnaissables et significatifs pour les auditoires visés), plus ils ont de force. Les leaders institutionnels doivent toujours connaître leurs auditoires, ce qu'ils ont besoin de savoir, la manière de communiquer le message le plus clairement et le plus efficacement pour les rallier, et quand et où communiquer le message. De plus, la vision se renforce lorsque les leaders supérieurs établissent un lien avec les auditoires à tous les niveaux possibles, y compris par contact personnel, par l'intermédiaire d'agents de changement et par une approche multimédia. Surtout, il faut répéter aussi souvent que possible la vision et le message qui l'accompagne par tous les moyens de communication disponibles.

« Les êtres humains sont visiblement des créatures d'habitude et de routine, et quand vous perturbez leur routine, ils résistent. Comme ils sont lents à accepter la nécessité d'un changement, vous devez vraiment leur dire pourquoi, quand et comment, en donner la justification et le faire à répétition et de façon cohérente. »

SMA(GI) Dan Ross

Les leaders institutionnels exercent donc un rôle essentiel pour faire connaître la vision. Mais ce rôle de porte-parole n'est pas rempli uniquement auprès des membres de l'organisation. Les leaders doivent aussi partager la vision avec l'extérieur et transmettre le message à l'extérieur. C'est un moyen essentiel de faire comprendre l'organisation dans la société et le milieu dans lequel elle existe, et de l'harmoniser avec les directives de l'État et avec les attentes et les valeurs de la société canadienne. Dans la même veine, la transformation amorcée en 2005 s'est révélée une campagne active de défense du programme des FC auprès de la population, campagne qui a reçu un appui exceptionnel, notamment quant au soutien de la société et du gouvernement envers le personnel des FC et les ressources engagées.

IMPLANTER LE CHANGEMENT

Les individus ont naturellement tendance à résister au changement, car il les sort de leur zone de confort pour les mener en terrain inconnu. Le changement exige habituellement plus d'effort et de travail et comporte toujours un certain degré d'incertitude, c'est pourquoi les leaders institutionnels dirigent le changement en demeurant en première ligne. Ils donnent l'exemple en vivant selon la vision. Ils créent aussi un sentiment d'urgence et persuadent les subordonnés que le changement est la seule option possible pour l'organisation et que le statu quo est tout simplement inacceptable. Il est important que les leaders institutionnels soient dignes de foi pour faire accepter l'idée que la vision représente une image crédible de l'état futur des FC et utiliser le plan d'action comme un moyen d'orienter l'évolution des choses.

« Vous devez inculquer à toute votre organisation l'état d'esprit selon lequel le changement est une occasion, et pas une menace. Il faut travailler fort pour y parvenir. »

Peter F. Drucker et Peter M. Senge, « *Strategies for Change Leaders: A Conversation Between Peter F. Drucker and Peter M. Senge* », dans *On Leading Change: A Leader to Leader Guide*, p. 11.

Une fois de plus, le programme de transformation des FC lancé en 2005 fournit un excellent exemple. Le CEMD a justifié le changement de façon impérieuse en soulignant la nécessité de forces opérationnelles intégrées capables de se déployer rapidement partout dans le monde. Le Général Hillier a utilisé des images claires en parlant d'un environnement de menace auparavant centré sur l'« ours » [le paradigme de la menace soviétique pendant la guerre froide] et maintenant centré sur les « serpents » [un modèle de menace plus asymétrique incluant les terroristes, les États en déroute, les organisations ou les cartels criminels internationaux], d'où la nécessité d'un changement de cap par rapport à la méthode et à la structure d'alors. De plus, les opérations des FC en cours et l'instabilité constante dans le monde ont donné du poids à l'appel urgent lancé par le CEMD en faveur d'une transformation.

Il est essentiel de transmettre le message avec conviction, en paroles et en gestes. Les leaders supérieurs qui n'acceptent pas la vision et le sens du changement

peuvent avoir du mal à le faire. Comme le faisait remarquer le Lieutenant-général George MacDonald, un ancien VCEMD :

[...] le changement menace l'origine de leur validité professionnelle. Ils ne résistent pas nécessairement au changement intellectuellement parlant, mais ils ne savent pas où il les mène. Beaucoup d'entre eux ne comprennent pas la vision ou ne l'acceptent pas.

D'autres encore poursuivent tranquillement leurs activités en opposant peu ou pas de résistance au changement ou sans y participer. Il faut rallier les sceptiques. Le leader doit prendre le temps d'écouter les points de vue divergents et préciser la manière dont des perspectives différentes reflètent les valeurs et la vision qui éclairent le plan de changement et la vision plus large des FC. Soyez un penseur systémique. Comment ces leaders influenceront-ils sur le changement? Sont-ils en mesure de se servir du changement comme d'un levier pour donner un élan supplémentaire et solidifier les efforts de changement grâce à leurs connaissances, à leur réseau ou à leurs compétences? Sont-ils disposés à contribuer à la vision de façon productive ou valable? Peuvent-ils exercer un pouvoir ou une influence sur le processus de changement? Les leaders du changement ont plusieurs choix en l'occurrence, y compris évacuer le sujet, l'épuiser ou offrir la possibilité de quitter les FC aux opposants susceptibles d'avoir une incidence néfaste sur les résultats. Des communications inclusives, persuasives et motivationnelles, allant des rencontres personnelles avec des individus et de petits groupes à des séances interactives en grand groupe constituent la principale contribution des leaders institutionnels à la mise en œuvre du changement.

« Tous les chefs doivent tenir compte de la réalité et des paradoxes du changement continu, et apprendre à s'en accommoder. La nécessité de faire face à l'incertitude, à la complexité croissante et à la diversité des nouvelles exigences doit devenir un élément courant de l'ensemble des compétences du futur chef. Les chefs doivent être très attentifs aux répercussions du changement sur les membres de l'Organisation, en se concentrant sur la façon d'aider les particuliers et les groupes à y faire face et tirer parti des possibilités qui s'opposent et modifient la situation actuelle. Après tout, l'organisation est l'ensemble des personnes qui la composent. »

Lieutenant-général G.E.C. Macdonald, « Le leadership à une époque marquée par le changement et la complexité », dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, p. 181.

L'élaboration et la mise en œuvre permettent aux leaders institutionnels d'établir un climat de confiance et d'obtenir un soutien au moyen de consultations suivies avec de nouveaux intervenants et ceux déjà en place. Des consultations et des communications ouvertes, transparentes et souples créent un environnement propice à une rétroaction et des échanges spontanés. Les intervenants, dont les leaders institutionnels et les membres des FC, ont la responsabilité les uns envers les autres de participer aux consultations, y compris de révéler les obstacles appréhendés au

changement, de chercher à comprendre ce qu'ils ne comprennent pas et de le dire franchement s'ils s'interrogent à propos d'une initiative de changement. Une entière transparence s'impose quant aux répercussions prévues du changement pour instaurer un climat de confiance à court terme et soutenir la confiance et l'engagement à plus long terme. Il faudra adapter les plans aux circonstances au cours du processus de changement, et les intervenants sont une importante source de rétroaction dans le mécanisme de rajustement.

Il est indispensable de créer un environnement favorable au changement en habitant les subordonnés, en encourageant l'initiative et en tolérant les erreurs. Il importe aussi de renforcer le comportement voulu à l'aide de stratégies de prix et de récompenses. D'autre part, les leaders institutionnels doivent se montrer inflexibles face à une résistance persistante au changement après avoir épuisé les possibilités de consultation et d'explication. Dans la mise en place d'un environnement favorable au changement, les leaders institutionnels doivent identifier et faire participer directement les opposants et les sceptiques qui exercent un pouvoir et une influence sur les autres. Si on les laisse faire, les sceptiques et les opposants peuvent exercer une influence considérable sur les individus et les groupes et compromettre ainsi le potentiel de mise en œuvre intégrale. Les leaders institutionnels jugeront nécessaire de s'attaquer directement à la résistance venant de personnes en position d'autorité, investies d'une grande légitimité et d'une grande crédibilité ou ayant intérêt à compromettre les efforts de changement immédiats ou l'acceptation et l'intégration à plus long terme des objectifs stratégiques.

Les leaders institutionnels doivent participer de façon adéquate aux activités de changement, montrer qu'ils connaissent le plan de changement et exprimer leur confiance dans le plan et la vision. Le Major-général Andrew Leslie, qui a été commandant adjoint de la Force

internationale d'assistance à la sécurité, a affirmé que « personne n'aime faire l'objet d'une microgestion, mais il existe un juste équilibre entre exercer le commandement de mission et permettre le chaos tout autour de soi. Dites aux gens ce que vous voulez accomplir, et laissez-les agir. Toutefois, intervenez à l'occasion pour donner un avis ou obtenir une rétroaction. » Lorsqu'ils dirigent le changement, les leaders institutionnels supérieurs doivent équilibrer avec soin leurs interventions directes et indirectes. L'intervention directe et tangible des principaux leaders institutionnels est cruciale dans certains cas. Dans d'autres, il vaut mieux faire confiance à d'autres membres de l'équipe de leadership pour diriger les activités de changement et leur attribuer les responsabilités et le pouvoir décisionnel pertinents. Ainsi, dans le sillage de la *Stratégie de défense 2020*, divers leaders institutionnels ont entrepris d'élaborer des stratégies et des plans d'action conformes à la vision et à l'intention de la stratégie de défense (p. ex., *Point de mire : Stratégie de la Marine pour 2020* diffusé par le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) en l'an 2000, et la *Stratégie en matière de ressources humaines militaires 2020 : Relever les défis futurs en matière de personnel* diffusée par le SMA [RH-Mil] en 2002).

MAINTENIR LA LANCÉE

L'élaboration et la mise en œuvre suivies du plan de changement ont pour effet d'élargir graduellement l'« équipe de changement » et d'assurer peu à peu une participation plus inclusive des organisations, des groupes et des personnes intéressées. À mesure que les intervenants se sensibilisent au changement, le comprennent et l'acceptent, les visions et les valeurs sous-jacentes s'intègrent aux hypothèses et aux comportements qui caractérisent l'institution. Le changement s'installe et s'accompagne constamment de nouveaux départs en raison de l'évolution des besoins de changement, de l'enrôlement de nouveaux membres dans la profession des armes, de l'affectation des leaders institutionnels à de nouveaux postes et de l'apparition de nouveaux intervenants et à mesure que des obstacles imprévus surgissent, que le gouvernement énonce de nouvelles directives et que s'ouvrent de nouvelles avenues. Les leaders institutionnels doivent s'assurer que la conception et la structure organisationnelles reflètent la philosophie et la doctrine des FC, et que les systèmes et les processus demeurent harmonisés et intégrés comme nous l'avons montré au chapitre 2 en vue d'établir une base et un cadre propices aux efforts de changement.

ÉTUDES DE CAS — Le programme de préparation à l'occupation de postes supérieurs à l'intention des adjudants-chefs/premiers maîtres de première classe

Le processus de création d'une vision et de direction du changement a été sérieusement mis à l'épreuve lorsque l'institution a entrepris une réforme en profondeur du corps des MR des FC au début du millénaire. L'importance accrue accordée à la scolarité et les initiatives visant à modifier les modèles d'emploi traditionnels ont fait ressortir la nécessité d'une professionnalisation du corps des MR. Des segments entiers du corps des officiers et du corps des MR étaient incapables de saisir la nécessité du changement. La vision et l'objectif à long terme semblaient clairs, mais n'étaient pas bien acceptés malgré une stratégie de communication très proactive. Bref, aucun des corps ne semblait bien comprendre toute la portée d'une profession des armes parfaitement inclusive dans le contexte canadien.

La stratégie diffusée en 2002 tenait compte du nouvel environnement de sécurité, de la complexité de l'espace de combat moderne et du nouveau profil démographique du corps des MR. Elle comportait huit objectifs stratégiques visant à façonner le corps des MR de 2020. Le document préconisait aussi l'adoption, au besoin, d'un programme de perfectionnement professionnel commun pour les officiers et les MR.

Le *Corps des MR en 2020* visait le développement d'« un corps des MR professionnel ». On a expliqué par la suite la nature de ce corps dans *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*. On reconnaissait aussi dans *Servir avec honneur* que les MR les plus haut gradés, soit les adjud/pm 1, agiraient comme « gardiens » d'un corps de MR professionnel et de co-gardiens, de concert avec les officiers supérieurs, de la profession des armes au Canada en général.

Ces progrès entraînaient entre autres la nécessité d'un programme de Perfectionnement professionnel (PP) pour les adjud/pm 1 visant entre autres à les familiariser avec des questions stratégiques comme celles qui ont été abordées au cours du Symposium sur le leadership des cadres (SLC) destiné aux brigadiers généraux et aux commodores récemment promus. Le leadership institutionnel des FC s'est rendu compte qu'en attendant la mise en place de la nouvelle série de cours sur le leadership des MR, y compris la Qualification avancée en leadership et la qualification des adjudants-chefs, certains préparatifs s'imposaient pour permettre aux adjud/pm 1 de tirer profit de leur participation au SLC. On a donc créé un « programme de préparation » de quatre jours pour initier les adjud/pm 1 désignés aux sujets abordés pendant le SLC. Ce programme était offert chaque année avant le SLC, et les adjud/pm 1 y participaient avant d'assister au SLC.

La première séance du « programme de préparation » s'est déroulée en 2003 sous la direction du commandant de l'Académie canadienne de la Défense. La responsabilité du programme a été confiée au Collège des Forces canadiennes en 2004. Malgré certains succès, il y avait encore une certaine résistance.

Analyse sommaire

Le programme du *Corps des MR en 2020* souligne l'importance de rallier les intervenants et la nécessité d'élaborer les stratégies requises pour y arriver. La création et l'application du programme de préparation destiné aux adjud/pm 1 a fourni en temps utile le fondement du perfectionnement professionnel continu du corps des MR, mais ce programme s'est révélé insuffisant à lui seul pour soutenir l'élan. Le *Corps des MR en 2020* prouve qu'une vision audacieuse et prospective n'est pas nécessairement en soi un gage de réussite.

Une liaison suivie entre la haute direction institutionnelle et l'« équipe de changement » et avec les leaders institutionnels de l'ensemble des FC assure un soutien important et facilite le changement. Le soutien tangible du leadership institutionnel est également utile, notamment sous la forme d'un façonnage actif du changement. Reconnaître et récompenser les initiatives conformes aux objectifs de changement sont d'autres outils puissants à l'usage des leaders institutionnels pour appuyer activement les efforts de changement.

Ainsi, le Prix du SM/CEMD pour l'innovation décerné annuellement vise à reconnaître les personnes et les équipes ayant fait preuve de leadership et de renouvellement pour défendre le changement, amorcer le changement de façon proactive ou démontrer une vision.

En ce qui concerne la communication et les activités liées à l'initiative de changement, il faut tenir compte de la situation particulière des divers groupes, organisations et réseaux. La propension à accepter et à mettre en

œuvre le changement et la capacité de le faire peuvent varier d'un groupe à l'autre pour bien des raisons. Ainsi, les membres des CF ayant vécu les répercussions des travaux de l'Équipe de restructuration — Gestion, commandement et contrôle (ERGCC) et des initiatives de réduction des effectifs du gouvernement au cours des années 1990 peuvent se montrer plutôt sceptiques face à un plan de changement qui prétend accroître l'efficacité et l'efficacite en réduisant les ressources. Des démarches particulières peuvent alors être de mise pour rétablir la confiance et une capacité de changement chez les leaders institutionnels qui ont connu les années 1990. En même temps, les nouveaux leaders institutionnels partagent un « vécu » et une compréhension différente des défis actuels. Une solution universelle, évidente et pertinente pour un groupe ne l'est pas nécessairement pour un autre.

La réalisation des objectifs stratégiques peut demander du temps, mais s'il n'y a pas de progrès effectif et tangible, les efforts diminueront et les priorités peuvent changer. Les leaders institutionnels sont en mesure de s'adapter à l'évolution des demandes, mais il faut aussi soutenir les objectifs stratégiques. En ce qui concerne le *Corps des MR en 2020*, un « corps des MR professionnel » figurait parmi les huit objectifs stratégiques indiqués en 2002². Deux jalons connexes, la mise au point du cours de Qualification avancée en leadership (QAL) et de la qualification des adjud, ont pris du temps à se réaliser. Les leaders institutionnels ont aussitôt réagi en faisant participer des adjud et des pm 1 au Symposium sur le leadership des cadres à l'intention des brigadiers-généraux et des commodores récemment promus. Cette mesure a servi de stratégie de transition et fourni la preuve d'un engagement immédiat envers la vision d'un corps de MR professionnel.

La mise en place d'une vision et d'un plan crédibles et réalisables dans l'équipe de la Défense est essentielle pour susciter la confiance et l'engagement de tous les

intervenants des FC. Il incombe au leader institutionnel de susciter cette participation et ce soutien actifs, y compris une surveillance constante de la mise en œuvre.

ASSURER LA CONTINUITÉ DU CHANGEMENT

Dans les sections précédentes, nous avons insisté sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de changement, y compris formuler la vision, mettre sur pied l'équipe de changement, effectuer une analyse des intervenants et des répercussions, cerner les obstacles potentiels à la mise en œuvre, susciter la confiance et l'engagement de l'équipe de leadership institutionnel et poursuivre sur la lancée suivant l'évolution des efforts de changement. Ces étapes sont essentielles pour favoriser le changement. Si l'on veut assurer la continuité du changement, il est tout aussi important d'effectuer un suivi et une surveillance efficaces du changement. Les leaders institutionnels emploient de nombreuses méthodes de suivi et de mise en œuvre pour renforcer et renouveler constamment les premiers efforts de mise en œuvre. Ainsi, la surveillance peut déboucher sur une rétroaction utile et permettre ainsi aux organisations et aux groupes subordonnés de renforcer les pratiques exemplaires et de modifier les stratégies de mise en œuvre au besoin. L'implantation d'un changement d'envergure demande du temps, et il faut déployer sans cesse des efforts pour intéresser tout le monde au changement et soutenir la motivation, un élan irréversible et un effort tourné vers le changement.

La surveillance inclut une gamme de méthodes visant à mesurer le changement, à cerner les problèmes et à soutenir les efforts de changement en cours. Ainsi, il faut établir des indicateurs et des mesures de rendement comme ceux dont nous avons parlé au chapitre 2 pour déterminer si le changement va dans la direction voulue. Ces mesures de rendement peuvent inclure une surveillance active des progrès accomplis au moyen d'une analyse des changements d'après les données recueillies

² Voir *Le militaire du rang des Forces canadiennes au XXI^e siècle (Corps des MR en 2020) : Orientation stratégique du perfectionnement professionnel des militaires du rang des Forces canadiennes*, Défense nationale, Ottawa, janvier 2003.

antérieurement dans l'organisation (p. ex., le nombre ou la proportion d'officiers diplômés universitaires) ou des instruments spécialement conçus pour mesurer une initiative de changement donnée (p. ex., un sondage visant à évaluer les attitudes envers une plus grande diversité dans les FC et l'acceptation de cette idée).

En plus des données de rétroaction structurées, la mise en œuvre de divers mécanismes de rétroaction offre à tous les membres des FC la possibilité de réagir de façon ouverte et transparente, individuellement ou collectivement. Cela exige entre autres de la part des leaders institutionnels une attitude d'ouverture face à des

points de vue divergents. Grâce à une communication en temps opportun et non filtrée, les leaders institutionnels peuvent cerner les écarts, les obstacles et les échecs et y remédier. Un milieu d'apprentissage ouvert et transparent comme celui dont il est question au chapitre 2 améliorera sensiblement ces processus de rétroaction et de consultation. De plus, la rétroaction de diverses origines permet de partager des modèles de réussite en cours de route avec d'autres leaders institutionnels. Il faut s'efforcer en particulier d'intégrer des mécanismes de mesure et de rétroaction dans l'ensemble des FC, et pouvoir en même temps isoler des

ÉTUDES DE CAS — La transformation de l'armée de terre : « engagés, vers l'avant »

La vision faisait partie intégrante de la transformation réussie de l'Armée de terre au début du millénaire. En 2002, après plusieurs années d'études approfondies, de discussions et de débats ayant exigé un effort intellectuel prodigieux, le CEMAT, le Lieutenant-général Mike Jeffrey, a publié la stratégie de l'Armée de terre intitulée « Engagés, vers l'avant : La stratégie de l'Armée de terre, une armée, une équipe, une vision » qui visait à faire la transition entre une organisation axée sur la guerre froide et une nouvelle armée de terre apte à mener des opérations dans l'environnement de sécurité de l'avenir. Le processus de transformation se poursuit, mais la stratégie exposait une vision claire, concise et organisée et énonçait les principaux objectifs fonctionnels et relationnels à atteindre pour réussir la mise en œuvre de la stratégie dans le cadre d'un plan de transformation.

L'élément relationnel de la stratégie situait clairement le centre de gravité de la stratégie dans la crédibilité institutionnelle, qui dépend nécessairement d'un accroissement des contacts de l'Armée de terre avec de la population canadienne et de sa légitimité. La seule façon d'y parvenir consistait à devenir une organisation pertinente pour les autorités nationales, à accroître la confiance au sein des FC et du MDN, à recruter et à conserver la main-d'œuvre la plus qualifiée au Canada et à compenser par la qualité, c.-à-d. par une expertise de haut niveau, ce qui manque à l'armée en quantité. Pour être crédible, l'Armée de terre devait produire des forces aptes au combat et assurer leur soutien et leur unité.

L'élément fonctionnel de la stratégie comprenait quatre objectifs quinquennaux et décennaux : établir un lien avec les Canadiens, façonner la culture de l'Armée de terre, produire une structure de forces soutenables et aptes au combat et gérer l'état de préparation.

La mise en œuvre de cette stratégie reposait sur des facteurs clés, y compris accroître la flexibilité des ressources de l'Armée de terre en se concentrant sur les capacités fondamentales et nouvelles et accepter un risque dans d'autres domaines. Parmi les autres facteurs, mentionnons la maximisation de l'influence de l'Armée de terre dans le domaine plus général des politiques publiques et l'amélioration de la gestion de sa structure et de sa culture internes.

Le concept de mise en œuvre de la stratégie exigeait une meilleure gouvernance de l'Armée de terre, la mise en place d'un leadership stratégique efficace, l'examen et l'amélioration des processus de gestion interne, une meilleure synchronisation des efforts d'état-major et une gestion des ressources davantage axée sur l'avenir. La stratégie se terminait par l'identification de mécanismes de rétroaction dans le cadre d'une meilleure capacité de mesure du rendement pour réussir la mise en œuvre de la stratégie.

À son poste précédent, le Lieutenant-général Jeffrey avait consacré plusieurs années à l'étude de la nature changeante de l'environnement de sécurité de l'avenir, des répercussions des nouvelles technologies, des variations dans les caractéristiques démographiques des recrues de l'Armée de terre, des leçons des alliés et d'une foule d'autres questions liées à l'avenir de l'Armée de terre. À sa nomination comme CEMAT, il était déterminé à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie visant à transformer l'Armée de terre afin qu'elle soit efficace dans toute la gamme d'opérations de l'environnement de sécurité de l'avenir et adaptée aux demandes et aux attentes du gouvernement du Canada au nom de la population canadienne.

Analyse sommaire

Grâce à son leadership institutionnel sincère et déterminé, et tout particulièrement dans ses communications en privé, par écrit et en public, le Lieutenant-général Jeffrey a pu inspirer la chaîne de commandement et l'état-major de l'Armée de terre en leur présentant sa vision. Les études, les entretiens, les discussions et la décision finale ont produit une stratégie de l'Armée de terre en tout point conforme à la *Stratégie de défense 2020* et fourni une orientation claire à la Force terrestre sur la voie à suivre. À partir de cette stratégie, la haute direction de l'Armée de terre a amorcé une série d'initiatives, de changements et de réformes encore en cours en vue de réaliser les objectifs de la stratégie. L'initiative du Lieutenant-général Jeffrey et la transformation de l'Armée de terre montrent bien que l'élaboration d'une vision et l'importance que lui accorde le leader institutionnel sont des atouts fondamentaux entre les mains d'un bon leader supérieur.

problèmes et des réussites. Les indicateurs de rendement sont constamment confirmés, modifiés et rétablis pour correspondre aux objectifs de résultat liés à la vision, à la stratégie et au changement à partir des données de mesure internes et de la rétroaction ou des changements émanant de l'environnement externe qui influent sur l'initiative de changement.

La cohésion des équipes est un outil clé du changement. Les équipes qui ont élaboré une vision et un plan, mis au point des modèles de travail interactifs et fait en sorte de comprendre les points forts et les contributions potentielles des divers membres de l'équipe sont susceptibles d'établir une synergie et de s'engager à

réaliser les objectifs de changement. Le déplacement prématuré de membres efficaces de l'équipe ralentira le changement en attendant que de nouveaux membres s'intègrent à l'équipe et se familiarisent avec l'information et les processus liés à la mission de l'équipe. En plus de la dynamique positive et productive d'une équipe à maturité, la cohésion engendre aussi un sentiment de propriété, une responsabilisation et un suivi des membres de l'équipe à l'égard de leurs propres initiatives.

Les plans de mise en œuvre du changement doivent toujours s'accompagner d'un suivi et d'une surveillance efficaces de manière à ce que les efforts de changement ne s'éteignent pas après des moments d'intense activité

dirigée. Le suivi et la mise en œuvre sont essentiels à la continuité des efforts de changement. Les efforts de changement importants ont des répercussions durables sur l'efficacité institutionnelle des FC. Ces répercussions sont durables si les valeurs et les principes sous-jacents font partie des cultures qui influent sur les activités quotidiennes des FC. Le soutien constant du leadership institutionnel s'impose pour intégrer les principaux changements à la manière « tenue pour acquise » de faire les choses dans les FC. Dans un premier temps, il faudra reconnaître, récompenser et faire connaître les petites étapes franchies vers la réalisation des objectifs des FC. La reconnaissance tangible des « gains à court terme » prouve que le plan avance et que les efforts déployés à ce jour ont valu la peine. Ainsi, ceux qui ont participé activement au changement reçoivent une rétroaction positive, ceux qui ne l'ont pas fait seront encouragés à le faire, et il sera plus difficile pour les sceptiques et les opposants de nuire au changement.

Les forces sociales, économiques et politiques qui influent sur la stratégie de la défense fluctuent continuellement. Il faut donc adapter les plans de mise en œuvre du changement au fil du temps. Le CEMFM a constaté cette évolution et ce changement et y a donné suite en publiant *La sécurisation des frontières maritimes du Canada : le cap donné par le point de mire*, qui marque un progrès par rapport à la stratégie de la Marine pour 2020 publiée en l'an 2000. De même, le CEMAT a constamment mis à jour la *Directive stratégique de la Force terrestre* publiée pour la première fois en 1998, et élaboré par la suite la stratégie de l'Armée de terre *Engagés, vers l'avant*, en 2002.

La faculté d'adaptation pour rester dans la bonne direction est une qualité importante des leaders institutionnels et de leurs équipes. Il peut s'agir, entre autres, de modifier la participation des intervenants et du leadership institutionnel et d'adapter la stratégie globale de mise en œuvre s'il y a lieu. Les intervenants externes et les organismes de surveillance constitués en

vertu d'une loi (p. ex. la Commission canadienne des droits de la personne) doivent être tenus au courant des progrès accomplis et peuvent aider à surmonter des obstacles imprévus ou persistants. À chaque changement et à chaque étape, les leaders institutionnels doivent s'assurer que la vision et « l'intention du commandant » sont précisées et confirmées à nouveau. De plus, il est essentiel d'exercer une surveillance et une évaluation constantes de manière que les croyances, les hypothèses et les méthodes intégrées à la profession des armes évoluent de pair avec la vision et la stratégie de changement.

LIEN AVEC LE SUCCÈS DE LA MISSION

Une vision réaliste et convaincante fournit une orientation, un but et une identité à une organisation. Elle donne de l'énergie aux membres de l'organisation et suscite leur engagement en plus de relier le présent à l'avenir. Un processus bien conçu de formulation et de communication d'une vision est un outil important pour façonner la culture organisationnelle car il aide à énoncer, à ajuster ou à confirmer le but, l'identité et les valeurs de l'organisation. La vision engendre aussi le changement et mène l'organisation vers un modèle plus efficace pour relever les défis de l'avenir. Enfin, elle est la clé du succès d'une organisation. C'est là indéniablement une compétence clé et une activité cruciale qui permettent aux leaders institutionnels d'accomplir avec succès la mission des FC.

Finalement, pour réaliser la vision en bout de ligne, il faut faire preuve de cohérence, de compassion et de ténacité pour saisir toutes les occasions possibles d'inculquer le message et de renforcer le lien entre le changement et le succès de la mission à long terme. À cet égard, les leaders supérieurs sont toujours conscients de l'importance du comportement symbolique et l'utilisent. L'engagement actif et tangible des leaders institutionnels est indispensable pour susciter l'engagement et la confiance nécessaires à un changement durable.

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.

Lectures recommandées

- Bass, Bernard. *Transformational Leadership – Industrial, Military and Educational Impact*, Mahwah : LEA Publishers, 1998.
- Bennis, Warren, Gretchen Spreitzer et Thomas Cummings, éd., *The Future of Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2001.
- Fullan, Michael. *Leading in a Culture of Change*, San Francisco : Jossey-Bass, 2001.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis et Annie McKee. *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston : Harvard Business School Press, 2002.
- Hesselbein, Frances. *Leading Beyond the Walls*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1999.
- Hesselbein, Frances, et Rob Johnston, éd. *On Leading Change: A Leader to Leader Guide*, San Francisco : Jossey-Bass, 2002.
- Hughes, Richard L., et Katherine Colarelli Beatty. *Becoming a Strategic Leader*, San Francisco : Jossey-Bass, 2005.
- Jaques, Elliott, et Stephen D. Clement. *Executive Leadership. A Practical Guide to Managing Complexity*, Arlington : Blackwell Publishers, 1994.
- Kets De Vries, Manfred. *The Leadership Mystique*, New York : Prentice Hall, 2001.
- Koehler, Jerry W., et Joseph M. Pankowski. *Transformational Leadership in Government*, Delray Beach : St. Lucie Press, 1997.
- Kotter, John P. *Leading Change*, Boston : Harvard Business School Press, 1996.
- Kouzes, James M., et Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*, San Francisco : Jossey-Bass, 2002.
- Manske, Fred A. *Secrets of Effective Leadership*, Columbia : Leadership Education Development Inc., 1987.
- Perkins, Dennis N.T. *Leading at the Edge*, New York : Amacon, 2000.
- Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth et Bryan Smith. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York : Currency Doubleday, 1999.
- Sullivan, Gordon R., et Michael V. Harper. *Hope is not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army*, New York : Random House, 1996.



Chapitre 6

Assurer le bien-être et l'engagement des membres

Se conscientiser	105
Répondre aux besoins et aux attentes	108
Transformer l'institution	110
Établir un équilibre entre les valeurs et les ressources	112
Lien avec le succès de la mission	117
Résumé	118

Assurer le bien-être et l'engagement des membres

« Sur le plan institutionnel, les leaders du niveau supérieur doivent assurer le *bien-être et l'engagement* de leurs subordonnés en se faisant leurs champions. Pour cela, ils doivent comprendre parfaitement les principes du *contrat social*, s'efforcer de mettre en place des conditions de service satisfaisantes et prévoir des mécanismes équitables d'examen des préoccupations des membres quant à la façon dont ils ont été traités. »

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels, 2005, p. 51.

Il est impossible d'atteindre l'efficacité institutionnelle sans assurer le bien-être et l'engagement des membres envers la profession, les FC et le pays. Tous les leaders, officiers comme MR, ont à s'occuper de personnes et de la qualité de leurs conditions de service. Les leaders institutionnels ont pour responsabilité particulière de garantir l'engagement moral du Canada à l'endroit des membres des FC en reconnaissance du service unique qu'ils rendent à la société canadienne. Ce rôle inclut l'application de plusieurs principes reconnus en 1998 par le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC)¹ :

- rémunération équitable;
- accès à des logements convenables et abordables;
- accès à une gamme complète de services de soutien à l'intention des militaires et de leurs familles;
- reconnaissance, soins et indemnisation appropriés aux anciens combattants et aux militaires blessés au service du Canada;

- dignité et respect au moyen d'un avancement professionnel raisonnable et d'équipement approprié à la tâche.

Les leaders institutionnels doivent également veiller au bien-être des membres pour les raisons pratiques et légales décrites ci-après.

Au sens pratique, le bien-être des membres contribue au succès de la mission parce qu'il fournit aux commandants le personnel compétent, apte et motivé dont ils ont besoin. Cette condition résulte de l'impératif fonctionnel des FC d'exécuter les tâches qui leur sont confiées et de remplir leurs obligations professionnelles de gérance. De plus, des personnes bien traitées sont plus motivées, engagées envers la mission, productives et portées à demeurer en service, des aspects importants compte tenu du rythme accéléré des opérations et des ressources limitées des FC. Toutefois, pour susciter le degré d'engagement requis dans un contexte militaire, les leaders institutionnels doivent aussi veiller à ce que les membres intériorisent les aspects cruciaux de l'éthos militaire. Ils favorisent ainsi leur allégeance aux valeurs nationales et professionnelles essentielles.

¹ Pour de plus amples renseignements au sujet de ces principes, voir Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants, *Pour aller de l'avant : Plan stratégique pour l'amélioration de la qualité de vie dans les Forces canadiennes*, Ottawa, Ontario, Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants, 1998; et Canada, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Kingston, Ontario : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003.

Les FC, en tant qu'élément du gouvernement canadien, sont légalement tenues de respecter un large éventail de lois et de règlements en les appliquant directement et/ou en s'efforçant d'en respecter l'esprit et l'intention dans leurs politiques. Malgré le caractère distinctif des FC et la latitude de la profession en matière d'autoréglementation, elles demeurent toujours subordonnées au pouvoir civil, et l'incapacité de respecter ce principe peut compromettre le caractère distinct de la profession et sa capacité d'autoréglementation.

« Les membres de notre personnel et leurs familles ne sont pas seulement notre atout le plus important; ils constituent aussi une ressource nationale précieuse que nous gérons au nom du pays. [...] La gestion des ressources humaines doit se faire dans un but précis : employer la bonne personne, pourvue des bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment, maintenant et à l'avenir. Pour y arriver, nous devons créer un environnement susceptible d'attirer et de retenir des personnes très compétentes et très motivées. La création d'un tel environnement dépend de l'aptitude des cadres supérieurs à trouver un équilibre entre les besoins du service et les besoins de la personne. »

« L'officier général dans son rôle de gestionnaire des ressources », dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, p. 473.

Les conditions de service, les valeurs militaires, l'éthique et l'éthos limitent les droits des membres des FC (p. ex., responsabilité illimitée, droit d'expression et d'association, aspects juridiques, médicaux et comportementaux) et engendrent des attentes à l'endroit des leaders. En vertu des principes de réciprocité et d'équité, les leaders sont tenus d'honorer leur contrat social tacite entre les membres et le gouvernement ainsi que la société en prenant soin des gens qui leur sont confiés. À cet égard, il incombe aux leaders institutionnels d'établir par des moyens efficaces un juste équilibre entre les attentes des membres et les exigences de la mission, des FC et de la société canadienne. Le maintien d'un contrat social efficace est conditionnel à l'inclusion des membres des FC en tant que participants essentiels à une négociation ininterrompue des attentes, des priorités et des besoins en ressources.

Plus généralement, le bien-être des membres contribue à l'efficacité des FC et à la santé de la profession des armes parce qu'il suscite la confiance et l'engagement des membres, de la société et du gouvernement. Les leaders institutionnels qui se portent avec succès à la défense du bien-être des membres connaissent les besoins et les attentes de leurs subordonnés et s'y intéressent. En outre, ils sont également disposés à répondre à ces besoins et à ces attentes et capables de le faire. Toutefois, selon leur poste, leur ancienneté, leur emplacement géographique et la complexité organisationnelle, cette responsabilité pose de nombreux défis aux leaders institutionnels.

SE CONSCIENTISER

Les leaders institutionnels responsables du bien-être des membres, tant officiers que MR, doivent être sensibles à la qualité de vie des militaires, c.-à-d. leur situation personnelle, leurs besoins, leurs attentes et les moyens mis en place pour fournir des services adéquats. Pour ce faire, les leaders institutionnels doivent évaluer constamment la situation au moyen d'interactions personnelles et prendre le pouls de l'institution. Il est essentiel de se faire une impression

générale. Les tribunes (p. ex. la rétroaction et la procédure de règlement des griefs) et les études diagnostiques (p. ex. les sondages et les recherches qualitatives) aident à obtenir un aperçu plus général et plus représentatif, plutôt qu'anecdotique, du bien-être des membres. Les FC possèdent des moyens éprouvés que l'on devrait exploiter pleinement pour évaluer, entre autres, le moral, la santé physique et mentale, la condition physique, la qualité de la vie, la satisfaction familiale, l'équité et le harcèlement. Les sondages sur le climat de travail à l'unité, les enquêtes « Votre opinion » et les études sur les conditions de service en sont des exemples. À défaut d'employer ces outils pour cerner les problèmes et les régler rapidement, on risque d'assister à une détérioration des conditions telle qu'elle exigera une intervention radicale et aura des conséquences très graves pour l'institution.

Ainsi, comme nous l'avons vu au chapitre 4 dans l'étude de cas sur le CPDNAC, les leaders institutionnels n'ont pas réussi à obtenir les ressources nécessaires pour bien s'occuper des membres tout au long des importantes réductions d'effectifs et des gels de solde des années 1990. Ils espéraient qu'en attirant l'attention du Comité sur ces problèmes, les causes fondamentales seraient enfin reconnues publiquement et corrigées. Dans son rapport sur la qualité de vie déposé en 1998, le CPDNAC a fait de nombreuses recommandations sur la manière dont les forces armées devraient améliorer le bien-être des membres, ce qui a conduit à un meilleur soutien de la part du gouvernement. Toutefois, on a également mis sur pied un comité de surveillance extérieur auquel les FC devaient fournir régulièrement des rapports d'étape, ce qui a eu des répercussions sur la capacité de l'institution de s'autoréglementer.

Pour éviter des écueils semblables à l'avenir, les leaders institutionnels devraient examiner attentivement les résultats des études diagnostiques comme celles que nous venons de mentionner. Toutefois, il ne suffit pas de prendre connaissance des résultats. Les leaders doivent aussi veiller à ce qu'on mène régulièrement les

études requises pour obtenir le tableau le plus exact et le plus à jour possible sur certains aspects des conditions de service des militaires. De même, les leaders supérieurs veillent à établir un lien entre les résultats des diverses études pour obtenir une vue d'ensemble complète du bien-être des troupes. Enfin, les leaders institutionnels s'assurent que les sondages sont mis à jour régulièrement de manière à tenir compte des changements internes, des attentes de la société et des nouvelles exigences du gouvernement.

« 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. »

Useem, M. *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win*. 2001. Cité dans *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, p. 126.

Les leaders institutionnels complètent ce processus en encourageant des communications ouvertes et transparentes avec les membres des FC grâce aux mécanismes de formulation de suggestions, de plaintes et de griefs. Il ne suffit pas que de tels mécanismes de rétroaction existent, il faut aussi créer un climat dans lequel les membres se sentent à l'aise d'exprimer leurs préoccupations sans se censurer ou sans minimiser les problèmes. Les militaires doivent avoir l'assurance de pouvoir s'exprimer sans crainte de représailles. Le désaccord n'est pas un manque de loyauté. Ainsi, le CEMD a publiquement encouragé les militaires à s'exprimer librement aux audiences du CPDNAC avec garantie qu'ils ne feraient pas l'objet de représailles.

Cette spontanéité est nécessaire pour que les leaders institutionnels soient bien renseignés sur les attentes des militaires. Toutefois, les attentes ne sont pas toutes raisonnables (besoins vs désirs) ou réalisables (réalistes vs irréalistes). Les leaders institutionnels doivent donc

constamment faire part aux membres de leur analyse et de leur intention pour éviter qu'un fossé se creuse entre les attentes des membres et l'intention déclarée des leaders.

ÉTUDES DE CAS — La Commission d'enquête sur la Croatie

La Commission d'enquête sur la Croatie est un exemple de profond engagement institutionnel envers le bien-être des membres. En bout de ligne, ce n'est pas le résultat, mais bien plus l'aventure d'une enquête comme telle, et plus particulièrement son déroulement honnête et transparent qui a valu la confiance et la reconnaissance des militaires. Il s'agit en cela d'un excellent exemple à encourager.

Les soldats canadiens déployés dans les Balkans au début des années 1990 dans le cadre de l'opération *Harmony* ont été témoins d'atrocités indicibles et soumis à des opérations d'une intensité inconnue depuis la guerre de Corée. Ils ont vécu dans un climat de danger constant et un environnement apparemment contaminé. De nombreux soldats ont fini par présenter des symptômes physiques et psychologiques défiant toute explication médicale.

Les soldats ont cherché de l'aide, mais la chaîne de commandement n'a pas répondu adéquatement à leurs préoccupations. La situation a eu pour effet d'augmenter le niveau de frustration et a contribué dans certains cas à la dégradation de l'état de santé. Des soldats se sont tournés vers les médias pour faire connaître leur déception face au traitement reçu et d'autres se sont adressés à l'ombudsman pour trouver des solutions à leurs problèmes. Devant la pression croissante des médias, de la population et de membres du gouvernement, les FC ont mis sur pied la Commission d'enquête sur la Croatie à l'été 1999 en vue d'établir si les symptômes manifestés par les soldats ayant participé à l'opération *Harmony* étaient liés à la présence d'agents nocifs dans le théâtre d'opérations.

La Commission a rapidement constaté que les plaintes résultaient du stress vécu par les membres des FC et de l'incapacité du système médical militaire de traiter les maladies liées au stress. La plupart des soldats qui avaient quitté les forces armées par la suite n'avaient pas eu droit à une indemnisation et à des soins adéquats, car on ne pouvait découvrir de cause physique au mal dont ils souffraient. Il en est résulté une perte de confiance et un ressentiment à l'égard du leadership chargé de veiller au bien-être des troupes.

Après avoir pris connaissance du traitement infligé à ces soldats, la Commission s'est penchée sur un large éventail de questions influant sur la santé et le bien-être des membres des FC en général. Selon les membres de la Commission, les soldats méritaient que l'on trouve les causes profondes de leurs symptômes. Au vu de cette démarche transparente et sincère, on a finalement considéré la Commission comme fiable, crédible et déterminée à aider les militaires malades ou blessés en raison de leur service en Croatie. Dans leur rapport final, les membres de la Commission ont fait des recommandations complètes en vue de régler les problèmes systémiques dans les FC, au MDN et à Anciens combattants Canada (ACC) ayant eu pour effet de refuser tout traitement aux militaires concernés.

Analyse sommaire

En bout de ligne, la Commission d'enquête sur la Croatie a accordé plus d'importance au bien-être des militaires et au rôle du stress dans la maladie physique. Elle a tenu le gouvernement responsable envers les soldats affectés en raison du service militaire, ce qui a renforcé ainsi la responsabilité partagée des leaders institutionnels des FC et du gouvernement canadien envers le bien-être des citoyens canadiens qui acceptent de servir dans les forces armées canadiennes.

Cette approche collaborative et systémique donne de bien meilleurs résultats qu'une réaction ponctuelle aux plaintes et aux crises ou une réponse après coup, comme dans l'étude de cas relative à la Commission d'enquête sur la Somalie. L'approche systémique facilite la confiance mutuelle et maximise les retombées pour toutes les parties. Elle offre aussi plus de latitude aux FC pour concevoir et mettre en œuvre des changements qui correspondent à leur culture et à leurs réalités. La collaboration des leaders institutionnels des FC et du MDN peut aussi être essentielle pour les FC et leurs membres. Ainsi, à la fin des années 1990, le CEMD et le CFA se sont efforcés, mais en vain, de définir un modèle adéquat d'inspecteur général chargé de surveiller les questions liées au bien-être des FC et de leurs membres. En 1998, en réponse à une demande du SM et du CEMD au ministre, le premier Ombudsman des FC a été nommé pour exercer cette fonction de surveillance.

RÉPONDRE AUX BESOINS ET AUX ATTENTES

Les leaders institutionnels ont aussi recours aux interactions personnelles, aux outils de diagnostic et aux tribunes pour déterminer les écarts, les conflits, les tensions et les lacunes dans leurs démarches visant à promouvoir le bien-être des membres. Au niveau institutionnel, cela se fait en bonne partie par la gestion, l'intégration et la synchronisation des systèmes. Le bien-être des membres n'est pas une simple question de gestion des ressources humaines; les leaders institutionnels doivent tenir compte d'aspects aussi diversifiés que l'approvisionnement, la doctrine, la technologie, l'éducation et l'instruction et les communications, comme nous l'avons vu au chapitre 2. Les leaders institutionnels doivent mettre en place des politiques

cohérentes et efficaces qui régissent ces systèmes et des programmes robustes qui s'appliquent à tous les membres, en tout temps et en tout lieu. Les situations personnelles des membres varient cependant beaucoup. Le défi pour les leaders institutionnels consiste à s'assurer que les récompenses sont équitables, correspondent bien aux besoins et s'appliquent systématiquement. On soulignait ce qui suit dans le rapport de 1998 du CPDNAC :

Le principe d'égalité stipule que tout le monde doit être traité de la même façon, mais, en ce qui concerne l'application des règles et des droits, l'équité met l'accent sur l'importance du résultat. Si on veut l'équité, il est acceptable, parfois même nécessaire, de ne pas traiter tous les gens de la même façon afin qu'ils se retrouvent tous dans une situation identique. Si nous voulons éliminer la myriade de frustrations que connaissent les militaires, il faut assurer une *égalité de résultat*.

Pour parvenir à l'équité, il faut aussi analyser les répercussions afin de cerner les effets préjudiciables possibles des changements apportés à un aspect (p. ex. la doctrine) en vue d'améliorer le bien-être sur d'autres aspects apparemment sans lien avec le premier (p. ex., les soins de santé), comme dans le cas de l'opération *Phoenix*. Un style de direction basé sur la pensée systémique, sujet du chapitre 2, aura pour effet de réduire ou d'éliminer les conflits et d'augmenter le renforcement et le soutien entre les systèmes. Il ne faut donc plus voir dans le bien-être le résultat de systèmes indépendants, mais plutôt d'une intégration de divers facteurs à l'intérieur de nombreux systèmes et entre eux.

Ce changement d'approche, où l'on emploie divers outils de diagnostic pour faciliter l'analyse des résultats, aide les leaders institutionnels à modifier les systèmes existants et à créer les politiques et les programmes requis pour corriger les lacunes ou combler les écarts. Il faut exercer une surveillance et une évaluation suivies

pour déterminer si les efforts déployés produisent les résultats voulus. Certaines initiatives même bien conçues ratent parfois leur cible ou ont des conséquences fortuites; le changement est un processus suivi qui exige un rajustement et un réétalonnage constants.

ÉTUDES DE CAS — « Tolérance zéro » en matière de droits de la personne dans les FC

L'initiative « tolérance zéro » est un exemple probant de l'engagement du leadership institutionnel envers le bien-être des militaires. Elle a prouvé que l'on croyait dans la nécessité de se conformer aux valeurs et aux attentes nationales concernant le traitement des citoyens canadiens ainsi que dans la nécessité d'appliquer les principes légaux et moraux du contrat social.

En 1983, le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) a publié un énoncé de politique reconnaissant que de plus en plus de données montraient que le harcèlement sexuel des hommes militaires envers les femmes militaires devenait un problème grave dans les FC, et en 1988, une politique cadre sur le harcèlement (*Ordonnance administrative des Forces canadiennes* [O AFC] 19-39) a été diffusée.

L'étude menée par l'Équipe de recherches en personnel (ERP) au début des années 1990 (*Le harcèlement dans les Forces canadiennes : sondage 1992*) a confirmé que des membres des FC étaient souvent victimes de harcèlement en tout genre, qu'il s'agisse de harcèlement personnel (fondé sur la race, l'origine ethnique, la couleur, la religion, le sexe et d'autres motifs de distinction illicites en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*), de harcèlement sexuel et d'abus de pouvoir. Cette étude, de nombreuses contestations judiciaires et la décision de la Commission canadienne des droits de la personne sur l'emploi des femmes dans les FC en 1989 ont justifié une révision de la politique sur le harcèlement au début des années 1990 et mené à la diffusion d'une politique sur le comportement raciste (O AFC 19-43) en 1993.

En 1996, en vue de renforcer la politique interdisant le harcèlement, le MDN et les FC ont adopté un programme appelé *Code de prévention du harcèlement et du racisme* (CPHR). Le CEMD, le Général J.E.J. Boyle, a imposé la formation relative au CPHR à tous les membres des FC et exigé des rapports réguliers sur la participation par le biais des niveaux un. En 1998, et à la suite de reportages dans les médias sur le harcèlement sexuel, les agressions sexuelles et le viol dans les FC, le CEMD en exercice, le Général J.M.G. Baril, a publié une lettre ouverte dans *La Feuille d'érable* dans laquelle il dénonçait ces agissements clairement et avec force, et précisait que tous les commandants des FC seraient tenus responsables du comportement de leur personnel militaire. Selon certaines sources, la politique et les messages non équivoques ont porté fruit. La recherche-sondage des FC menée en 1998 a révélé une diminution sensible de toutes les formes de harcèlement envers les femmes. En particulier, la proportion de comptes rendus d'incidents de harcèlement était passée de 26 p. 100 en 1992 à 14 p. 100.

Toutefois, en 1997 et en 1998, les leaders supérieurs savaient aussi que beaucoup de leaders aux niveaux opérationnel et tactique, surtout dans des environnements opérationnels, avaient de plus en plus l'impression qu'il devenait hasardeux d'exercer leur leadership, car on pourrait facilement assimiler leurs interventions à du harcèlement. D'autres croyaient ne pas avoir les compétences et la formation voulues pour diriger efficacement dans le contexte des nouvelles caractéristiques démographiques et des nouvelles attentes envers les leaders. Alors que les politiques et les communications antérieures des leaders institutionnels témoignaient d'un engagement sans ambiguïté envers les droits de la personne, beaucoup interprétaient la politique de « tolérance zéro » comme un préjugé favorablement envers le plaignant et estimaient que les leaders n'étaient pas munis d'un « mode d'emploi » adéquat.

En 2000, une nouvelle politique sur le harcèlement (*Directive et ordonnance administrative de la Défense* [DOAD] 5012-1) ainsi que des lignes directrices, des responsabilités et des mandats ont été présentés dans le cadre d'une stratégie de communications robuste. La politique mettait l'accent sur la prévention et sur le règlement rapide plutôt que sur les rapports, les enquêtes et les sanctions comme auparavant. L'examen des politiques en 2003 a révélé qu'on avait accueilli favorablement la nouvelle philosophie et la nouvelle structure, qu'on les avait adoptées et qu'un changement culturel s'était produit beaucoup plus rapidement que prévu. On voulait créer un milieu où tous les membres de l'équipe de la Défense pourraient travailler dans un contexte exempt de harcèlement et d'abus, et dans un climat de confiance encourageant le signalement des infractions à la politique.

Analyse sommaire

Le leadership institutionnel est chargé de créer les conditions et l'environnement propices au bien-être des membres. Il s'agit entre autres de communiquer les messages pertinents, de formuler la politique requise, d'assurer un perfectionnement professionnel approprié et d'appliquer des règles et des règlements conformes aux normes et aux valeurs de la société. Dès 1983, le CEMD a reconnu que le harcèlement et la discrimination étaient des pratiques qui ne pouvaient être tolérées et l'a fait savoir aux FC. Toutefois, au cours des années 1990, de nombreux indicateurs ont amené le leadership institutionnel des FC à conclure que les membres des FC ne prenaient pas suffisamment au sérieux les droits de la personne. Diverses directives du leadership, dont le programme de formation obligatoire au CPHR, ont signifié clairement que le harcèlement et la discrimination ne seraient aucunement tolérés. Toutefois, les mesures prises par le leadership étaient une réaction aux reportages dans les médias et aux taux de cas de harcèlement signalés et non un ensemble de stratégies intégrées, éclairées et inclusives permettant aux membres des FC de s'engager plus globalement à instaurer un climat de confiance. Quand « prévention et règlement rapide » sont devenus les mots d'ordre, on peut dire qu'on disposait désormais de telles stratégies.

TRANSFORMER L'INSTITUTION

Si l'on veut assurer le bien-être immédiat des membres des FC, il faut connaître leurs besoins et leurs attentes et y répondre à court terme. Mais cela ne suffit pas pour garantir le bien-être général à long terme. Beaucoup de leaders institutionnels obtiennent les meilleurs résultats en adoptant une approche transformationnelle intégrant les principes directeurs et les gens dont le bien-être est en jeu. Cette approche transformationnelle se manifeste dans l'évolution des rapports entre les rôles

d'officiers et de s/off supérieurs. Ils sont ensemble responsables du bien-être des membres et s'efforcent de passer d'une culture de conformité à une culture de compréhension, c'est-à-dire d'un cadre fondé sur les règles à un autre fondé sur les principes, dans leurs domaines de responsabilité. Ce changement renforce l'institution en faisant participer tous les membres aux efforts continus de transformation et à leur propre bien-être. Il facilite le type de démarche à long terme nécessaire à l'efficacité opérationnelle future et à la

santé de la profession à long terme. L'innovation devient aussi un facteur important. Les bons leaders institutionnels admettent qu'il n'y a pas de solution universelle à tous les problèmes. Trouver une solution exige souvent de la créativité, mais il n'est pas nécessaire que toutes les solutions soient sur mesure.

Pour réaliser cette transition, les leaders mettent l'accent sur des comportements d'influence proactifs comme la facilitation, le soutien, la participation et la délégation. La création d'un climat de confiance est essentielle à la transformation comme au succès de la mission. À l'aide de ce processus réciproque, les leaders instaurent la confiance dans leurs subordonnés et inversement. En créant ce climat, les leaders institutionnels obtiennent davantage l'adhésion des subordonnés et réduisent le potentiel de résistance. Les meilleurs leaders institutionnels s'efforcent d'élaborer des visions assez souples pour intégrer les commentaires des membres à l'ensemble du processus. En faisant collaborer les membres à l'élaboration et la mise en œuvre de la vision, le leader institutionnel donne un exemple concret d'ouverture, d'adaptation et d'apprentissage institutionnels propre à mieux concrétiser la vision. Une communication ouverte dans une culture de compréhension aide à établir la crédibilité du leader institutionnel et des membres et illustre à la fois les dimensions humaine et systémique de l'institution.

Les deux dimensions sont indispensables au succès de la mission et il faut donc établir un juste équilibre selon la situation. Si l'on fait peu de cas de la dimension humaine ou si elle est indûment subordonnée à la dimension systémique, l'engagement va diminuer et le succès de la mission sera compromis. La recommandation n° 50 du rapport du CPDNAC sur la Qualité de vie (QV) de 1998 allait dans ce sens en faisant observer que l'efficacité opérationnelle pourrait se détériorer si les militaires blessés ne pouvaient pas faire part de leurs problèmes sans crainte de représailles. Les leaders doivent donc interagir et collaborer directement avec les membres; les efforts déployés pour diriger l'institution et diriger les personnes ne sont jamais complètement distincts. Quand les gens participent, ils ont aussi leur

mot à dire dans les décisions de sorte que les changements sont apportés avec eux, et pas seulement pour eux. Il en résulte un meilleur moral, un esprit de corps plus solide et une plus grande fierté et en bout de ligne, un sentiment d'appartenance plus profond et un engagement réel. Les leaders institutionnels répartissent le pouvoir entre ceux qui sont le plus touchés par les politiques et les systèmes et favorisent ainsi l'autodétermination en matière de bien-être et la responsabilité.

Au cours du processus décisionnel, les leaders supérieurs chevronnés valorisent la communication ascendante grâce à des mécanismes de rétroaction qui habilite les subordonnés. Ils posent des questions aux membres, écoutent attentivement les réponses et tiennent compte des opinions. De même, les leaders supérieurs améliorent aussi la communication descendante, non seulement pour donner des directives aux membres, mais aussi pour leur faire mieux comprendre la vision, l'intention et les valeurs de l'institution. À cet égard, les *s/off* supérieurs peuvent servir de relais entre la vision et les préoccupations des membres. En tenant compte des idées des membres, les leaders s'assurent que leur vision correspond aux gens, aux principes et aux systèmes. Une telle vision globale aboutit à un but bien précis et à une orientation plus facile à comprendre et à intérioriser pour tous les membres de l'institution. Une vision claire, partagée et acceptée renforce l'engagement, la motivation et l'identité commune des membres.

Les leaders institutionnels doivent veiller à ce que la chaîne de commandement accorde de l'importance aux besoins et au bien-être des membres à tous les niveaux, y veille et en rende compte. Comme on l'a mentionné dans le Rapport du CPDNAC sur la QV de 1998, le succès opérationnel seul ne suffit pas. Le leadership doit aussi faire preuve d'efficacité dans les activités quotidiennes d'administration, de soutien du personnel, de gestion des carrières et ainsi de suite dans toute la chaîne de commandement. Dans le cas contraire, les efforts visant le bien-être et l'engagement des membres aux niveaux supérieurs sont voués à l'échec. Il est donc important de doter les leaders subordonnés du pouvoir

et des ressources nécessaires (p. ex. en matière d'information, de finances, de matériel, etc.) pour mettre en œuvre la vision.

« La rupture d'une promesse et le bris d'un contrat ont des conséquences très différentes. La rupture d'une promesse peut engendrer de la déception. Cette déception peut être grande si les attentes étaient élevées ou si ce qu'on promettait était très désiré, mais la déception est tout de même le sentiment qui sera probablement ressenti. Le bris d'un contrat psychologique, par contre, peut susciter des réactions plus émotives et plus vives. Il ne s'agit plus de déception ici, mais d'indignation et de colère, et les conséquences comportementales qui y sont associées seront vraisemblablement proportionnelles à une réaction émotive plus forte. »

*A New Social Compact: A Reciprocal Partnership
Between the Department of Defense, Service
Members and Families, p. B-8.*

En allant au fond des choses et en assurant un suivi, les leaders institutionnels honorent le contrat social et apportent des correctifs quand l'institution ne répond plus. Que ce soit une impression ou la réalité, les promesses rompues et les attentes déçues peuvent nuire au succès de la mission en raison de la déception ou même de la colère des membres. Les MR supérieurs, en particulier, devraient relayer les besoins et les préoccupations des membres dans la chaîne de

commandement et donner des exemples de perte de confiance lorsqu'on ne donne pas suite. Des phrases comme « les gens sont notre ressource la plus précieuse » ou « les professionnels sont le système d'arme le plus puissant des FC » peuvent devenir des clichés et même s'avérer contre-productives si les leaders ne veillent pas à ce qu'on prenne soin de leurs gens. Le contrat social se prête aussi à une interprétation constante. Les leaders institutionnels jouent donc un rôle clé pour ce qui est de faire accepter et comprendre parmi les membres des FC, dans la société en général et dans certains milieux les attentes, les obligations et le caractère indissociable du bien-être et de l'engagement envers la mission de la défense. Dans ce rôle, les leaders institutionnels doivent absolument être crédibles quand ils disent reconnaître le lien qui existe entre les gens et les capacités globales des FC.

ÉTABLIR UN ÉQUILIBRE ENTRE LES VALEURS ET LES RESSOURCES

Même quand les leaders institutionnels sont très au courant des besoins et des attentes et adoptent un style de leadership transformationnel, ils sont tout de même aux prises avec des valeurs concurrentes et des ressources limitées. Les leaders institutionnels concilient ces pressions pour accomplir la mission et réaliser la vision au moyen de l'approche fondée sur les valeurs des FC en matière de leadership. Ainsi, le devoir de s'occuper des gens est parfois incompatible avec la réalisation de la mission opérationnelle, car la mission exige que les leaders exposent leurs troupes au danger. Toutefois, si l'on accorde trop d'importance à la protection de la force, on risque de compromettre la mission et de mettre les membres en danger en les plaçant dans une position de défense statique. Ainsi, les leaders institutionnels exposent souvent leurs troupes au danger, mais l'accomplissement de la mission à tout prix ne se justifie que dans de rares circonstances, dictées non seulement par la stratégie militaire, mais aussi par le contexte socio-économique national.

Les leaders institutionnels sont donc mis au défi d'arriver à un juste équilibre entre l'accomplissement de la mission et le bien-être des membres dans des contextes opérationnels difficiles sans information complète, dans des circonstances qui évoluent rapidement et en l'absence d'une « bonne réponse. » Les leaders supérieurs affrontent l'incertitude inhérente aux contextes opérationnels en adoptant la même approche de leadership transformationnel que dans un cadre institutionnel. Les efforts qu'ils déploient pour s'occuper des gens en dehors des opérations et surtout leur

manière d'aborder les questions liées aux RH comme la rémunération, les récompenses, le logement, les soins de santé, etc., ont aussi des répercussions à long terme sur l'accomplissement de la mission.

De même, les leaders supérieurs doivent évaluer les avantages de certaines politiques et de certains programmes visant le bien-être des membres en regard des dépenses qui y sont associées en vue d'assurer une dépense efficiente et responsable des ressources financières limitées. Les bons leaders institutionnels font des

ÉTUDES DE CAS — De l'Op *Phoenix* au projet RX 2000 : une décennie de changement

La prestation de soins de santé aux militaires est essentielle au bien-être et à l'engagement des membres, et donc indispensable au succès de la mission. Après tout, elle établit la confiance des membres dans l'institution. Les membres doivent savoir que les FC sont déterminées à veiller à leur bien-être lorsqu'ils ont besoin de soins de santé. La transition de l'Op *Phoenix* à Rx 2000 illustre bien l'évolution de l'institution en vue d'assurer le bien-être et l'engagement des membres.

Depuis sa mise sur pied en 1959 (au moment de la fusion des services de santé de l'Armée de terre, des Forces maritimes et de la Force aérienne), le Service de santé des Forces canadiennes (SSFC) a fait l'objet de nombreuses restructurations organisationnelles pour répondre aux besoins dans le cadre d'opérations nationales en temps de paix de maintien de la paix ou de soutien de la paix et d'opérations en temps de guerre. En 1962, la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (Commission Glassco) s'est interrogée sur l'efficacité du SSFC et elle a recommandé qu'au Canada, les soins hospitaliers soient prodigués au personnel des FC dans des hôpitaux civils; un comité interministériel a par la suite renversé cette recommandation.

Après un statu quo de dix ans, le Conseil du Trésor a établi la nécessité d'examiner les services de santé militaires. L'étude S42 a confirmé la nécessité d'un service de santé pour des motifs opérationnels, et conclu qu'une organisation militaire était le mieux à même de l'assurer. En 1977, en se fondant sur le mandat et la justification du SSFC confirmés par l'étude S42, le CT a approuvé la politique ministérielle en matière de prestation de soins de santé et le maintien du SSFC en tant qu'organisation militaire.

En 1989, l'Examen du soutien opérationnel du Directeur général — Besoins militaires (DGBM) a révélé que les organismes médicaux des FC, qui relevaient alors du commandement et du leadership des armées, étaient incapables de fournir les soins requis aux formations canadiennes déployées. Le rapport du Vérificateur général de 1990 a souligné l'urgence de transformer les organismes de services de santé en un système plus viable et plus rentable, axé sur les opérations. En 1992, une évaluation interne du Chef — Service d'examen (CS Ex) a permis de conclure que

l'on fournissait d'excellents soins en garnison, mais aux dépens de la capacité de soutien des opérations. Dans le contexte d'une accélération de la cadence opérationnelle, le leadership des FC s'est rendu compte qu'il était essentiel d'évaluer et de rationaliser les services de santé offerts aux membres des FC pour assurer un système viable, rentable et axé sur les opérations.

En 1993, les efforts du gouvernement canadien visant à corriger les déficits nationaux par une réduction des dépenses de l'État et une compression des effectifs ont exercé une pression considérable sur le MDN et les FC. L'examen interne des capacités des FC s'est donc intensifié. Le soutien logistique du combat (SLC) et les organisations de commandement, surtout le QGDN, ont été ciblés en vue de stabiliser le rapport combattants/gratte-papier par une réduction des ressources employées dans les domaines autres que le combat et le soutien au combat. En raison du rôle restreint des services de santé au cours des opérations à l'époque, on les voyait comme un système de prestation de soins de santé en garnison, au pays, et ils avaient peut-être même adopté une mentalité de système de soins de santé civil. Dans ce contexte, on a lancé l'opération *Phoenix* en vue de produire un plan stratégique et des recommandations destinés à recentrer le SSFC par la création d'un système de soins de santé capable de soutenir les missions et les tâches confiées aux FC. Cette réorientation représente un renversement des priorités et de la philosophie quant au rôle du SSFC, lequel passait d'une organisation de prestation de soins de santé au jour le jour à une organisation de soutien opérationnel.

Il ne fait aucun doute que les travaux réalisés dans le cadre de l'Op *Phoenix* se sont révélés précieux et ont soutenu le succès des plus récentes tentatives de réforme dans le cadre du projet Rx 2000, mais l'Op *Phoenix* en tant qu'activité majeure d'amélioration et de restructuration était vouée à l'échec pour plusieurs raisons. D'abord et avant tout, elle reposait sur le principe, que l'on sait maintenant erroné, selon lequel la raison d'être principale des services médicaux concernait exclusivement la prestation d'un soutien médical au cours des opérations, le soutien médical en garnison n'étant qu'un objectif secondaire. C'était une grave erreur de croire cela, car la prestation d'un soutien médical au cours des opérations est un continuum et constitue un élément vital de protection de la force, toutes les activités des services de santé étant liées directement ou indirectement au maintien de la disponibilité opérationnelle du personnel des FC. Le fait de considérer le soutien médical en garnison au Canada comme un aspect « secondaire » et « non opérationnel » a eu des répercussions nuisibles et durables sur le financement des services de santé et sur les niveaux de la force et a contribué à ce que l'Op *Phoenix* se révèle non viable.

À l'époque, les leaders supérieurs des FC ne se rendaient pas compte des complexités et des dépendances entre la prestation des services de santé et l'efficacité opérationnelle des FC, y compris des responsabilités prévues par la loi en matière de prestation de soins de santé et auxquelles les FC et les services de santé devaient se conformer. Il en est résulté des décisions arbitraires et peu réalistes qui ont compromis de façon inacceptable la capacité des FC et des services de santé de répondre aux exigences opérationnelles. De plus, la démarche « d'analyse de rentabilité » couramment employée pour choisir des fournisseurs de soins de santé « non essentiels aux opérations » a miné la capacité du Service de santé de soutenir la prestation de soins de santé essentiels dans les régions du pays insuffisamment pourvues en la matière. Alors même que les FC réduisaient leur capacité en matière de soins de santé, le secteur civil des soins de santé affrontait aussi des problèmes de ressources importants, ce qui a également nui au système de santé des FC. Ces initiatives ont entraîné un départ massif du personnel médical le plus chevronné des FC dans le cadre du Programme de réduction des forces, une situation dont les services de santé ne se sont pas entièrement remis une décennie plus tard.

À la fin des années 1990, le Service de santé des FC était devenu une capacité en garnison fragmentée, démoralisée et mécontente à un moment où la cadence opérationnelle des FC atteignait un niveau sans précédent et où les membres des FC risquaient de ne plus recevoir les soins de santé auxquels ils avaient accès auparavant. Les capacités de prestation des soins de santé dans les FC diminuaient en raison de nombreux changements, dont des fermetures d'hôpitaux des FC et l'érosion du personnel médical militaire. En 1999, après un feu roulant de plaintes de militaires en service, le CEMD a demandé au CS Ex d'entreprendre l'examen de la prestation des services de santé « en garnison » dans les FC. Le CS Ex était chargé en particulier d'examiner les questions liées à la *continuité des soins* et à l'*administration des catégories médicales temporaires*, ainsi que d'autres questions liées à la prestation de soins aux membres des FC.

Après avoir reçu le rapport, le CEMD a conclu à la nécessité d'un plan d'action et d'un engagement de la part du leadership du MDN et des FC en vue de rétablir les soins de santé en garnison tout en maintenant l'efficacité opérationnelle. La force opérationnelle mise sur pied par le CEMD est allée au-delà des recommandations initiales du CS Ex et a abordé des questions nécessitant une étude plus approfondie. Le plan d'action de la force opérationnelle contenait plus de cent recommandations portant sur pratiquement tous les aspects du Service de santé. Donner suite aux recommandations constituait une entreprise complexe qui aurait des répercussions sur toute la population des FC.

L'équipe d'action du CEMD a réaffirmé que la santé physique et mentale des membres des FC était inextricablement liée à la disponibilité opérationnelle, à l'efficacité et à l'efficience des militaires en tant que force de combat. On admettait que les soins de santé fournis en garnison avaient une incidence directe sur la capacité du leadership des FC de veiller à ce que les troupes soient physiquement et mentalement prêtes à se déployer. Le rapport du CS Ex confirmait aussi qu'il incombait à l'État, en vertu de la loi, de fournir des services de santé aux membres des FC. Mentionnons enfin que les membres des FC sont exclus de la protection offerte par les régimes de santé provinciaux en vertu de la *Loi canadienne sur la santé (1984)* qui n'inclut pas les membres des FC parmi les personnes assurées.

En réaction à une impression d'écart croissant entre les normes canadiennes et celles des FC en matière de soins de santé, le Comité permanent de révision de la médecine opérationnelle (CPRMO) a été mis sur pied en vue d'effectuer un examen clinique approfondi des services de santé déployés, à partir de l'endroit où survient la blessure ou la maladie jusqu'à l'arrivée du patient à l'hôpital au Canada, pour déterminer les lacunes et recommander des solutions.

On a constaté que pour assurer la *continuité des soins*, surtout dans les nombreuses régions peu desservies dans lesquelles les FC exercent leurs activités, les FC devaient fournir une structure de soins de santé offrant une prestation cohérente de soins comparable à ce que reçoivent les autres citoyens canadiens et administrée selon une organisation et des directives formulées clairement. Le leadership institutionnel des FC, par le biais du Comité supérieur de révision de Rx 2000 présidé par le CEMD et le SM et réunissant des représentants du niveau un, a déterminé que ses responsabilités en matière de prestation de soins de santé s'exerceraient idéalement au moyen d'une décentralisation du commandement, du contrôle et de la gestion du Service de santé des FC, lesquels seraient confiés au commandant du Groupe des services de santé des FC, les responsabilités d'état-major connexes relevant du Directeur-général — Services de santé (DGS San). On reconnaissait ainsi la complexité des rapports de commandement et de contrôle en matière de services de santé des FC et les répercussions connexes sur les structures de responsabilisation verticales et horizontales existant au Ministère. Enfin, les responsables du projet Rx 2000 ont eu l'autorisation d'opérationnaliser les travaux de l'équipe d'action du CEMD.

La charte du projet Rx 2000 co-parrainé par le SM et le CEMD a été approuvée en 2001. Le Projet a reçu pour mandat d'élaborer :

- une structure globale de prestation de soins de santé assurant la *continuité des soins de santé*, suivant la « gamme des soins de santé des FC »;
- une structure de protection de la santé des forces (médecine préventive, professionnelle, environnementale et industrielle, et promotion de la santé) répondant aux nécessités des opérations des FC et aux besoins des membres des FC;
- un cadre de responsabilisation à l'intention du Directeur général — Services de santé (DGS San);
- un cadre de ressources humaines en vue de promouvoir le recrutement ainsi que le maintien des effectifs et des compétences cliniques du personnel du Service de santé des FC (SSFC) au plus tard le 30 septembre 2001

À la suite du projet Rx 2000, dirigé par le SMA(RH-Mil) et le DGS Santé sous les auspices du SM et du CEMD, le Service de santé des FC est mieux en mesure de répondre aux besoins des FC. Le projet devrait se terminer d'ici l'année financière 2010-2011, et la soutenabilité des gains nécessitera l'engagement suivi du leadership des FC.

Analyse sommaire

Cette analyse de cas fait ressortir les conséquences d'une incapacité d'envisager le bien-être des membres selon une perspective holistique. La focalisation exclusive sur les opérations à l'étranger ou en garnison s'est révélée un échec. Les leaders institutionnels doivent établir une stratégie équilibrée et globale pour respecter leurs obligations en vertu du contrat social. Ils manifestent ainsi leur intérêt et leur détermination envers le bien-être des membres.

Face aux pressions économiques et politiques croissantes exercées sur les FC au début des années 1990, le leadership institutionnel des FC a adopté une démarche réactive en transformant les soins de santé dans les FC pour répondre aux exigences opérationnelles apparentes, sans vraiment comprendre ou formuler les besoins opérationnels. On a accordé une importance primordiale au succès de la mission, sans tenir pleinement compte des demandes et des responsabilités concurrentes, y compris le bien-être du personnel des FC. Les répercussions sur le succès de la mission ont été négatives, y compris en ce qui concerne la disponibilité opérationnelle des membres des FC et leur volonté de se déployer. D'autre part, l'initiative Rx 2000 constituait une analyse éclairée et réfléchie des complexités inhérentes au système de soins de santé des FC. Les stratégies et les recommandations visant le rétablissement des services de santé des FC reposaient sur une gamme d'aspects, y compris la continuité des soins, la responsabilisation, la protection de la santé et la soutenabilité du personnel du domaine de la santé en garnison et à l'étranger.

choix difficiles face à ces contraintes, et communiquent ensuite clairement et à grande échelle leur décision et les motifs sous-jacents. Il en résulte une meilleure compréhension et une meilleure collaboration des membres. Au niveau institutionnel, le leader ne se contente pas d'indiquer ce qu'il y a à faire, mais l'explique, c.-à-d. qu'il donne les principes directeurs. Il s'assure ainsi que les moyens de parvenir aux résultats respectent les normes juridiques, éthiques et professionnelles et établit des liens entre les besoins de l'organisation, de la profession et des membres.

LIEN AVEC LE SUCCÈS DE LA MISSION

Il est essentiel de s'occuper des gens et de leur qualité de vie pour obtenir leur engagement et maximiser leur rendement, et éliminer ainsi la résistance qui pourrait nuire à l'efficacité ou la menacer. Tous ces facteurs contribuent sensiblement au succès global de la mission. Il faut beaucoup de temps, d'énergie et d'argent pour assurer le bien-être des membres, mais les leaders institutionnels devraient y voir un investissement dans l'avenir de l'institution plutôt qu'une dépense à court terme. Pour réussir la transformation, tous les membres doivent adopter cette perspective à long terme et l'intégrer au quotidien à leurs activités et à leur planification stratégique.

Pour prendre soin des soldats, il faut leur fournir une formation, de l'équipement, un leadership et un soutien, et leur offrir des récompenses équitables, une reconnaissance et des services qui répondent à leurs besoins individuels et à ceux de leur famille quand ils sont en opération, lorsqu'ils se préparent à un déploiement et à leur retour. Il en résulte une meilleure confiance des subordonnés dans leurs leaders en tant que représentants de l'institution, et le bien-être des membres a alors un effet multiplicateur de la force. Des membres dont on s'occupe bien ont aussi un meilleur moral et aident la profession à attirer, à perfectionner et à conserver des hommes et des femmes d'élite. Enfin, il est indispensable d'honorer le contrat social pour maintenir la légitimité aux yeux du public. Cette légitimité est cruciale à son tour pour augmenter la confiance et le soutien du gouvernement et des Canadiens envers leurs forces armées.

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.

Lectures recommandées

- Canada. Réponse du Gouvernement au rapport du Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC) sur la qualité de la vie dans les Forces canadiennes, Pour aller de l'avant : Plan stratégique pour l'amélioration de la qualité de la vie dans les Forces canadiennes, *Ottawa, Ontario, Forces canadiennes, 1999.*
- Garnett, G.L. « L'officier général dans son rôle de gestionnaire de ressources », in *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, publié sous la direction de Bernd Horn et Stephen J. Harris, Toronto : The Dundurn group, 2002.
- Pinch, F.C. « Diversity: conditions for an adaptive, inclusive military » dans *Challenge and change in the military: gender and diversity issues*, publié sous la direction de Franklin C. Pinch et al., Kingston : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.
- Sharpe, G.E. *Croatia Board of Inquiry: Leadership and Other Lessons Learned*, Kingston : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2002.
- Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants. *Aller de l'avant : Plan stratégique pour l'amélioration de la qualité de la vie dans les Forces canadiennes*, *Ottawa, Ontario, Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants, 1998.*
- États-Unis. *A New Social Compact: A Reciprocal Partnership Between the Department of Defense, Service Members and Families*, Washington : Department of Defense, 2001.

Section trois

Bâtir le leadership institutionnel



Chapitre 7

Assurer la relève du leadership institutionnel

L'efficacité des Forces canadiennes	125
Efficacité des leaders des FC	126
Les qualités de leadership – Le cadre du leadership	126
Le perfectionnement du leader institutionnel – Un cadre de soutien	131
Le perfectionnement des leaders	133
Appliquer le cadre de perfectionnement professionnel au système de ressources humaines	137
Lien avec le succès de la mission	139
Résumé	140

Assurer la relève du leadership institutionnel

« [...] 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 importants. 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. »

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels, 2005, p. 101.

En tant qu'organisation hiérarchique et bureaucratique intégrant la profession des armes, les FC sont une institution très distincte qui nécessite de bons leaders institutionnels doués de capacités exceptionnelles. Les leaders institutionnels en poste, sur lesquels reposent l'âme même de l'institution, la vision et l'avenir des FC ainsi que le bien-être des membres à long terme, doivent veiller à la continuité de ces aspects en aidant leurs successeurs à parfaire leurs capacités de leader. Les leaders supérieurs doivent agir comme enseignants, guides et mentors au cours du perfectionnement professionnel des prochains leaders institutionnels des FC.

Ce chapitre diffère beaucoup des précédents, car on reprend le contenu global du manuel pour justifier et fonder le perfectionnement professionnel poussé nécessaire à ceux qui participent au leadership institutionnel.

Il incombe aux leaders institutionnels de définir ce que leurs successeurs « doivent connaître, faire et être » et de veiller à leur formation professionnelle, y compris en donnant une orientation stratégique générale, en supervisant le perfectionnement des leaders institutionnels et en offrant une orientation personnelle et professionnelle ciblée aux divers successeurs. L'efficacité future des FC dépend du leadership efficace de l'institution, car la vision des leaders institutionnels en poste ne pourra se concrétiser que par de bons successeurs.

Les impératifs énoncés dans les chapitres précédents témoignent de l'importance d'inculquer aux leaders institutionnels à la fois des compétences de base et une compréhension profonde des théories et des concepts en matière de leadership ainsi que de l'efficacité de l'institution et des FC et de celle des leaders des FC. De même, les leaders institutionnels doivent posséder et

susciter chez tous les leaders les capacités requises pour affronter la complexité toujours plus grande du leadership. Ils ont besoin de capacités cognitives, sociales et évolutives affinées, d'une expertise stratégique et institutionnelle poussée et d'une idéologie professionnelle appropriée aux FC.

L'EFFICACITÉ DES FORCES CANADIENNES

Les FC sont influencées et façonnées par quatre facteurs interreliés : l'orientation gouvernementale, les attentes sociétales, les normes professionnelles et les concepts de fonctionnement stratégique intégrés. Ces facteurs établissent le contexte dans lequel les FC exercent leur mission et leurs rôles. Les leaders institutionnels veillent à ce que leurs successeurs comprennent que l'efficacité découle de la bonne intégration de ces facteurs complexes.

Toutefois, la complexité ne se résume pas à cela. Les leaders institutionnels doivent atteindre les objectifs organisationnels et professionnels pour parvenir à l'efficacité institutionnelle. Ces objectifs sont assortis de valeurs différentes et d'enjeux rivaux. Les leaders institutionnels composent avec l'attention accordée aux deux domaines qui consistent à diriger des gens, surtout aux niveaux subalternes, et à diriger l'institution à des niveaux supérieurs.

« Les leaders stratégiques sont mêlés à des réseaux complexes d'organismes rivaux et de tentatives de collaboration qui vont au-delà de leur propre organisation [...] les leaders stratégiques doivent avoir une attitude prospective et passer beaucoup de temps à examiner l'avenir et à positionner l'organisation de façons à assurer son succès à long terme. »

Strategic Leadership Primer, p. 111.

Pour veiller à l'efficacité organisationnelle, les leaders institutionnels doivent atteindre quatre résultats essentiels pour les FC : le succès de la mission, l'intégration interne, l'adaptation au monde extérieur ainsi que le bien-être et l'engagement des membres (figure 7-1). Le code de conduite lié à l'éthos militaire insufflé les normes et les valeurs professionnelles dans les quatre résultats essentiels. Il est la conséquence indispensable de l'efficacité professionnelle. L'éthos militaire se définit par l'exigence fondamentale qui transforme les FC en une institution professionnelle plutôt qu'une simple organisation efficace.

Figure 7-1 : L'efficacité des Forces canadiennes



Les leaders institutionnels et leurs successeurs doivent affronter les conflits importants et les valeurs rivales inhérents à ces quatre résultats. Ces conflits justifient la nécessité des capacités, des qualités et des compétences de leader recherchées chez les leaders supérieurs et la responsabilité des leaders institutionnels actuels de faire en sorte que leurs successeurs acquièrent ces capacités, qualités et compétences. Les conflits auxquels se heurtent les leaders institutionnels incluent :

- Le succès de la tâche ou de la mission, par opposition au bien-être et à l'engagement des membres;
- La synchronisation intraorganisationnelle et interministérielle, par opposition à l'influence extérieure, à l'adaptation et au changement;
- La stabilité bureaucratique et organisationnelle, par opposition à la croissance idéologique professionnelle, à l'évolution culturelle et au flux perpétuel de « l'organisation apprenante »;
- Les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires du Canada, par opposition à la diversité politique internationale, aux attentes culturelles des étrangers, aux diverses normes militaires et à l'hétérogénéité mondiale.

EFFICACITÉ DES LEADERS DES FC

Il en ressort que les futurs leaders institutionnels doivent avoir appris, avant de devenir eux-mêmes des leaders institutionnels, à voir le monde sous l'angle de ses paradoxes et de ses contradictions, et à composer avec les exigences rivales de chaque résultat essentiel. Tels sont les principaux impératifs d'un leadership efficace. Toutefois, la capacité de comprendre ainsi la dynamique organisationnelle ne va pas de soi. Elle exige de la part des leaders institutionnels une perspective systémique des activités globales et un changement complet d'attitude. Cela suppose une complexité cognitive qui dépasse la logique analytique linéaire suffisante pour régler des problèmes bien définis, et l'acquisition d'une logique créative, abstraite et souple. Les bons leaders institutionnels peuvent

pousser les autres à agir chaque jour de manière à accroître la viabilité à long terme de l'institution, tout en maintenant son efficacité à court terme. Les leaders institutionnels possèdent par conséquent :

- Une vision plus claire de l'engagement moral et éthique particulier du leader en tant que professionnel;
- Une connaissance et une maîtrise des contextes culturel, national et international dans lesquels les leaders militaires exercent leurs activités ainsi que les capacités cognitives, sociétales et comportementales requises pour gérer la complexité et trier les valeurs rivales de cultures pluralistes et diversifiées;
- Une approche mieux différenciée en matière de leadership, incluant le concept de leadership partagé en ce qui a trait aux questions opérationnelles et à l'administration du personnel, conformément aux valeurs dominantes de la société canadienne;
- Un engagement envers un modèle d'efficacité institutionnelle qui va au-delà des expériences de la guerre froide et des années 90, c.-à-d. un modèle adapté au XXI^e siècle reliant les dimensions rivales de l'efficacité organisationnelle aux dimensions uniques de l'efficacité militaire professionnelle.

LES QUALITÉS DE LEADERSHIP – LE CADRE DU LEADERSHIP

Les leaders institutionnels reconnaissent les qualités de leadership dont eux-mêmes et leurs successeurs ont besoin pour assurer l'efficacité institutionnelle et en donnent l'exemple. Les leaders institutionnels aident aussi les leaders subordonnés, intermédiaires et supérieurs à acquérir ces compétences. Un nouveau cadre de leadership particulier aux FC a été élaboré, et il comporte cinq éléments. Ce cadre de leadership englobe l'expertise, les capacités cognitives et les capacités sociales. On a employé pendant des décennies les expressions « compétences techniques », « capacités de raisonnement » et « habiletés en communications interpersonnelles », mais ces éléments

ÉTUDES DE CAS — La mise sur pied de l'Académie canadienne de la Défense

Une relève en leaders dotés des qualités requises pour produire les résultats visés par les FC est essentielle au bien-être d'une institution. Le perfectionnement professionnel figure parmi les principaux domaines d'intérêt issus du mouvement de réforme des FC, dans le sillage du *Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* (1997). On reconnaissait alors de plus en plus la nécessité d'examiner l'équilibre traditionnel entre les quatre piliers du perfectionnement professionnel suivant la doctrine des FC. Ces piliers sont l'instruction, l'éducation, l'expérience et l'autoperfectionnement.

Le Bureau du Conseiller spécial du CEMD – Perfectionnement professionnel (CSPP), mis sur pied en 1999, a analysé cette question prioritaire. Le CSPP affirmait que, dans le nouveau contexte de la sécurité de l'après-guerre froide, il fallait accorder plus d'importance à l'éducation et à l'apprentissage continu. L'instruction et l'expérience demeuraient essentielles à l'efficacité opérationnelle, mais devaient s'enrichir par de nouvelles connaissances et surtout, par l'acquisition de capacités cognitives très supérieures.

Sur le plan organisationnel, l'éducation était intégrée au Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des Forces canadiennes (SREIFC) et n'obtenait pas l'attention requise. Comme on le mentionnait dans l'énoncé des besoins opérationnels du CSPP, [Traduction] « Dans le contexte de l'organisation et des structures actuelles, on ne pourra probablement pas atteindre le degré de coordination requis. Le SREIFC arrive difficilement à s'occuper des questions et des problèmes d'actualité. Les institutions du SREIFC, y compris le CMR, le CFC et les deux cours du War College (le cours supérieur des études militaires (CSEM) et le cours des études de sécurité nationale (CESN)) conservent un degré d'indépendance et un isolement relatif peu propices pour atteindre le niveau de cohérence requis dans le futur. » On recommandait aussi la création d'une université des FC pour fixer l'attention sur le perfectionnement professionnel, en particulier le volet de l'éducation.

En même temps, le VCEMD a entrepris de consulter Conseils et Vérification Canada (CVC) pour étudier la question et proposer des solutions. L'équipe de CVC a fait une vaste consultation et s'est entretenue longuement du problème avec le CSPP et son personnel. Elle a soutenu le point de vue du CS selon qui le Collège militaire royal (CMR) doit être l'institution clé pour l'élaboration d'une formation supérieure. Dans son rapport, CVC a recommandé la dissolution du SREIFC et l'établissement de l'Académie canadienne de la Défense, sous le commandement d'un major-général/contre-amiral, regroupant le CMR, le Collège des Forces canadiennes (CFC), l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) et le Centre de perfectionnement professionnel des militaires du rang (CPPMR).

Analyse sommaire

L'Académie canadienne de la Défense (ACD) a été mise sur pied en avril 2002. Elle constitue une entité importante dans la relève des leaders institutionnels des FC grâce à un perfectionnement professionnel approprié. Conformément à sa mission de se faire « la championne de l'apprentissage continu et du perfectionnement professionnel des FC à l'appui de la mission de la Défense », l'ACD peut mettre l'accent de façon intégrée sur le perfectionnement professionnel et en leadership pour assurer l'efficacité institutionnelle des FC.

sont maintenant élargis, étiquetés et décrits compte tenu de la complexité nécessaire à un leadership efficace. Ainsi, on a remplacé les compétences techniques par l'expertise, qui englobe les compétences techniques et spécialisées, les compétences militaires et organisationnelles ainsi que l'expertise stratégique et institutionnelle. Elle correspond essentiellement au continuum des trois niveaux d'expertise superposés et acceptés par les leaders aux divers échelons de la hiérarchie. Le cadre englobe aussi la capacité « de façonner et d'orienter le changement » nécessaire aux leaders institutionnels et à leurs équipes pour agir dans une « organisation apprenante » et dans les situations ambiguës et très changeantes d'aujourd'hui. Enfin, le cadre intègre une idéologie professionnelle qui soutient l'éthos militaire de l'institution et constitue un attribut nécessaire aux leaders institutionnels pour assurer l'efficacité des FC. Le cadre des éléments de leadership requis s'applique aux leaders à tous les

niveaux, y compris ceux qui participent au leadership institutionnel et exercent la responsabilité supplémentaire et importante de former et de préparer leurs successeurs.

« [...] leadership stratégique consiste à devenir. C'est un processus d'apprentissage individuel, collectif et organisationnel permanent. »

Becoming a Strategic Leader, p. xiii.

Le cadre de leadership comprend cinq éléments : l'expertise, les capacités cognitives, les capacités sociales, les capacités de s'adapter au changement et l'idéologie professionnelle (tableau 7-1). Le cadre de leadership repose sur les caractéristiques génériques des

ÉTUDES DE CAS — Projet du leader supérieur

Le projet du leader supérieur (PLS), sous les auspices de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et de son Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC), portait sur les besoins en perfectionnement professionnel (PP) des officiers généraux (offr gén) et des adjudants-chefs/premiers maîtres de première classe pour l'occupation de postes supérieurs (adjuc/PS). L'ACD, par le biais de son Collège des Forces canadiennes (CFC), offre déjà plusieurs cours théoriques aux leaders supérieurs. Le PLS visait à répondre exclusivement aux besoins en PP des offr gén et des adjuc/PS ayant reçu la formation offerte au CFC.

La recherche menée par l'ILFC visant à déterminer les besoins en apprentissage des offr gén et des adjuc/PS englobait une analyse approfondie des documents 2020 des FC (*Stratégie de Défense 2020, L'officier en 2020, Le corps de MR en 2020, Ressources humaines en 2020*, etc.), d'autres documents militaires et de la documentation générale sur le leadership. L'ILFC a également mené des entrevues centrées sur les besoins en PP des leaders supérieurs, y compris de nombreux offr gén et adjuc/PS en service actif et des dirigeants civils du MDN. Il en est résulté deux grandes constatations :

- Il demeure important d'accroître les capacités des leaders supérieurs après les cours militaires théoriques. Il est essentiel de rehausser les capacités des leaders supérieurs dans les FC de l'après-guerre froide, en voie de transformation perpétuelle, pour relever les défis du XXI^e siècle. Les leaders institutionnels ont besoin de capacités cognitives, sociales et évolutives exceptionnelles et d'une sagesse stratégique et institutionnelle, le tout intégré à une idéologie professionnelle.

- Un ensemble de situations d'apprentissage de courte durée à fort impact et de stratégies d'apprentissage efficaces est un impératif de base. Compte tenu du manque de temps et de disponibilité des leaders supérieurs, il faut inclure au PP les sujets les plus profitables, l'emploi du temps le plus économique, les stratégies d'apprentissage les plus pertinentes et les plus efficaces, et les circonstances les plus propices.

La recherche globale, enrichie par les résultats des entrevues auprès des offr gén et des adjuc/PS, a démontré que les deux meilleures stratégies de PP des leaders supérieurs des FC étaient :

- un auto-perfectionnement appuyé par l'institution à l'intention des leaders supérieurs, fondé sur l'autonomie et l'autoréglementation, avec des possibilités offertes à l'intérieur et à l'extérieur des FC. Ces moyens incluent une orientation relative au plan de perfectionnement professionnel incluant des mentors du milieu universitaire, d'autres leaders supérieurs et des experts en la matière; des échanges de plusieurs jours ou d'une semaine, des affectations dans d'autres ministères, de courts séminaires destinés aux dirigeants dans des universités; des listes de lecture ciblées sur des sujets précis; de courtes affectations sur le champ de bataille; des rétroactions à plusieurs évaluateurs (360°) et ainsi de suite;
- des colloques d'une demi-journée organisés par l'ACD, courts, précis, exclusifs (tribune privilégiée), ciblés, pratiques (sur place si un nombre suffisant de leaders supérieurs y travaillent ou y sont réunis), qui répondent aux besoins reconnus des leaders supérieurs et favorisent les échanges ouverts et la discussion générale. Les sujets incluent « comprendre Ottawa » et « exploiter le milieu », créer une vision, diriger et implanter le changement, la planification stratégique, le leadership stratégique, la réflexion créative/critique, la pensée systémique, la gérance de la profession, la culture organisationnelle, l'intégration des principaux systèmes internes, favoriser le bien-être et l'engagement des membres, et créer le leader institutionnel.

Au chapitre de l'apprentissage et des méthodes d'apprentissage, le PLS a notamment eu pour résultat de cerner la nécessité d'une transition post-CFC offrant des possibilités d'apprentissage de courte durée ciblées et à impact élevé, au moyen de stratégies d'apprentissage des adultes différentes des exposés en classe, en guise de stratégie de perfectionnement pédagogique. Cette transition vers d'autres situations d'apprentissage et d'autres stratégies de PP allait au-delà du caractère granulaire des compétences individuelles, des qualités de chef et des lots de connaissances nouvelles. Ce résultat – cette transition – constitue l'élément clé d'un leadership institutionnel favorable à la stratégie concurrentielle des FC, à son apprentissage organisationnel, à sa détermination à évoluer et se transformer, et à son professionnalisme.

Analyse sommaire

L'efficacité des FC dépend de l'efficacité des leaders des FC, qui dépend à son tour de la bonne utilisation des capacités en leadership, surtout chez les leaders supérieurs. Les quatre capacités requises, façonnées par l'idéologie militaire, constituent un cadre de leadership. Le perfectionnement de ces capacités, au moyen des meilleurs choix en matière de spécialistes et de stratégies d'apprentissage, permet aux leaders des FC d'aborder les défis importants qui attendent les FC au XXI^e siècle.

Tableau 7-1 : Un cadre de leadership – 5 éléments et 16 attributs

<p>Un cadre théorique de leadership de 5 éléments</p>	<p>16 attributs (en caractère gras) dans les 5 éléments constitutifs du continuum du leadership</p> <p>L'importance, le champ d'application et l'ampleur des compétences découlant des responsabilités reliées aux qualités exigées des leaders varient en fonction du grade, du niveau de leadership, du poste, etc. et s'accroissent habituellement en fonction de l'ancienneté dans les FC, dans le grade et dans le poste et de la crédibilité.</p>
<p>Expertise</p>	<p>L'expertise englobe des compétences spécialisées (groupes professionnels militaires) et techniques (les regroupements, par exemple, les métiers de combat, de la marine ou de l'aviation), la compréhension et l'amélioration des environnements militaires et organisationnels et la pratique de la profession des armes et son éventuelle gérance, le tout assorti de la capacité de représenter et de transformer le système par le biais d'applications aux niveaux stratégique et institutionnel.</p>
<p>Capacités cognitives</p>	<p>Les capacités cognitives englobent des habiletés répondant à la « partie gauche du cerveau », c'est-à-dire la capacité de résoudre des problèmes, d'exercer un sens critique, d'analyser et de penser de façon rationnelle en faisant preuve de discipline mentale afin d'en arriver à des conclusions solides et de prendre de bonnes décisions, et des habiletés répondant à la « partie droite du cerveau », c'est-à-dire faire preuve d'innovation, de stratégie et de créativité sur le plan conceptuel afin de trouver des nouveaux moyens pour arriver à des fins « hors de l'ordinaire » et de trouver des solutions originales aux problèmes.</p>
<p>Capacités sociales</p>	<p>Les capacités sociales englobent une souplesse sincère et significative dans son comportement afin d'être disponible à tous et une aptitude à la communication qui facilite la compréhension, résout les conflits et atténue les différences. Ces capacités se fondent sur des relations interpersonnelles empreintes de clarté et de persuasion, d'esprit d'équipe qui favorise la coordination, la cohésion, la confiance et l'engagement et à la capacité d'établir des partenariats afin d'établir des relations stratégiques.</p>
<p>Capacités de s'adapter aux changements</p>	<p>Les capacités de s'adapter aux changements englobent l'autoperfectionnement, qui comporte des risques et des réalisations, afin d'assurer une efficacité individuelle; des habiletés axées sur le groupe afin d'assurer l'amélioration de l'unité et la transformation du groupe, le tout assorti de la compréhension des qualités d'une organisation apprenante à l'échelle des FC, des applications de la philosophie d'une organisation apprenante et de la capacité de gérer des connaissances stratégiques.</p>
<p>Idéologie professionnelle</p>	<p>L'idéologie professionnelle englobe une intériorisation de l'éthos, c'est-à-dire les valeurs et les croyances ainsi que les qualités d'intégrité, d'authenticité et de fidélité qui guident le leader militaire dans la compréhension, l'intégration et l'exercice de sa profession; parallèlement à l'assimilation de l'éthos militaire, le raisonnement moral fondé sur l'éthique et la logique morale orientant les pensées et les actions ainsi qu'une crédibilité et un impact, c'est-à-dire le leader qui donne l'exemple en faisant preuve de caractère, de loyauté, de courage, de sacrifice personnel, d'esprit, de discipline, d'ouverture et de disponibilité et qui possède l'assurance et l'« extraversion » nécessaires dans l'exercice de ses fonctions pour obtenir les résultats escomptés.</p>

leaders dans les cinq domaines précisés dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (p.60) : les connaissances et les compétences, les capacités cognitives, les aptitudes sociales et la souplesse, l'adaptabilité et la réforme bien raisonnée, la motivation et les valeurs ainsi que le professionnalisme.

Les leaders institutionnels ont intérêt à comprendre l'utilité de ce cadre pour former leurs successeurs. Le cadre de leadership englobe une hiérarchie d'éléments, de qualités et de compétences axée sur le perfectionnement des leaders. Les cinq éléments englobent seize caractéristiques applicables à tous les leaders des FC et exigées d'eux. La spécificité de certaines activités de leadership qui ne sont pas communes à tous les leaders exige diverses compétences intégrées à chaque qualité et associées à des postes, des emplois, des tâches, des niveaux de leadership ou des groupes de postes ou de tâches.

Ainsi, l'élément de leadership des capacités cognitives englobe deux attributs : l'analyse et la créativité (tableau 7-1). Les compétences associées à chacune de ces qualités et particulières à l'emploi, au poste ou au niveau figureraient dans les descriptions détaillées. Dans le cas des leaders institutionnels, les compétences peuvent être formulées comme suit : vision, résolution des problèmes stratégiques, prise de décision institutionnelle, résolution des conflits en partenariat et jugement institutionnel. Les éléments du cadre de leadership sont interreliés, interconnectés et interdépendants et, comme dans un casse-tête, il faut les assembler et les emboîter pour créer une image complète, un tout. Ce n'est que collectivement que ces éléments rendent possible le leadership efficace.

LE PERFECTIONNEMENT DU LEADER INSTITUTIONNEL – UN CADRE DE SOUTIEN

Pour former des successeurs aptes au leadership supérieur, les leaders institutionnels en exercice doivent jumeler les éléments requis du cadre de leadership à un processus de perfectionnement progressif, un cadre de perfectionnement professionnel, couvrant l'ensemble des responsabilités du leadership du niveau

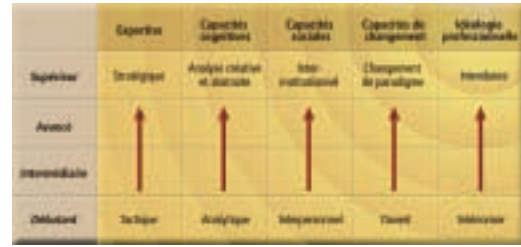
subalterne aux niveaux avancé et supérieur, en passant par le niveau intermédiaire. Ce système à quatre niveaux, subalterne, intermédiaire, avancé et supérieur, est arbitraire mais utile pour expliquer le perfectionnement en leadership dans une perspective de continuité. Les leaders institutionnels auront ainsi créé un cadre, le cadre de perfectionnement professionnel, d'une grande utilité pour orienter le perfectionnement des leaders dans les FC.

Les leaders institutionnels doivent encadrer le perfectionnement de leurs successeurs. Ils sont responsables du contenu précis de l'apprentissage, de l'importance accordée au perfectionnement professionnel ainsi que des stratégies et des méthodologies les plus efficaces pour chaque case du cadre de perfectionnement professionnel. Ces cases formées par le croisement entre les cinq éléments et les quatre niveaux de leadership sont essentielles au succès du perfectionnement professionnel en leadership. Les leaders institutionnels comprennent l'importance de tous les niveaux : subalterne, intermédiaire, avancé et supérieur pour chaque élément, car chaque niveau constitue une nécessité, un fondement et une condition pour passer à chacun des niveaux successifs et supérieurs de leadership. Ils doivent donc maîtriser toutes les cases du cadre de perfectionnement professionnel.

« Pour être un bon leader stratégique, vous devez vous concentrer sur les autres autant, sinon plus, que sur vous-même [...] Créer un climat qui stimule le leadership stratégique des individus. Développer les aptitudes de leadership stratégiques de ceux qui vous entourent. »

Becoming a Strategic Leader, p. 39-40.

Tableau 7-2 : Niveau de leader supérieur – Cadre de perfectionnement professionnel



	EXPERTISE Niveau stratégique	CAPACITÉS COGNITIVES création/abstraction	CAPACITÉS SOCIALES Relations interinstitutionnelles	CAPACITÉS DE CHANGEMENT Changement de paradigme	IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE Intendance
NIVEAU DE LEADER SUPÉRIEUR	<p>Expertise en matière de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> La portée et l'objet de ses connaissances permettent d'apporter au domaine de la sécurité une expertise et une plus grande connaissance de la stratégie. Pour passer des connaissances à l'expertise, il faut être en mesure de mettre en pratique la philosophie et les principes qui gouvernent la mise sur pied et l'emploi des capacités militaires (connaissances + philosophie = expertise), et d'établir une coexistence institutionnelle stratégique avec les ministères homologues et les agences de défense étrangères. À ce niveau de qualification du leader, l'expertise dépend nettement du perfectionnement complémentaire sur le plan de l'idéologie professionnelle et d'une connaissance exhaustive de la profession des armes. 	<p>Création du savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> En mesure de générer, d'organiser et de gérer un paradigme qui s'applique à l'ensemble de la profession. En mesure de dépasser les capacités d'analyse, de création et de jugement nécessaires pour adapter la profession à l'environnement externe, et d'élargir ces capacités pour mettre à jour et étendre le paradigme de la profession et assurer que cette dernière assume toutes ses responsabilités envers la société de la façon la plus efficace. Il y a un parallèle certain entre les capacités cognitives exigées à ce niveau de qualification du leader et celles au niveau des études supérieures avancées – non seulement y a-t-il maîtrise de la discipline, mais aussi création de savoir. 	<p>Établissement de relations stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Saisir le concept sous-tendant la direction de l'institution, faire confiance aux processus d'influence secondaires et tertiaires permettant au leader de communiquer, à l'ensemble des systèmes organisationnels, les priorités institutionnelles et l'intention stratégique. Mettre sur pied des équipes ouvertes dans lesquelles les subordonnés sont en mesure de fournir des idées novatrices et de faire la critique d'hypothèses considérées comme admises. Axer les capacités d'influence externe sur la création et le maintien de relations stratégiques avec les autres intervenants engagés dans le domaine général de la sécurité et dans des initiatives nationales ou gouvernementales connexes. 	<p>Partenariats multi-institutionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> Efforts dirigés vers l'extérieur, en vue d'influer sur la compréhension que les autres ont de la capacité politique stratégique du militaire, et efforts dirigés vers l'intérieur, en vue de mettre en œuvre les initiatives de changement. Sur ce dernier plan, l'accent est mis sur les premières étapes menant à prévoir le changement, sur la contribution au changement, et sur la surveillance et l'adaptation des initiatives de changement au cours de leur exécution. Le but des initiatives du leader à ce niveau de qualification est de transformer ou d'améliorer une équipe ou des unités multiples, ou de mettre en œuvre des applications d'organisations d'apprentissage aux niveaux organisationnel et institutionnel. 	<p>Intendance de la profession</p> <ul style="list-style-type: none"> Les capacités essentielles permettent de gérer l'identité professionnelle collective, c'est-à-dire les questions clés qui portent sur l'expression de la profession, l'expression de ce qu'elle représente et de ce qu'elle croit. Aptitudes à raisonner de façon très abstraite, comme dans les étapes les plus avancées du développement de la morale ou de l'identité, particulièrement la capacité de porter un jugement impartial sur la philosophie, l'idéologie et les principes essentiels de la profession. Cette capacité s'intègre à l'acquisition des capacités cognitives et de changement.

Le tableau 7-2 porte sur la partie du cadre de perfectionnement professionnel qui a trait aux leaders supérieurs et donne des renseignements détaillés sur chacun des cinq éléments au niveau supérieur, alors que l'annexe B expose l'ensemble du cadre de perfectionnement professionnel. Le tableau B-1 de l'annexe B fournit d'importants renseignements sur le perfectionnement professionnel et présente de manière séquentielle les capacités croissantes qui

correspondent aux cinq éléments du leadership et aux quatre niveaux du leadership, de subalterne à supérieur.

LE PERFECTIONNEMENT DES LEADERS

Pour les leaders institutionnels qui supervisent le perfectionnement de leurs successeurs, le choix de processus ou de stratégies d'apprentissage efficaces revêt autant d'importance que le contenu de l'apprentissage ou l'amélioration des compétences dans chaque

ÉTUDES DE CAS — Le Symposium sur le leadership des cadres

La prestation du perfectionnement professionnel destiné aux leaders supérieurs à mesure qu'ils montent en grade et que leurs responsabilités augmentent est un volet important d'un programme de relève. Dans le cadre du mouvement général de réforme engendré par le *Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes*, le chef d'état-major de la Défense a créé le Bureau du Conseiller spécial du CEMD – Perfectionnement professionnel (CSPP) en février 1999. Le premier titulaire a été le Lieutenant-général Roméo Dallaire. Le Bureau avait pour mandat de fournir l'orientation stratégique centralisée en matière de PP qui manquait, selon le Comité de surveillance des changements du ministre.

Le CSPP a mené une analyse généralisée et poussée du perfectionnement professionnel dans les FC, laquelle était avant tout centrée sur le corps d'officiers. L'attention a porté en temps et lieu sur le corps des MR. Dans le rapport initial du CS, *L'officier en 2020 : Énoncé des besoins opérationnels*, on faisait observer que depuis la fermeture du Collège de la Défense nationale en 1994, il n'y avait plus de programme pertinent de perfectionnement professionnel pour les officiers supérieurs, en particulier les officiers généraux récemment promus. La mise sur pied du cours supérieur des études militaires (CSEM) et du cours des études de sécurité nationale (CESN) était amorcée, mais ces cours n'arriveraient pas à combler l'écart avant un certain temps. De toute manière, on affirmait que même à plein régime, il faudrait tout de même élargir et approfondir le perfectionnement de ces officiers supérieurs, surtout dans les domaines du professionnalisme militaire, du leadership institutionnel, des relations civilo-militaires, de la théorie des guerres et des conflits ainsi que de l'établissement des politiques et de la prise de décisions à l'échelle nationale.

Le CEMD a appuyé le point de vue du CS à ce sujet, et le personnel du CS a organisé le Symposium sur le leadership des cadres (SLC). Le symposium comprenait cinq journées d'exposés et d'entretiens sur les sujets mentionnés précédemment. On a réuni des spécialistes de tous ces domaines dans le cadre du programme. Les deux premiers symposiums, qui ont lieu chaque année, ont été organisés par le CSPP au Collège des Forces canadiennes (CFC) de Toronto. La responsabilité du symposium a été confiée au CFC en 2003.

Le cours supérieur des études militaires et le cours des études de sécurité nationale sont actuellement sur leur lancée, et vu la responsabilité des leaders institutionnels, il faut maintenant adapter le SLC en fonction de la qualité des professionnels militaires qui y participent après avoir suivi ces cours de pointe.

Analyse sommaire

Des cours théoriques s'imposent pour répondre à une partie des besoins des leaders institutionnels en perfectionnement professionnel, mais il faut aussi des moyens souples d'aborder les nouveaux problèmes ou les nouvelles lacunes. Le SLC répondait temporairement au besoin, en attendant que le cadre de leadership supérieur puisse s'enrichir des diplômés du cours supérieur des études militaires et du cours des études de sécurité nationale, et l'on pourra aborder d'autres questions à mesure que ces deux cours arriveront à maturité. De plus, les leaders institutionnels ont jugé indispensables les offres de perfectionnement post-CFC, comme dans l'étude de cas précédente sur le projet du leader supérieur, pour assurer la relève d'un leadership efficace.

case du cadre de perfectionnement professionnel. En matière de perfectionnement professionnel, la démarche des FC était traditionnellement fondée sur les piliers traditionnels du PP : l'expérience, l'instruction, l'éducation et l'auto-perfectionnement. La formation supplémentaire et améliorée, l'auto-perfectionnement et l'expérience particulière de la socialisation professionnelle offrent plus de potentiel que l'instruction et l'expérience pour acquérir les capacités exigées des leaders d'aujourd'hui.

Les processus d'apprentissage structuré et dirigé, suivant lesquels les FC fixent les objectifs d'apprentissage et évaluent l'apprentissage acquis, ne permettent d'établir qu'une partie de chacun des éléments du leadership. Par contre, pour obtenir une partie importante des capacités cognitives, des capacités sociales et des capacités de changement, et pratiquement tout ce qui concerne l'idéologie professionnelle, les intéressés doivent déterminer eux-mêmes où ils se situent par rapport à l'institution et aux attentes de la profession militaire. Les leaders institutionnels encadrent le perfectionnement dans des domaines où l'on emploie des processus complémentaires à l'apprentissage au moyen de l'instruction, de l'éducation et de l'expérience dirigés par les FC, mais insistent plutôt sur d'autres processus qui facilitent la croissance personnelle, l'autoformation, l'auto-perfectionnement et la socialisation professionnelle.

Briser le paradigme. Lorsque les leaders institutionnels tentent d'influer sur le système d'instruction et d'éducation vaste et complexe des institutions

militaires professionnelles, ils évitent de chercher exclusivement des solutions définitives, prescriptives et complètes. Les nouvelles réalités de l'environnement stratégique imposent aux leaders institutionnels une méthode de perfectionnement différente, axée sur l'apprentissage des adultes, mieux adaptée aux leaders institutionnels de l'avenir. Il s'agit de passer d'un système centré sur le raisonnement logique, les sciences et les méthodologies empiriques à un processus équilibré, plus souple, ouvert à l'initiative personnelle et plus axé sur la résolution de problèmes complexes, l'innovation et les compétences sociales souples. Pour les leaders institutionnels qui coordonnent leur propre relève, ce nouveau paradigme exige un changement fondamental dans le mode de perfectionnement des futurs leaders. L'institution et les leaders partagent un investissement et une responsabilité dans le processus.

Le perfectionnement au niveau supérieur vise à préparer les mieux doués d'une institution à occuper des postes de responsabilité supérieure. La bonne exécution des tâches au niveau institutionnel suppose des façons qualitativement différentes de penser et de faire les choses. L'important n'est pas tant d'acquérir des connaissances que de savoir les interpréter et s'en servir. La démarche de perfectionnement des leaders institutionnels de l'avenir doit viser à élargir les cadres de référence, acquérir une perspective, établir des cartes mentales et développer des capacités conceptuelles, en se fondant sur l'acquisition des compétences et du savoir. En faisant preuve d'ouverture et de souplesse, les

leaders institutionnels peuvent examiner un problème sous divers angles, reformuler les problèmes complexes pour mieux cerner les solutions, et envisager d'accueillir des solutions apparemment ambiguës. L'ouverture et la souplesse permettent aux leaders supérieurs d'examiner les hypothèses fondamentales liées à un problème, d'envisager diverses solutions possibles et de comprendre les répercussions sur l'ensemble du système. Les leaders institutionnels en fonction à l'heure actuelle savent que l'incitation au perfectionnement continu tient à la constatation que les cadres de référence actuels sont insuffisants pour répondre aux exigences de rendement imposées au leader institutionnel d'aujourd'hui.

« Dans une organisation qui encourage l'apprentissage, celui-ci gagne tous les aspects de la culture organisationnelle. L'organisation valorise la connaissance et les idées nouvelles. Elle encourage ses employés de tous les niveaux à apprendre et à partager les fruits de cet apprentissage. Elle exploite et renforce la capacité des gens d'acquérir et d'entretenir des connaissances et d'ajouter de la valeur aux connaissances qu'ils ont déjà. Elle donne à ses employés la possibilité d'apprendre et les encourage à le faire. Elle favorise la participation et l'ouverture».

Centre canadien de gestion *La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre – Sur la voie de l'avenir*, p. 15.

L'apprentissage des adultes. Selon les spécialistes de l'apprentissage des adultes, les adultes ont des caractéristiques psychologiques, physiques et sociales différentes par rapport aux jeunes gens. Il faut tenir compte de ces différences si l'on veut créer les contextes d'apprentissage les mieux appropriés aux adultes. Les leaders institutionnels créent un environnement propice à l'apprentissage des adultes en réunissant les conditions suivantes :

- Un milieu dans lequel les leaders, même quand ils sont aux études, se sentent soutenus, où l'on tient compte des besoins de l'individu et de sa spécificité, et où les compétences et les réalisations personnelles sont reconnues et respectées;
- Un milieu qui favorise la liberté intellectuelle et encourage l'expérimentation et la créativité;
- Un apprentissage autodidacte rendant les leaders responsables de leur propre apprentissage. Ils collaborent avec des enseignants, des mentors et des leaders supérieurs à concevoir des programmes d'apprentissage individuel qui tiennent compte de ce que chaque personne doit et veut apprendre pour exercer au mieux ses tâches dans sa profession;
- Rythme ou défi intellectuel. Le meilleur rythme offre aux gens de dépasser leurs niveaux de compétence actuels. Si l'on pousse trop, les gens peuvent décrocher. Si l'on pousse trop peu, ils s'ennuieront et apprendront peu. Les adultes qui ont affirmé avoir vécu des niveaux élevés de stimulation intellectuelle, au point de ressentir un inconfort, ont progressé davantage;
- Une participation active à l'apprentissage, plutôt que l'écoute passive d'exposés présentés par des experts en la matière ou des leaders institutionnels spécialisés. Les adultes font plus de progrès dans un climat où les stagiaires et les instructeurs interagissent et « dialoguent », où les stagiaires essaient de nouvelles idées en milieu de travail, où les exercices et les expériences servent à illustrer des faits et une théorie;

- Des mécanismes de rétroaction régulière permettant aux stagiaires de dire aux mentors, aux instructeurs ou aux leaders supérieurs ce qui a fonctionné le mieux dans leur cas et ce qu'ils veulent et doivent apprendre, et permettant aux mentors et aux leaders supérieurs d'apporter des changements d'après les commentaires des stagiaires.

En matière d'apprentissage des adultes, les leaders institutionnels agissent comme enseignants, animateurs et mentors, et deviennent les mécanismes qui aident à tirer parti d'une multitude de cas concrets accumulés pendant la carrière de chaque leader et de chaque stagiaire. Ce réservoir d'expérience est un moyen clé à la disposition des leaders institutionnels actuels, lorsqu'ils encadrent des programmes d'apprentissage des adultes efficaces à l'intention des nouveaux leaders institutionnels, surtout aux niveaux avancé et supérieur. La stratégie d'enseignement des cours avancés et supérieurs doit reposer sur plusieurs principes directeurs :

- Les participants doivent autant que possible prendre connaissance de nombreux points de vue, militaires et non militaires, y compris la doctrine, et ceux du monde universitaire et des spécialistes, pour se faire leur propre opinion;
- Les activités du programme doivent être présentées par les autorités et les animateurs les plus compétents dans le domaine, y compris des militaires, des civils, des universitaires, des leaders institutionnels, des fonctionnaires, etc., ayant reçu une formation touchant les processus dynamiques et les techniques de l'apprentissage des adultes;
- Les militaires doivent profiter du soutien global et actif d'un cadre de mentors et d'enseignants professionnels pour favoriser de nouveaux cadres de référence, la réflexion critique et la pensée créative;
- Le temps est crucial pour les leaders institutionnels en devenir, c'est pourquoi il faut prévoir des cours et des séminaires abrégés portant sur des sujets précis.

Toutefois, il demeure beaucoup d'incertitudes quant à ce qui donne les meilleurs résultats et ce qui ne fonctionne pas dans les méthodologies pédagogiques et d'apprentissage des adultes visant le perfectionnement professionnel. Les leaders institutionnels doivent constamment s'interroger sur la meilleure façon de produire des successeurs forts et efficaces. Le cadre de perfectionnement professionnel offre aux leaders institutionnels un système pour relever les défis du perfectionnement professionnel efficace des leaders institutionnels.

Mentorat. Le processus de mentorat institutionnel est l'un des outils les moins employés dans l'arsenal dont disposent les leaders institutionnels pour assurer le perfectionnement des dirigeants, outre le modèle structuré d'apprentissage en groupe. Grâce au mentorat, les leaders institutionnels transmettent leur sagesse et leur expérience à d'autres, facilitant ainsi la croissance personnelle et professionnelle de ceux qui en bénéficient.

Les leaders institutionnels assument une responsabilité particulière dans ce domaine. Le mentorat exerce un rôle capital dans la gestion et la diffusion du savoir, et il faut donc y voir non seulement une responsabilité, mais une obligation. Bien souvent, le mentorat n'atteint pas le niveau de mise en œuvre qu'il mérite. Bien souvent aussi, les leaders ne connaissent pas suffisamment le processus et sa valeur. Le mentorat est avantageux pour l'institution, le protégé ou le participant, ainsi que le mentor. Ainsi, les participants sont mieux en mesure de comprendre l'organisation et les moyens d'y réussir et d'y progresser. Le mentorat les rend plus confiants dans leurs aptitudes et leurs compétences. L'organisation profite habituellement d'un meilleur engagement des participants, d'un meilleur rendement au travail et d'un meilleur leader pour l'avenir. De plus les échanges d'information avec les participants, la préparation des séances de mentorat et l'examen cognitif actif des expériences antérieures et des leçons apprises dans le passé sont enrichissants pour le mentor.

Ce sont des leaders qui ont vécu les expériences institutionnelles, étudié les concepts et les théories qui sous-tendent ces expériences, se sont perfectionnés du point de vue professionnel, et ont appliqué ce bagage aux activités d'établissement de stratégies des FC qui constituent le capital des FC en termes de dirigeants. Ces leaders institutionnels représentent une source d'apprentissage d'une valeur inestimable à laquelle on peut puiser pour former les prochains leaders institutionnels des FC. Un mentor peut donner une rétroaction précieuse à un militaire ou à un collègue ayant à relever des défis institutionnels ou professionnels complexes. Le mentorat de ceux qui possèdent le savoir et la sagesse et ont acquis l'expérience a une valeur inestimable dans le perfectionnement des leaders institutionnels. Les leaders doivent veiller à la formation professionnelle de leurs successeurs, en partie du moins au moyen du mentorat, et peuvent ainsi façonner l'avenir à long terme des FC.

APPLIQUER LE CADRE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL AU SYSTÈME DE RESSOURCES HUMAINES

Les leaders de l'institution possèdent une connaissance élaborée des capacités humaines et des systèmes des ressources humaines (RH). L'évaluation du rendement et les promotions, la gestion des RH et la gestion des carrières ainsi que la planification de la relève sont des exemples de systèmes qui fonctionnent bien, et qui doivent reposer sur l'identification des leaders institutionnels d'après les qualités et les compétences spécialisées qui les distinguent. Les leaders institutionnels sont des surveillants des politiques, des décideurs stratégiques et des communicateurs, mais ils ne sont pas interchangeables. Le cadre de perfectionnement professionnel, en tant que moyen de catégoriser les qualités humaines et de leadership requises – à rehausser, dans certains cas, par le perfectionnement professionnel – peut aider les systèmes de RH à favoriser l'efficacité institutionnelle et celle des FC. Chose importante, le cadre peut servir de fondement conceptuel à l'examen et au remaniement des politiques futures relatives aux RH. Il faut s'efforcer d'employer le cadre de perfectionnement professionnel

pour cerner les qualités et les capacités de leadership particulières à la fonction, mais il faut améliorer les programmes et les procédures de RH en conséquence. Nous pouvons examiner certaines des principales répercussions sur la politique des RH, surtout aux divers niveaux du leadership institutionnel :

Évaluation du rendement et promotion. L'évaluation du rendement, lorsqu'elle sert aux décisions en matière d'affectation et de promotion, n'est qu'un autre processus de sélection qui s'applique à la population interne de candidats admissibles. On confond habituellement beaucoup les évaluations précises du potentiel requis pour accéder à un grade supérieur avec le rendement au grade effectif, vu l'absence de critères pour distinguer clairement les capacités et les qualités requises entre ces grades, le rendement à l'intérieur des grades pour assumer des rôles et des responsabilités très différents, ainsi que l'évolution du rendement suivant les engagements dans les FC. Il faut donc évaluer diverses entités comme les aptitudes, les attitudes et l'expertise, sous l'angle des capacités de leadership différentes par rapport aux pairs ou aux leaders institutionnels. (Dans certaines organisations, on emploie des tests de personnalité d'autoévaluation, associés à des évaluations de rétroaction 360 degrés à plusieurs évaluateurs pour distinguer entre les candidats à des postes de leader supérieur). On présume aussi que les fondements éthiques du leadership chez un individu évoluent peu pendant sa carrière professionnelle, mais les études et les initiatives menées à la fin des années 90 auprès des leaders institutionnels ayant participé à la réforme de l'éthique de la Défense ont révélé que les situations éthiques militaires remplies d'exigences (p. ex. dire la vérité à ceux qui exercent le pouvoir, composer avec la loyauté envers les supérieurs et envers les subordonnés, faire preuve de transparence et de rectitude politique, faire concorder les paroles et les gestes, donner l'exemple, résister à la pression, faire montre de courage moral) auxquelles font face des leaders institutionnels possédant de bonnes bases éthiques, constituaient des défis éthiques importants, interprétés et abordés différemment, et n'avaient pratiquement pas de

solution dans certains cas. Face à l'ambiguïté, à la complexité et aux exigences, les leaders institutionnels ont recommandé d'offrir une « instruction » en éthique aux collègues supérieurs au moyen des stratégies d'apprentissage des adultes, y compris l'autoformation, les études de cas, les simulations et les jeux de rôles, les discussions en ateliers, et ainsi de suite. Ces conclusions soulignent l'importance de l'éthique et des valeurs associées au leadership, et la nécessité, pour les évaluateurs, de pouvoir déterminer ce qui différencie les leaders institutionnels entre eux lorsqu'ils effectuent des évaluations du rendement et déterminent l'admissibilité à des promotions.

Le cadre de perfectionnement professionnel fournit un fondement conceptuel plus général grâce auquel on peut déterminer les différences importantes dans les aptitudes, les attitudes, l'expérience et une éthique individuelle établie sur de justes bases, et se concentrer sur les discontinuités importantes d'un grade au suivant, ou d'un niveau de leadership au suivant, p. ex. pour passer de l'autoréglementation et la connaissance de soi aux niveaux subalterne et intermédiaire, à l'acquisition des capacités requises afin d'inculquer les valeurs professionnelles aux autres, harmoniser avec succès la culture de l'unité, instaurer des initiatives de changement et participer à la gérance de l'institution et à la création du savoir aux niveaux avancé et supérieur. En matière d'idéologie professionnelle, le cadre de perfectionnement professionnel favorise un modèle potentiellement plus complet d'évaluation et de promotion associant le raisonnement moral, l'acquisition d'une identité professionnelle, l'équilibre entre la réflexion autonome et la conformité et l'évaluation de la propension à inculquer l'idéologie professionnelle, autant d'éléments mesurables. Il s'agit donc d'un continuum d'idéologie professionnelle acquis avec le temps et l'expérience, mais cette évolution se mesure et varie entre les leaders militaires.

Gestion des carrières. La gestion efficace des carrières a beaucoup à voir avec de saines méthodes d'évaluation du rendement et de promotion. Le cadre de perfectionnement professionnel, applicable à des situations qui exigent des qualités et des capacités de leadership très différentes, insiste sur les points forts des individus et tient compte, par conséquent, du fait qu'un leader n'est pas apte à occuper n'importe quel poste de leader institutionnel. Les différences entre divers postes ou divers rôles découlent notamment des résultats concurrents de l'efficacité des FC mentionnés précédemment, p. ex. le succès de la mission par rapport au bien-être des membres, et la stabilité organisationnelle interne par rapport au changement, en vue de s'adapter au monde extérieur. En ce qui concerne les systèmes de gestion des carrières et d'évaluation du rendement et de promotion, les leaders institutionnels et les administrateurs doivent savoir établir une distinction parmi les qualités et les capacités essentielles aux leaders institutionnels. Il suffit de se référer à la pensée froide de Colin Powell par opposition à l'emportement de Norman Schwartzkopf, au cours des années 90.

Ainsi, à l'heure actuelle, la principale transition à réussir dans les FC a trait à l'adoption de stratégies institutionnelles de transformation et à des opérations militaires incluant des États défaillants, des opérations terroristes ou de guérilla, des partenariats multinationaux et une politique gouvernementale des 3D (défense, diplomatie et développement). Cette transition exige des capacités de leadership très différentes de façon à pouvoir diriger et façonner le changement en vue d'une transformation constante, participer avec de nombreux partenaires à la planification stratégique complexe de l'affectation de ressources multinationales en prévision des opérations menées à l'étranger et faire preuve de la plus grande souplesse dans des situations civiles et communautaires variées et nouvelles. La gestion efficace des carrières dépend des capacités d'un système de RH de distinguer entre les divers niveaux de capacités de leadership requises, selon les exigences en matière de leadership établies pour les divers rôles.

Planification de la relève. À l'instar de la gestion des carrières, la planification de la relève repose sur un régime efficace d'évaluation du rendement et de promotion. Pour bien coordonner la planification d'une organisation, il faut une philosophie bien intégrée de « direction de l'institution », n'accordant pas la priorité au maintien du statu quo et à l'accomplissement de tâches prédéterminées. Les priorités futures concernent plutôt la capacité de l'institution de s'adapter aux exigences et donc, de former et façonner les successeurs des leaders institutionnels. Ces successeurs doivent accroître la probabilité de succès dans leur manière de relever les défis face à une gamme de responsabilités futures ambiguës et imprévisibles. À condition de bien développer ces capacités de leadership, on pourra faire en sorte, au moyen du système de planification de la relève des RH, que les meilleurs leaders institutionnels héritent de la responsabilité de bien diriger les FC et d'en poursuivre la transformation. Il est essentiel que l'institution puisse bien définir les points forts des individus et affecter ces personnes à des postes bien adaptés à leurs capacités (et, ainsi, maximiser la congruence et l'efficacité entre l'institution et le titulaire) afin de planifier la relève et d'assurer le succès à long terme des FC.

Le passage de la société occidentale de l'ère industrielle à l'ère de l'information se caractérise, entre autres, par une transition d'une orientation de travail définie par l'emploi, servie par des analyses des tâches, des métiers et des emplois, à une concentration sur le bagage de capacités du travailleur, axée sur le leadership. Les descriptions de travail ne disent pas tout, loin de là. Les renseignements détaillés des analyses de professions actuelles ne suffisent pas à aborder certains aspects des RH. Ainsi, le leadership présenté dans le cadre de perfectionnement professionnel, et caractéristique des institutions efficaces, forme une sorte de cube de Rubik

multicolore incluant des capacités requises interconnectées et des qualités de chef interdépendantes, mises en valeur au moyen de diverses stratégies d'apprentissage du leadership. Le professionnalisme est bien autre chose qu'une droiture d'esprit et une liste de qualités positives. La mise en œuvre du cadre de perfectionnement professionnel favorise le système central de perfectionnement professionnel des RH basé sur l'instruction, l'éducation, les expériences ciblées, l'autoperfectionnement, le transfert des connaissances par le mentor et l'accroissement graduel de l'expérience.

LIEN AVEC LE SUCCÈS DE LA MISSION

Comme on l'a dit ailleurs, le leadership dans les FC est au cœur du professionnalisme militaire, lui-même au cœur du leadership. Le leadership est complexe. Il n'est pas simple ni facile à comprendre. En tant que gardiens de la profession des armes au Canada, les leaders supérieurs des FC, tant les officiers que les s/off, s'engagent à faire en sorte que les FC assument leurs responsabilités organisationnelles, professionnelles et institutionnelles envers le Canada, actuellement et à l'avenir. Un monde plus complexe offre des perspectives plus complexes, et chacune s'accompagne d'une croissance exponentielle des attentes envers les leaders responsables, incluant des solutions en matière de direction du changement et de l'institution, l'influence sur l'environnement et la garde de la profession.

Les leaders actuels de l'institution doivent garantir le succès de la transformation en cours dans les FC. Ils doivent veiller au perfectionnement professionnel et complet des futurs leaders institutionnels afin qu'ils visent l'excellence, accomplissent les tâches de l'avenir et soient en mesure, sur les plans personnel et individuel, de passer de l'art des choses familières à l'art du possible.

C'est là, comme nous l'avons dit précédemment, la responsabilité des leaders institutionnels.

Résumé – 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^e 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.

Lectures recommandées

- Horn, B. éd. *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, Toronto : The Canadian Institute of Strategic Studies, 2000.
- Horn, B. et S. J. Harris, éd. *La fonction de général et l'art de l'amirauté : Perspectives du leadership militaire canadien*, Toronto : The Dundurn Group, 2002.
- Hughes, R. L. et K. C. Beatty, *Becoming a Strategic Leader*, San Francisco : Jossey-Bass and Centre for Creative Leadership, 2005.
- Shambach, S., éd. *Strategic Leadership Primer*, Carlisle Barracks : Department of Command, Leadership and Management, US Army War College, 2004.
- Ulmer, W.F. Jr. Military Leadership into the 21st Century: Another « Bridge Too Far »? *Parameters*, Printemps 1998, 4-25, Carlisle Barracks, Pennsylvanie : US Army War College, 1998.
- Walker, R. W., éd. *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*, Kingston : Canadian Defence Academy Press, 2006.
- Wong, L., S. Gerras, W. Kidd, R. Pricone, R. Swengros. *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, Strategic Studies Institute : US Army War College, 2003.
- Zaccaro, S. *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*, Washington : American Psychological Association, 2001.

Conclusion



Conclusion

Le concept d'efficacité institutionnelle, qui intègre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité professionnelle, ouvre la voie à l'excellence en matière de leadership institutionnel. Les leaders des FC continuent de parfaire leur expertise et leurs capacités de leadership professionnel pendant leur carrière. La plupart exerceront un jour un poste de direction au niveau institutionnel. Toutefois, ils seront relativement peu nombreux à accéder au niveau du leadership supérieur, qui est continuellement centré sur la direction de l'institution.

Ceux qui dirigent l'institution doivent satisfaire à de grandes exigences. On présume trop souvent qu'un excellent leader de personnes sera un excellent leader de l'institution. La direction au niveau institutionnel exige cependant un ensemble de capacités, de connaissances et d'orientations qui ne s'acquièrent qu'avec beaucoup de détermination et d'efforts personnels. Les leaders ne deviennent pas admissibles à diriger l'institution en raison de l'expérience acquise et du temps consacré à diriger des personnes. Les leaders recherchent et acceptent le privilège de diriger l'institution, car ils y voient une occasion de contribuer à la défense du Canada et de servir les membres des FC.

Il est emballant de devenir un leader supérieur, mais beaucoup plus exigeant d'être un leader institutionnel. Les leaders institutionnels passent beaucoup d'heures à travailler, étudier et se perfectionner, sont souvent et pendant longtemps éloignés de leur foyer et de leur famille, et sont confrontés à de multiples dilemmes et défis. Ils ont à prendre de difficiles décisions éthiques et morales qui peuvent lancer leurs carrières ou y nuire ou encore être en opposition avec la loyauté attendue envers une branche ou une arme des FC en particulier. Les leaders institutionnels agissent toujours en tenant compte des intérêts des FC et des Canadiens. Leur

légitimité et leur crédibilité sont toujours exposées à l'impression, chez un grand nombre, qu'ils ont agi en tenant compte des intérêts d'une minorité.

Les leaders institutionnels prennent constamment des risques. Ils reconnaissent qu'il n'y aura jamais de solution parfaite et que les FC doivent parvenir à l'excellence institutionnelle malgré leurs ressources limitées et un contexte de sécurité ambigu et chaotique. Les leaders institutionnels acceptent les orientations de leurs maîtres politiques au nom de la population canadienne. Cela ne les dispense toutefois pas d'employer tous les moyens et de saisir toutes les occasions pour conseiller et renseigner, s'ils estiment que les décisions prises ne visent pas les meilleurs intérêts des FC ainsi que la défense du Canada et de la société qu'ils ont pour devoir de servir. Peu importe à quel point ils sont d'accord, les leaders institutionnels acceptent la directive finale et jamais ils n'enfreignent une orientation gouvernementale légitime, en font abstraction ou y opposent une résistance passive. Les leaders institutionnels font preuve de courage moral pour s'opposer le cas échéant. Surtout, ils possèdent les capacités intellectuelles, le professionnalisme et la discipline requis pour accepter les décisions gouvernementales issues d'un processus démocratique pertinent. Le gouvernement et la société qu'ils servent personnifient le pouvoir légitime que sert la profession des armes et donc, le leadership institutionnel qui en a la garde.

Enfin, ce manuel offre une orientation et des conseils pratiques portant sur une gamme de rôles et de responsabilités du leader institutionnel. Il présente aussi un cadre de perfectionnement professionnel pour aider les leaders dans leur propre perfectionnement et veiller à celui de leurs successeurs. L'avenir des FC relève de chaque leader qui recherche et accepte le privilège de diriger l'institution des Forces canadiennes.



Annexe A : Comment fonctionne le gouvernement national du Canada	146
Annexe B : Le cadre de perfectionnement professionnel	150
Glossaire	154
Acronymes et abréviations	158

Annexe A : comment fonctionne le gouvernement national du Canada

LA CONSTITUTION

Le Dominion du Canada existe en vertu d'une loi du Parlement britannique, l'*Acte de l'Amérique du Nord britannique*. Elle établissait une forme de gouvernement fédéral. Elle ne contenait pas de disposition permettant sa modification. Toutes les modifications nécessitaient une nouvelle loi du Parlement britannique.

Les tentatives de rapatriement de la Constitution commencèrent en 1927. Elles ont échoué jusqu'en 1981 parce que les gouvernements fédéral et provinciaux ne pouvaient pas s'entendre sur une procédure acceptable de modification. En 1981, le Sénat et la Chambre des communes, forts de l'appui de neuf gouvernements provinciaux, adoptèrent une adresse commune au Parlement britannique pour l'adoption d'une dernière loi. Cela eut pour effet de rapatrier chez nous le processus de modification de notre Constitution. Ainsi disparaissaient les derniers vestiges de l'autorité du Parlement britannique sur notre pays. L'*Acte de l'Amérique du Nord britannique* de 1867 est devenu la *Loi constitutionnelle de 1867*.

La constitution écrite du Canada n'est pas faite d'un document unique. Elle comprend 25 documents de base mentionnés dans la *Loi constitutionnelle de 1982*, la loi qui rapatriait la Constitution. Elle contient 14 lois du Parlement britannique, 7 lois du Parlement canadien et 4 décrets du Conseil privé britannique.

La *Loi constitutionnelle de 1982* a apporté quatre grandes modifications à la Constitution canadienne. Elle a premièrement instauré quatre voies judiciaires pour modifier la Constitution. Deuxièmement, trois des procédures de modification de la Constitution fixent certaines parties de la Constitution écrite, afin de les

rendre inviolables, tant par le Parlement que par une législature provinciale. Troisièmement, la nouvelle *Loi constitutionnelle de 1982* établit la *Charte canadienne des droits et libertés* que ni le Parlement ni aucune législature provinciale ne peut modifier de sa propre initiative. Enfin, la quatrième modification a accordé de larges pouvoirs aux provinces en ce qui concerne leurs ressources naturelles.

La *Loi constitutionnelle de 1867* demeure la composante fondamentale de notre Constitution écrite. Il faut noter cependant que la Constitution écrite, même avec son ajout le plus récent, la *Loi constitutionnelle de 1982*, ne représente qu'une partie des règles constitutionnelles qui nous permettent de nous gouverner. Le gouvernement responsable, le Cabinet, la fonction publique, les partis politiques, voilà autant d'éléments fondamentaux de notre système de gouvernement. Cependant, la Constitution écrite ne contient rien en ce qui les concerne. La chair, les muscles, les nerfs de la Constitution sont contenus dans les mesures législatives (par exemple, les lois sur la fonction publique), dans la coutume (le premier ministre), dans les jugements des tribunaux, ainsi que dans les ententes entre le gouvernement central et les provinces.

LA PRIMAUTÉ DU DROIT ET LES TRIBUNAUX

La primauté du droit veut dire que tous sont soumis à la loi; en effet, nul, si important ou puissant soit-il, n'échappe à la loi. Les tribunaux empêchent les diverses instances d'échapper à la loi, d'y contrevenir ou d'usurper des pouvoirs. Le principe cardinal de l'indépendance du pouvoir judiciaire remonte à l'adoption par le Parlement britannique, en 1701, de l'*Acte d'établissement* et fait également partie de l'histoire constitutionnelle du Canada.

Suivant les dispositions de la Constitution, la quasi-totalité des tribunaux canadiens doivent être provinciaux, c'est-à-dire créés par des assemblées des provinces. Il appartient cependant au gouvernement fédéral de nommer les juges de tous ces tribunaux (à l'exception des tribunaux des successions en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick). Le texte constitutionnel précise en outre que les juges des cours suprêmes provinciales et des cours d'appel provinciales ne peuvent être destitués que sur présentation, par les deux Chambres du Parlement, d'une adresse au gouverneur général. Les lois prévoyant la création de la Cour suprême du Canada et de la Cour fédérale renferment des dispositions similaires. Cependant, aucun juge d'un tribunal supérieur canadien n'a jamais été démis de ses fonctions.

Depuis que la *Charte canadienne des droits et libertés* a été incluse dans la Constitution, le rôle des tribunaux est encore plus important puisqu'ils doivent faire respecter les droits et les libertés qui y sont énoncés.

La Cour suprême du Canada, instance créée par une loi du Parlement fédéral en 1875, se compose de neuf juges, dont trois doivent provenir du Barreau du Québec. C'est le gouverneur général qui, sur recommandation du Cabinet fédéral, nomme ces magistrats à leur poste, qu'ils conservent jusqu'à l'âge de 75 ans. La Cour suprême statue en dernier ressort non seulement sur des questions constitutionnelles, mais également dans certaines catégories précises de causes importantes en droit civil et pénal. Elle traite aussi les appels interjetés contre les décisions rendues par les cours d'appel provinciales.

LE PARLEMENT – LA REINE, LE SÉNAT ET LA CHAMBRE DES COMMUNES

La reine

Chef officiel de l'État canadien, la reine est représentée au fédéral par le gouverneur général et dans les provinces par les lieutenants-gouverneurs. C'est le chef de l'État qui convoque le Parlement et aucun projet de loi, fédéral ou provincial, ne devient loi s'il n'obtient pas la sanction royale. Le gouverneur général peut conseiller les ministres, les encourager ou les mettre en garde. Dans la plupart des cas, cependant, il doit se conformer à leurs demandes, même si, en de très rares occasions, il doit ou

peut agir sans solliciter leur avis ou aller à l'encontre de celui qu'ils lui ont donné.

Le Sénat

Le Sénat compte normalement 105 membres : 24 représentants des provinces maritimes (10 de la Nouvelle-Écosse, 10 du Nouveau-Brunswick et 4 de l'Île-du-Prince-Édouard), 24 du Québec, 24 de l'Ontario, 24 des provinces de l'Ouest (6 de chacune des provinces du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique), 6 de Terre-Neuve-et-Labrador, 1 du Yukon, 1 des Territoires du Nord-Ouest et 1 autre du Nunavut. Il est prévu que de 4 à 8 autres sénateurs, soit 1 ou 2 pour la région des Maritimes, pour le Québec, pour l'Ontario et pour l'Ouest, peuvent être nommés, mais cette disposition n'a été utilisée qu'une fois, en 1990.

C'est le gouverneur général qui nomme les sénateurs sur la recommandation du premier ministre, et ceux-ci conservent leur siège jusqu'à l'âge de 75 ans, à moins qu'ils ne s'absentent du Parlement durant deux sessions consécutives. Ils doivent également habiter dans la province ou le territoire qu'ils représentent. Le Sénat peut introduire n'importe quel projet de loi, sauf en matière de dépense des deniers publics ou d'impôt. Il peut modifier ou rejeter tout projet de loi autant de fois qu'il le juge bon. Aucun projet de loi ne peut devenir loi sans être adopté par le Sénat. Le Sénat effectue la majeure partie de son travail dans ses comités, lesquels étudient les projets de loi article par article et prennent connaissance des mémoires, souvent volumineux, présentés par les groupes ou les particuliers qui sont directement concernés par le texte législatif à l'étude.

La Chambre des communes

La Chambre des communes est le principal organe législatif de notre pays. Elle examine les projets de loi présentés par le gouvernement et ceux qui émanent des députés. La Chambre des communes est également le lieu où le gouvernement doit répondre de lui-même, surtout pendant la période de questions. Le Parlement exerce toutefois des pouvoirs de nomination restreints par rapport à ceux du premier ministre. Ainsi, la Chambre nomme le vérificateur général, le commissaire à

la protection de la vie privée et les commissaires de la Commission de la fonction publique. Au cours des dernières années, le premier ministre a accepté que les comités de la Chambre exercent des pouvoirs élargis pour examiner certaines des nominations à des postes supérieurs effectués par le Cabinet. Dans chacune des 308 circonscriptions du pays, le candidat élu à la Chambre des communes est celui qui recueille le plus de suffrages, même si cela représente moins de la moitié du vote total.

Le premier ministre

En règle générale, le premier ministre est député à la Chambre des communes (mais la fonction a déjà, à deux reprises, été occupée par un sénateur, en 1891-1892 et en 1894-1896). Même si un non-député peut être premier ministre, selon la coutume, il lui faut se faire élire dans les plus brefs délais. C'est le gouverneur général qui nomme le premier ministre.

Auparavant, le premier ministre était considéré, dans le Cabinet, comme « le premier parmi ses pairs ». Ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, le chef du gouvernement a infiniment plus de pouvoirs que ses collègues du Cabinet. En effet, non seulement il les choisit personnellement, mais il peut également demander à n'importe lequel d'entre eux de remettre sa démission. Dans le cas d'un refus de la part du ministre en cause, le premier ministre peut recommander au gouverneur général de le démettre de ses fonctions, et ce dernier accéderait à cette requête. Lorsque le Cabinet doit prendre une décision, ce n'est pas nécessairement le principe de la majorité qui est appliqué. En effet, un premier ministre influent peut, après avoir pris connaissance des vues de tous, simplement décréter que c'est son point de vue qui prévaudra et qui deviendra la politique officielle du gouvernement, même si tous les autres ministres ou la plupart d'entre eux s'y opposent.

Le Cabinet

C'est le premier ministre qui choisit les membres du Cabinet et ceux-ci doivent tous être ou devenir membres du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Les membres du Conseil privé sont nommés à vie par le gouverneur général, sur recommandation du premier ministre. Font partie du Conseil privé tous les ministres,

anciens et actuels, l'actuel juge en chef de la Cour suprême du Canada et ses prédécesseurs, et, habituellement aussi, les anciens présidents de la Chambre des communes. En outre, d'autres citoyens éminents sont nommés au Conseil privé en reconnaissance de leurs mérites. L'ensemble du Conseil privé à proprement parler ne s'est jamais réuni. L'organe actif en est le Cabinet, aussi appelé « Comité du Conseil privé ».

La coutume veut que presque tous les membres du Cabinet fassent également partie de la Chambre des communes ou y obtiennent un siège. Les sénateurs peuvent également être nommés ministres, cependant, depuis 1911, le Sénat ne compte généralement qu'un seul ministre sans portefeuille, soit le chef du gouvernement au Sénat. Il est aussi d'usage que chaque province soit représentée au Cabinet par au moins un ministre (si possible). Cependant, lorsque le parti qui prend le pouvoir ne fait élire aucun député dans une province donnée, il est difficile d'assurer cette représentation. Dans un tel cas, le premier ministre peut nommer au Cabinet un sénateur de la province en question ou convaincre un député d'une autre province de remettre sa démission et tenter ensuite de faire élire au siège ainsi rendu vacant un représentant de la province « absente » du Cabinet.

Il est par ailleurs d'usage que l'Ontario et le Québec comptent chacun 10 ou 12 ministres au Cabinet, à condition que ces provinces aient élu assez de candidats du parti au pouvoir pour permettre une telle représentation. Ces dernières années, les femmes ont gagné une représentation accrue et le caractère multiculturel du Canada a été illustré par la représentation de la communauté juive et des minorités ethniques non francophones et non anglophones.

Les présidents des deux Chambres

Le président du Sénat est nommé par le gouverneur général, sur recommandation du premier ministre. Le président du Sénat a le rang de ministre du Cabinet et est membre du Conseil privé. Quant au président de la Chambre des communes, les députés le choisissent par vote secret, après chaque scrutin général, et il doit lui-même être député. À titre de président de la Chambre des communes, il statue sur toutes les questions de

procédure et d'application du Règlement de la Chambre des communes. En outre, il exerce son autorité sur le personnel de la Chambre. Il doit en principe faire preuve d'impartialité et exiger le même respect des règles du premier ministre que du plus humble des députés de l'Opposition.

Les partis politiques

Les principaux et les tiers partis fédéraux n'ont pas été créés par des lois, bien qu'ils soient reconnus en droit. Ce sont des associations volontaires de personnes qui, grosso modo, ont les mêmes opinions sur les questions d'intérêt public. Le parti qui obtient le plus grand nombre de sièges à la suite d'élections générales forme habituellement le gouvernement, et le gouverneur général demande à son chef de devenir premier ministre.

Le parti qui se classe au deuxième rang pour le nombre de candidats élus (ou au premier rang, dans le cas où le parti au pouvoir ne gagne pas le plus grand nombre de sièges mais réussit à gouverner avec l'appui des partis minoritaires) forme l'opposition officielle.

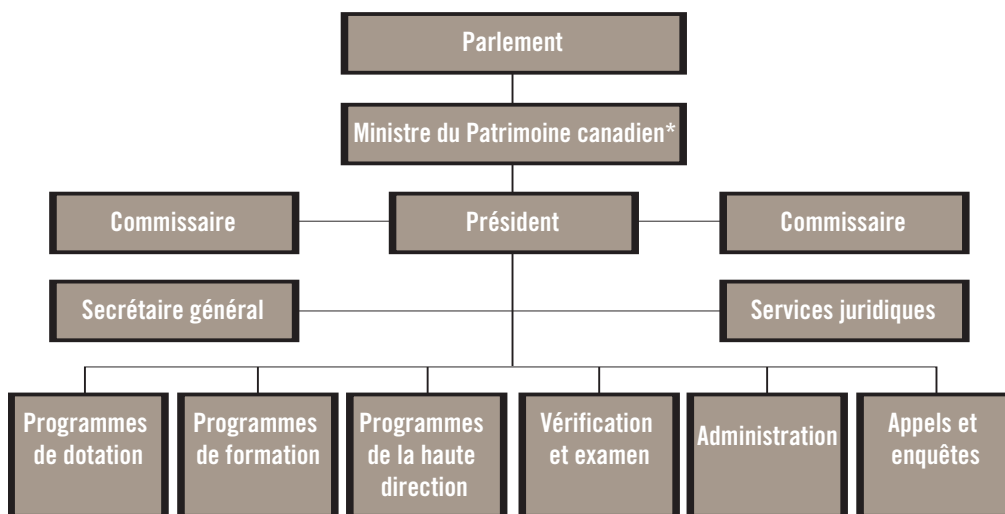
La Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme central, mais fondamentalement différent des

autres. En tant qu'organisme parlementaire, il jouit d'une certaine indépendance par rapport au gouvernement que d'autres n'ont pas. La CFP rend compte au Parlement de son rendement global et pas de ses interventions en particulier. La CFP est dirigée par un président et deux autres commissaires, tous nommés pour un mandat de dix ans, et ils peuvent être démis de leurs fonctions prématurément par une résolution commune de la Chambre des communes et du Sénat.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* confère à la Commission des responsabilités « exclusives » touchant les nominations externes ou internes de personnes à un poste de la fonction publique, l'élaboration de processus et de normes de sélection des candidats, l'utilisation d'un système d'appel relativement aux nominations, la vérification des activités de dotation en personnel, les enquêtes sur les allégations d'irrégularités ou d'injustices en matière de dotation, l'encadrement ou la protection des droits politiques des fonctionnaires ainsi que la recommandation au gouverneur en conseil des dérogations à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La CFP exerce aussi des responsabilités non exclusives, partagées ou déléguées par le Conseil du Trésor.

Figure A-1 : Organisation de la Commission de la fonction publique



* Le ministre du Patrimoine canadien agit comme porte-parole attitré de la Commission devant le Parlement en ce qui a trait à la LEFP et en qualité de ministre compétent aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Annexe B : Le cadre de perfectionnement professionnel

Lorsque les cinq éléments du leadership sont jumelés à un processus de perfectionnement professionnel progressif couvrant les quatre niveaux de leadership (élémentaire, intermédiaire, avancé et supérieur), on obtient le cadre de perfectionnement professionnel présenté au chapitre 7. Dans la présentation agrandie de la figure B-1 ci-dessous, les flèches verticales du cadre de perfectionnement professionnel indiquent les objectifs généraux visés pour les cinq éléments. L'idéologie professionnelle occupe une place privilégiée dans ce cadre. Dans la plupart des organisations efficaces, on peut s'attendre à retrouver,

sous leur forme générique, les quatre premiers éléments de la première ligne. Ce n'est que lorsque ces éléments sont structurés en fonction de l'idéologie professionnelle militaire (comme ceux qui, à la figure B-1, sont couverts de cercles concentriques ressemblant aux anciens échos radar) qu'ils se conjuguent de manière à former une sorte de « cube de Rubik » collectif et interdépendant et à permettre une efficacité institutionnelle maximale. Ce cadre de perfectionnement professionnel est très utile pour orienter le perfectionnement des leaders dans les FC.

Figure B-1 : Le cadre de perfectionnement professionnel — Résumé

Éléments du cadre des leaders

	Expertise	Capacités cognitives	Capacités sociales	Capacités de changement	Idéologie professionnelle
Supérieur	Stratégique	Analyse créative et abstraite	Inter-institutionnel	Changement de paradigme	Intendance
Avancé	↑	↑	↑	↑	↑
Intmédiaire					
Débutant	Tactique	Analytique	Interpersonnel	Ouvert	Intérioriser

Dans un cadre de perfectionnement parfaitement au point, comme celui du tableau B-1 ci-après, les cases formées par le croisement entre les cinq éléments et les quatre niveaux de leadership sont remplies et représentent un programme homogène et équilibré de perfectionnement professionnel des leaders. En particulier aux niveaux avancé et supérieur, le processus de perfectionnement est équilibré par les capacités moins concrètes et plus abstraites (cognitives, sociales et de changement), et l'on insiste davantage sur l'idéologie professionnelle. Aux niveaux élémentaire et intermédiaire, on accorde actuellement trop d'importance à l'expertise et aux connaissances, en partie en raison de leur concordance avec la démarche pédagogique des cours enseignés à des groupes, idéale pour transmettre l'information nécessaire à l'acquisition de compétences techniques. Toutefois, dans le cas des leaders supérieurs, les connaissances ont moins d'importance que la manière de penser et de conceptualiser, et la personnalité, du point de vue professionnel. L'acquisition progressive des capacités cognitives, sociales et évolutives complexes et l'inculcation d'une idéologie professionnelle nécessitent des stratégies d'apprentissage des adultes, des méthodologies « andragogiques », adaptées aux leaders expérimentés, curieux et attirés par les défis intellectuels.

La structure du tableau B-1 souligne que le niveau de leadership le plus complet, le leadership supérieur, repose sur les capacités acquises aux niveaux de leadership les moins complets : élémentaire, intermédiaire et avancé. Les leaders supérieurs comprennent et appliquent l'importance de ces niveaux de leadership antérieurs et s'en accommodent, car chaque niveau représente un fondement, une nécessité et une assise pour accéder successivement à un niveau supérieur de

leadership. Les leaders supérieurs maîtrisent par conséquent tous les éléments du cadre de perfectionnement professionnel à mesure qu'ils acquièrent de l'ancienneté et montent en grade, dans le cadre de leur avancement professionnel.

CONCLUSION

Le cadre de perfectionnement professionnel, jumelé aux stratégies d'apprentissage les plus efficaces, constitue un modèle complet pour approfondir et élargir les connaissances. Le cadre favorise une transition d'un modèle pédagogique de convenance (« réussir ») en matière de perfectionnement professionnel à un modèle de rendement et de leadership de maîtrise (« exceller »), qui peut servir à identifier les meilleurs candidats, ceux qui possèdent le meilleur potentiel et qui ont bénéficié d'un perfectionnement professionnel en vue des promotions, des affectations, des projets spéciaux et des rôles et des responsabilités complexes, de préférence à des candidats fondamentalement aptes à leurs prochaines affectations. Ce cadre dépasse le caractère granulaire des compétences individuelles, des qualités singulières et des lots de connaissances nouvelles. Il constitue en fait un élément clé de la stratégie concurrentielle des FC, de son apprentissage organisationnel, de sa détermination à évoluer et se transformer, et de son professionnalisme.

Le thème actuel et prédominant dans les FC est la transformation. Il doit être mis en œuvre en mettant l'accent sur les personnes, sur les membres de la profession des armes dotés du leadership requis pour maîtriser les défis du XXI^e siècle. Au moment où les leaders supérieurs des FC s'attellent au défi de la transformation continue, le cadre de perfectionnement professionnel est le point tournant de cet effort global.

Tableau B-1 : Cadre de perfectionnement professionnel

		EXPERTISE Du niveau tactique au niveau stratégique	CAPACITÉS COGNITIVES De l'analyse à la création ou à l'abstraction
Niveau du leader	Supérieur	<p>Expertise en matière de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • La portée et l'objet passent de la connaissance à une expertise accompagnée d'une compréhension grandissante des enjeux stratégiques dans le domaine de la sécurité. • Pour passer des connaissances à l'expertise, il faut être en mesure de mettre en pratique la philosophie et les principes qui gouvernent la mise sur pied et l'emploi des capacités militaires (connaissances + philosophie = expertise), et d'établir une coexistence institutionnelle stratégique avec les ministères homologues et les agences de défense étrangères. • L'expertise dépend nettement du perfectionnement complémentaire sur le plan de l'idéologie professionnelle et d'une connaissance exhaustive de la profession des armes. 	<p>Création du savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> • En mesure de générer, d'organiser et de gérer un paradigme qui s'applique à l'ensemble de la profession. • En mesure de dépasser les capacités d'analyse, de création et de jugement nécessaires pour adapter la profession à l'environnement externe, et d'élargir ces capacités pour mettre à jour et étendre le paradigme de la profession et assurer que cette dernière assume toutes ses responsabilités envers la société de la façon la plus efficace. • Il y a un parallèle certain entre les capacités cognitives exigées à ce niveau de qualification du leader et celles au niveau des études supérieures avancées – non seulement y a-t-il maîtrise de la discipline, mais aussi création de savoir.
	Avancé	<p>Connaissances en défense</p> <ul style="list-style-type: none"> • De simples renseignements à la connaissance, la capacité d'incorporer une compréhension globale des FC et de la défense comme une composante essentielle à la sécurité et des activités du gouvernement • Pour intégrer informations et connaissances, il faut une perspective additionnelle permettant de comprendre la raison d'être et l'objectif des actions désirées, soit les résultats généraux qui doivent être atteints (information + objectif = connaissance). 	<p>Modèles mentaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes à raisonner de façon inductive et déductive pour créer, adapter et généraliser des connaissances, tant à partir de son apprentissage et de ses expériences propres qu'à partir d'autres domaines comme la documentation sur la profession. • Raisonner de façon abstraite et tirer avantage des orientations professionnelles pour être en mesure de comprendre les résultats désirés. • Connaissance des hypothèses sous-tendant le mode « militaire », de comprendre les enjeux, de vérifier les hypothèses de travail et de fonctionner au sein de la discipline que suscite la « réflexion militaire ».
	Intermédiaire	<p>Information militaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaître la contribution de son GPM aux capacités des formations plus importantes. • Connaître non seulement ce qu'il faut faire, mais aussi le contexte dans lequel l'action a lieu (données + contexte = information). • Exemples : les opérations basées sur les effets, le contexte de l'information supplémentaire sur les systèmes démocratiques, le droit international, le contrôle des militaires par les civils. 	<p>Théories et concepts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes à passer de la pensée concrète à la pensée abstraite, et à passer des procédures et des règles aux principes.
	Débutant	<p>Procédures techniques et tactiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se renseigner sur les Groupes professionnels militaires (GPM) et les procédures normales des forces maritime, terrestre et aérienne. • Quant aux premiers rôles de leader, avoir un aperçu des normes et des procédures, ainsi que des tactiques pour petits groupes. 	<p>Règles pratiques, théorèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • À ce niveau de qualification du leader, le raisonnement permet de déterminer les procédures propres à une tâche, d'exploiter des théorèmes simples, des règles pratiques ou des lois/principes scientifiques reconnus. • Grâce aux liens et à l'interaction avec l'axe d'expertise militaire, les règles pratiques et les théorèmes constituent un « livre de recettes » pour résoudre un problème et réaliser une tâche, néanmoins avec une capacité d'innovation limitée.

CAPACITÉS SOCIALES Des relations interpersonnelles à des relations interinstitutionnelles	CAPACITÉS DE CHANGEMENT Ouverture vers un changement de paradigme	IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE De l'intériorisation à l'intendance
Établissement de relations stratégiques <ul style="list-style-type: none"> • Saisir le concept sous-tendant la direction de l'institution, faire confiance aux processus d'influence secondaires et tertiaires permettant au leader de communiquer, à l'ensemble des systèmes organisationnels, les priorités institutionnelles et l'intention stratégique; mettre sur pied des équipes ouvertes dans lesquelles les subordonnés sont en mesure de fournir des idées novatrices et de faire la critique d'hypothèses considérées comme admises. • Axer les capacités d'influence externe sur la création et le maintien de relations stratégiques avec les autres intervenants engagés dans le domaine général de la sécurité et dans des initiatives nationales ou gouvernementales connexes. 	Partenariats multi-institutionnels <ul style="list-style-type: none"> • Efforts dirigés vers l'extérieur, en vue d'influer sur la compréhension que les autres ont de la capacité politique stratégique du militaire, et efforts dirigés vers l'intérieur, en vue de mettre en œuvre les initiatives de changement. • Sur ce dernier plan, l'accent est mis sur les premières étapes menant à prévoir le changement, sur la contribution au changement, et sur la surveillance et l'adaptation des initiatives de changement au cours de leur exécution. • Le but des initiatives du leader à ce niveau de qualification est de transformer ou d'améliorer une équipe ou des unités multiples, ou de mettre en œuvre des applications d'organisations d'apprentissage aux niveaux organisationnel et institutionnel. 	Intendance de la profession <ul style="list-style-type: none"> • Les capacités essentielles permettent de gérer l'identité professionnelle collective, c'est à dire les questions clés qui portent sur l'expression de la profession, l'expression de ce qu'elle représente et de ce qu'elle croit. • Aptitudes à raisonner de façon très abstraite, comme dans les étapes les plus avancées du développement de la morale ou de l'identité, particulièrement la capacité de porter un jugement impartial sur la philosophie, l'idéologie et les principes essentiels de la profession. • Cette capacité s'intègre à l'acquisition des capacités cognitives et de changement.
Cohésion du groupe <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau des unités, des équipes ou des groupes multiples ou plus importants, participer aux aspects de la direction de l'institution, mettre en pratique des processus d'influence généraux pour veiller à la cohésion interne, pour favoriser l'engagement et pour appuyer les chefs subalternes, tout en participant à des activités qui créent des liens « outre-frontières », particulièrement dans les opérations interarmées ou multinationales. 	Transformation du groupe <ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes à adapter et à aligner des groupes ou des sous-systèmes en fonction des besoins les plus généraux de l'institution, tout en veillant à la compétence tactique et à l'intégration effective des individus et des petites équipes ou sections dans une formation plus importante. 	Harmonisation culturelle <ul style="list-style-type: none"> • Orienter la circonscription des problèmes et les interactions avec autrui pour exercer son influence de leader en vue de former ou d'aligner la culture ambiante et de la rendre conforme à l'éthos. • Le leader de niveau avancé est aux prises avec les défis les plus complexes relativement à l'atteinte d'objectifs concurrents sur le plan de l'efficacité institutionnelle – le succès de la mission vs le mieux-être du militaire, la synchronisation interne et la stabilité vs l'adaptabilité externe et l'expérimentation.
Persuasion individuelle <ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes sociales à diriger, particulièrement à influencer efficacement, soit sur l'individu, soit sur le petit groupe, par l'exploitation d'une gamme de comportements influents propres aux circonstances, aux personnes dirigées et au leader. 	Autoefficacité <ul style="list-style-type: none"> • Les capacités à ce niveau de qualification du leader sont axées sur les aptitudes à surveiller son autoefficacité, à engager une autoréflexion, à prévoir le perfectionnement personnel dans les meilleurs délais et à adapter le comportement selon l'environnement ou le contexte social. 	Auto-réglementation <ul style="list-style-type: none"> • À l'instar du professionnel de métiers techniques ayant réussi son stage d'apprenti, effectuer une autoréglementation de base, éviter de contrevenir de façon évidente à l'éthique et de manifester un comportement qui ternirait la réputation, l'image et la crédibilité de la profession. • Se conformer au Programme d'éthique de la Défense. • En mesure de donner l'exemple.
Obéissance axée sur l'équipe <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des normes du groupe, et style de leadership à flexibilité minimale. • Aptitudes moyennes à communiquer grâce à des habiletés d'entregent de base qui reflètent la connaissance de facteurs d'influence élémentaires, de comportements personnels non préjudiciables et d'enjeux liés à la diversité du groupe. 	Sensibilisation aux facteurs externes <ul style="list-style-type: none"> • Sur le plan des capacités de changement, l'exigence minimale nécessaire pour souligner l'importance de l'ouverture aux changements sous l'influence de facteurs externes consiste à manifester une orientation et une sensibilisation générales aux changements en cours dans la société et aux efforts de transformation des FC. 	Observation normative <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les fondements des concepts et pratiques de la profession des armes; se plier aux normes du groupe relativement aux pratiques militaires, respect des exigences disciplinaires. • À titre de nouveau leader (apprenti), avoir un regard vers l'extérieur en observant les superviseurs ou en se fiant aux codes de conduite pour les besoins d'orientation relativement aux comportements attendus dans des circonstances précises; intériorisation minimale des valeurs.

Glossaire

Autorité	Droit juridiquement fondé qui permet de prendre des décisions, de diriger les activités des 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.
Caporal stratégique	À l'ère de l'information, phénomène post-moderne selon lequel le soldat, le marin ou l'aviateur peut avoir la responsabilité de prendre une décision ou une mesure qui peut avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une opération aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique, et dans les contextes national et international.
Commandement de mission	Philosophie de commandement qui favorise un processus décisionnel décentralisé, la liberté et la rapidité d'action ainsi que l'initiative. Cette philosophie repose sur trois principes durables : l'importance de comprendre l'intention d'un commandant supérieur, une responsabilité claire de se conformer à cette intention, et une prise de décisions au bon moment. Pour exercer un commandement de mission, les commandants doivent : donner des ordres en s'assurant que les subordonnés comprennent leur intention, leurs propres tâches et le contexte dans lequel elles s'exercent; dire aux subordonnés l'effet qu'ils doivent produire et les raisons qui le justifient; affecter les ressources pertinentes pour accomplir les missions et les tâches; et laisser les subordonnés décider, suivant la liberté d'action qui leur est déléguée, de la meilleure manière d'exécuter leurs missions et leurs tâches.
Commandement	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> .
Communauté de pratique	Groupes de personnes dispersées partageant une préoccupation, un ensemble de problèmes, un mandat ou un but. Les communautés de pratique sont souvent des groupes informels de spécialistes qui servent à rétablir des liens à l'intérieur de communautés auto-organisées et décloisonnées.
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.
Éthique	Partie de la philosophie qui vise à préciser et à évaluer la nature du bien et du mal. Elle inclut la reconnaissance et la promotion de certaines valeurs, l'élaboration de principes et d'obligations éthiques qui peuvent aider à orienter les comportements et à régler les questions éthiques, et l'établissement d'un raisonnement moral dans tous les domaines du professionnalisme militaire, de manière que les militaires puissent comprendre et y mesurer leurs propres actions.
Éthos	Le caractère essentiel et distinctif ou l'esprit d'une race, d'un peuple, d'un système, d'une culture, d'une institution... qui se définit par des coutumes, des usages, des habitudes et une moralité.
Éthos militaire	L'esprit qui crée et façonne la culture militaire et s'exprime pleinement dans le comportement des membres de la profession des armes; il se compose de trois éléments fondamentaux : les croyances et attentes envers le service militaire, les valeurs canadiennes et les valeurs militaires canadiennes.
Gérance	L'obligation particulière des officiers et des MR qui, en vertu de leur grade ou de leur poste, sont directement chargés de veiller à ce que la profession des armes au Canada assume ses responsabilités organisationnelles et professionnelles envers les FC et le Canada, y compris user de leur pouvoir et de leur influence pour assurer le développement continu de l'institution, de ses cultures et de ses futurs leaders en vue de répondre aux attentes des Canadiens.

Gestion	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 des objectifs organisationnels. (Voir <i>commandement</i>).
Gestion des connaissances	Démarche systématique intégrée qui, lorsqu'elle s'applique à une organisation, permet d'employer au mieux des renseignements actuels, exacts et pertinents; elle facilite aussi la découverte et l'innovation, favorise la mise en place d'une organisation apprenante et approfondit la compréhension en intégrant l'ensemble des sources d'information ainsi que le savoir et l'expérience individuels et collectifs.
Gestion des risques	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.
Gouvernance	Les processus et les rapports au moyen desquels une organisation est dirigée, contrôlée et tenue de rendre compte.
« Guerre à trois volets »	Contingence opérationnelle dans laquelle le personnel militaire peut affronter toute la gamme des défis tactiques dans la même zone d'opérations, de l'aide humanitaire au maintien de la paix en passant par le combat, le même jour, dans trois îlots urbains.
Identité	Perception de soi, de l'identité individuelle, établie en fonction de la ressemblance et de la différence par rapport aux autres, et qui découle de caractéristiques individuelles, comme le sexe ou l'origine ethnique, et qui peut être relativement durable, ainsi que les identités acquises au cours d'un processus de « construction » sous l'influence de caractéristiques culturelles, comme des normes, des croyances, des valeurs, des traditions, une organisation, des sous-groupes qui peuvent être relativement fluides au cours d'une vie.
Idéologie professionnelle	Cadre qui oriente la profession des armes et exige une connaissance théorique spécialisée et un engagement envers des valeurs éthiques qui guident l'application de ces connaissances.
Impératif fonctionnel	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	En ce qui a trait aux responsabilités légales et professionnelles des FC envers la société, l'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>).
Institution	Une organisation établie officiellement, ayant une fonction particulière à remplir de façon constante au fil du temps; une institution est dotée d'une capacité juridique ou quasi juridique et d'une permanence. Les institutions qui dépendent d'une bureaucratie et d'une hiérarchie sont habituellement longues à s'adapter et à changer; en revanche, les institutions en réseau, organisées en fonction d'idéaux professionnels s'adapteront relativement mieux à l'évolution des circonstances.
Intention du commandant	L'intention du commandant est la manière dont il exprime la raison d'être d'une opération et le résultat attendu. Il s'agit d'un énoncé clair et concis de l'état final souhaité et du risque acceptable. Elle a pour avantage de permettre aux subordonnés de faire preuve d'initiative s'ils n'ont pas reçu d'ordres ou en cas d'imprévu, ou lorsque le concept d'opérations initial ne s'applique plus.
Leader supérieur	Ce concept n'est pas lié aux définitions doctrinales d'officier supérieur et de MR supérieur, mais s'applique aux leaders qui ont acquis la compétence et les qualités de chef qui leur permettent d'exercer leurs activités au niveau institutionnel et stratégique et d'influer sur l'efficacité des FC et la culture de l'institution.
Leaders institutionnels	Les officiers, les s/off et les membres du MDN qui, en vertu de leur grade, de leur poste et de leurs responsabilités exercent une grande influence sur les membres des FC ou sur l'élaboration ou la mise en œuvre de la politique des FC, ou qui représentent les FC dans le contexte de la sécurité à l'échelle nationale et internationale.

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 des cadres	Consiste à superviser les responsabilités et à coordonner les capacités en vue de la réussite opérationnelle. Les cadres ont besoin d'une connaissance et d'une compréhension plus larges du contexte de l'organisation. Ils exécutent et interprètent la vision du leader en formulant un plan d'action qui inclut la direction du travail d'autrui, la négociation de stratégies, l'affectation de ressources, la planification et la surveillance des activités, la promotion d'un climat éthique et l'établissement d'objectifs et des méthodes requises pour soutenir et améliorer les FC en tant qu'institution.
Leadership institutionnel	Processus qui consiste à influencer directement ou indirectement sur la réputation et l'efficacité des FC, en exerçant une autorité formelle ou une influence personnelle.
Leadership spontané	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, ou pour encourager la participation, la diversité des idées ou un partage de responsabilités.
Leadership transactionnel	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	Modèle d'influence qui vise à modifier de façon assez radicale ou importante les caractéristiques de personnes, d'organisations ou de sociétés, de manière qu'elles soient plus complètes ou mieux équipées pour relever les défis qu'elles ont à relever ou pourraient avoir à relever.
Mentorat	Relation propice à l'apprentissage, fondée sur un engagement, une confiance et un respect mutuels, entre un « mentor » qui partage son savoir, son expérience et ses réflexions avec une personne moins expérimentée, un « protégé », qui est disposé et prêt à profiter de cet échange.
Niveau 1	Titulaires militaires et civils de postes dotés d'un pouvoir d'agir conformément aux pouvoirs délégués en matière d'administration financière du MDN et des FC, pour le compte des FC (p. ex., le VCEMD, les SMA).
Niveau opérationnel	Niveau d'activité qui fait le lien entre la stratégie et la tactique; l'« art opérationnel » inclut la coordination de diverses ressources, militaires et non militaires, et la fusion en une formule fonctionnelle appelée plan de campagne d'objectifs stratégiques abstraits et généraux et d'activités quelque peu mécaniques et techniques au niveau tactique.
Niveau tactique	Niveau auquel une activité tangible se déroule suivant le contexte fixé par la stratégie et l'art opérationnel. Les facteurs de peur, de danger, de fatigue et d'épuisement physique et mental extrême sont particuliers au domaine tactique, ou leurs effets sont très amplifiés à ce niveau.
Objectif commun	On entend par objectif commun l'effort coordonné et de coopération de toutes les personnes en vue d'atteindre un but précis ou un ensemble d'objectifs, conformément à l'intention du commandant.
Obligation de rendre compte	Obligation, pour une personne, d'assumer la responsabilité de sa conduite et de la juger par rapport à des critères professionnels, normaux et juridiques.
Organisation	Groupe particulier d'entités reliées par une fonction ou un intérêt et ayant un état final ou un but identifiable. Par convention, les organisations publiques ou privées adoptent certaines structures dotées de caractéristiques hiérarchiques ou en réseau centrées sur la production d'un produit matériel ou intellectuel ou d'un service. L'organisation peut être établie à court terme ou à long terme; les organisations permanentes acquièrent une histoire et une culture et peuvent être très semblables à une institution ou en devenir une.
Organisation apprenante	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.

Parties intéressées	Les personnes, les groupes ou les réseaux formels et informels, ainsi que les organisations qui sont directement ou indirectement touchés par des décisions particulières, et qui détiennent le pouvoir, la légitimité ou l'intérêt requis pour influencer les résultats des activités et des processus connexes.
Pensée systémique	Discipline qui entre dans divers cadres, s'étend aux sciences physiques et sociales, au génie et à la gestion et examine les tous, les interactions et les modes de changement.
Pouvoir personnel	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	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.
Professionalisme	En termes généraux, faire montre des qualités ou des caractéristiques liées à une profession. En ce qui concerne les membres des FC, cela signifie qu'ils 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.
Responsabilité	Obligation professionnelle, éthique et juridique de contribuer au mieux au « succès de la mission » aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique.
Responsabilité organisationnelle	Responsabilité collective des professionnels militaires envers l'État et la population du Canada d'accomplir avec succès le devoir que leur assigne le gouvernement du Canada.
Responsabilités professionnelles	Dans le contexte de l'obligation collective des professionnels militaires de rendre compte à l'État et à la population du Canada de l'exécution de la tâche assignée par le gouvernement du Canada, les divers membres de la profession sont responsables de leur rendement, agissent conformément aux lois, et maintiennent des normes élevées en matière de professionnalisme et d'autodiscipline.
Stratégie militaire	Le pont qui relie la puissance militaire aux objectifs politiques. Comprend de nombreuses dimensions liées à la population et à la politique, aux préparatifs en prévision d'un conflit, ainsi qu'à la guerre et aux conflits.
Stratégique/stratégie	Voir <i>stratégie militaire</i> .
Tableau de bord équilibré	Cadre employé pour traduire la vision, la mission et la stratégie en objectifs financiers et non financiers intégrés et en mesures du rendement selon quatre perspectives distinctes : les finances, la clientèle, les processus administratifs internes, ainsi que l'apprentissage et la croissance. Le tableau de bord des FC et du MDN intègre les ressources affectées aux programmes, les résultats en matière militaire, les processus internes, ainsi que les objectifs professionnels efficaces et durables de l'équipe de la Défense.
Unité de commandement	L'unité de commandement désigne le concept selon lequel il faudrait désigner pour une opération donnée un commandant unique, bien identifié, qui ait à rendre compte à un seul supérieur. Ce principe assure la clarté et l'unité des efforts, favorise un processus décisionnel en temps opportun et efficace, et évite les ordres et les instructions contradictoires. Il se caractérise par une chaîne de commandement claire, où le commandement à chaque niveau est entre les mains d'un seul commandant.
Visualisation	L'art ou la méthode qui consiste à imaginer une possibilité future au-delà des capacités actuelles, et fournit un lien intellectuel entre le moment présent et l'avenir de manière à établir une base d'action positive, de progrès et de transformation.

Acronymes et abréviations

3D	Défense, diplomatie et développement	CESN	Cours des études de sécurité nationale
ACD	Académie canadienne de la Défense	CFA	Conseil des Forces armées
ACDI	Agence canadienne de développement international	CFC	Collège des Forces canadiennes
Adjuc	Adjudant-chef	CFP	Commission de la fonction publique du Canada
ADM	Armes de destruction massive	CGD	Comité de gestion de la Défense
AERO	Techiciens en systèmes aéronautiques	Cmdt FO	Commandant de force opérationnelle
AS	Affectation spéciale	CMR	Collège militaire royal du Canada
AVIO	Techniciens en systèmes avioniques	COS	Commandement des opérations spéciales ou conception opérationnelle systémique (selon le contexte)
BCP	Bureau du Conseil privé	CPDNAC	Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants
BVG	Bureau du Vérificateur général	CPM	Cabinet du premier ministre
C2	Commandement et contrôle	CPM	Chef – Personnel militaire
C4ISR	Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance	CPP	Cadre de perfectionnement professionnel
CAD	Conférence des associations de la Défense	CS Ex	Chef – Service d'examen
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne	CS PP	Conseiller spécial en matière de perfectionnement professionnel
CCE	Conseil consultatif en matière d'éducation	CSM	Comité de surveillance du Ministre
CCEM	Cours de commandement et d'état-major	CT	Conseil du Trésor
CD	Conseil de la Défense	DF	Directeur financier
CDN	Collège de la Défense nationale	DGBM	Directeur général – Besoins militaires
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre	DGPS	Directeur général – Planification stratégique
CEMD	Chef d'état-major de la Défense	DGS San	Directeur général – Services de santé
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne	EEMC	Énoncé de l'éthos militaire canadien
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime	FC	Forces canadiennes

FORPRONU	Force de protection des Nations Unies	PLS	Projet du leader supérieur
FPC	Fonction publique du Canada	PM 1	Premier maître de 1 ^{re} classe
GPM	Groupe professionnel militaire	PP	Perfectionnement professionnel
GRC	Gendarmerie royale du Canada	PP	Période de perfectionnement
GTC	Groupe de travail du MDC sur la Charle	PPO	Perfectionnement professionnel des officiers ou processus de planification opérationnelle (selon le contexte)
IFOR	Force de mise en oeuvre (Nations Unies)		
ILFC	Institut de leadership des Forces canadiennes	QAL	Qualification avancée en leadership
ISAF	Force internationale d'assistance à la sécurité	QEL	Qualification élémentaire en leadership
JAG	Juge-avocat général	QGDN	Quartier général de la Défense nationale
LCDP	Loi canadienne sur les droits de la personne	QGFC	Quartier général des Forces canadiennes
LDN	Loi sur la défense nationale	QV	Qualité de la vie
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques	RAM	Révolution dans les affaires militaires
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
MC	Mémoire au Cabinet	RH	Ressources humaines
MDN	Ministère de la Défense nationale	S/off	Sous-officier
Ministre de la DN	Ministre de la Défense nationale	SA	Techniciens en structure d'aéronefs
MR	Militaire du rang	SACEUR	Commandant suprême des Forces alliées en Europe
N1	Niveau 1	SCEM	Cours supérieur des études militaires
NCSM	Navire canadien de Sa Majesté	SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
NDC	Navire de défense côtière	SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
NU	Nations Unies	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
OAFC	Ordonnance administrative des Forces canadiennes	SFOR	Force de stabilisation (Nations Unies)
Offr gén	Officiers généraux	SLC	Symposium sur le leadership des cadres
ONG	Organisation non gouvernementale	SM	Sous-ministre
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord	SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
PED	Programme d'éthique de la Défense	SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
PEFPC	Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat	SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)

SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Pol)	Sous-ministre adjoint (Politiques)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
SMA(S&T)	Sous-ministre adjoint (Science et technologie)
SPPCC	Sécurité publique et Protection civile Canada
SSFC	Service de santé des Forces canadiennes
SSPT	Syndrome de stress post-traumatique
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
USN	United States Navy
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense