L'INTELLIGENCE CULTURELLE ET LE LEADERSHIP

Introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes

Rédactrice en chef
Karen D. Davis

L'INTELLIGENCE CULTURELLE ET LE LEADERSHIP

L'INTELLIGENCE CULTURELLE ET LE LEADERSHIP :

INTRODUCTION À L'INTENTION DES LEADERS DES FORCES CANADIENNES

RÉDACTRICE EN CHEF :
Karen D. Davis

PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

Tous droits réservés © 2010 Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale

Presse de l'Académie canadienne de la Défense
CP 17000, succ. Forces
Kingston, Ontario K7K 7B4

Produit pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense
par le Bureau de publications de la 17e Escadre
WPO30521

Traduit par le Bureau de la traduction.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

L'intelligence culturelle et le leadership : introduction à l'intention
des leaders des Forces canadiennes / rédactrice en chef: Karen D. Davis.

Réalisé pour la Presse de l'Académie canadienne de la défense par le
Bureau de publications de la 17e Escadre, Winnipeg.
Traduction de: Cultural intelligence and leadership, an introduction for Canadian Forces leaders.
Comprend des réf. bibliogr. et un index.
Publ. par: Académie canadienne de la défense.
ISBN 978-1-100-93043-5
No de cat.: D2-238/2-2009F

1. Art et science militaires--Canada. 2. Leadership. 3. Sensibilisation aux cultures. 4. Intelligence sociale. I. Davis, Karen D. (Karen Dianne), 1956- II. Académie canadienne de la défense
III. Canada. Forces armées canadiennes. Escadre, 17e

UB210 C8414 2010 355.4 C2009-980353-4

Imprimé au Canada.

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

REMERCIEMENTS

Karen D. Davis et ses coauteurs, le Major Brent Beardsley, L.W. (Bill) Bentley, Ph.D, Daniel Lagacé-Roy, Ph.D., Robert W. Walker, Ph.D., et Justin Wright désirent remercier le Capitaine de frégate (à la retraite) Robert S. Edwards, Craig Leslie Mantle et le Premier maître de 2e classe Paul Pellerin pour leurs nombreuses contributions à l'élaboration du présent volume.

Ils désirent également exprimer leur reconnaissance envers le Capitaine Imam Suleyman Demiray, Kimberly Anne Ford, Ph.D., Denise Kerr, le Major S. K. Moore et Emily Spencer, Ph.D. Leur compétence et leur expérience ont permis d'enrichir ce volume.

Un dernier mot pour remercier ceux qui ont travaillé avec diligence dans les coulisses pour faire en sorte que tous nos efforts se traduisent par un produit professionnel. Le gestionnaire de projet à l'ILFC, Greg Moore, a donné de nombreux conseils et suggestions et a porté une attention particulière à des détails importants tout au long du processus de publication. Un remerciement particulier au Capitaine Phil Dawes, à Evelyn Falk et à Adrienne Popke, du Bureau de publications de la 17e Escadre, pour leur compétence technique et créatrice qui a permis de livrer un produit final impeccable.

À chacun de vous, nos sincères remerciements pour vos contributions.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos vii
Introduction ix

CHAPITRE 1 : La théorie des systèmes, la pensée systémique et la culture 1
Bill Bentley, Ph.D.
Les systèmes culturels et la théorie des systèmes 1
Les systèmes complexes, non linéaires 5
La pensée systémique 7
Résumé 8

CHAPITRE 2 : La culture et l'intelligence culturelle 11
Karen D. Davis et Justin C. Wright
L'intelligence culturelle : une capacité multidimensionnelle 13
La réussite de la mission et l'intelligence culturelle 18
La compréhension de la culture 20
Les organisations et les réseaux 23
Résumé 25

CHAPITRE 3 : L'intelligence culturelle et la culture stratégique 31
Bill Bentley, Ph.D.
La culture stratégique 31
Les facteurs de la culture stratégique 33
Le système général des guerres et des conflits 34
La culture stratégique du Canada 36
La culture stratégique : géographie 36
La culture stratégique : histoire 38
La culture stratégique : religion, idéologie et culture 40
La culture stratégique : gouvernance 42
La culture stratégique : technologie 43
Résumé 44

CHAPITRE 4 : Les fondements culturels 47
Karen D. Davis
L'intelligence culturelle commence chez soi 47
Les valeurs et l'identité canadiennes 49
Les valeurs et l'identité des Forces canadiennes 50

L'intelligence culturelle et la diversité dans les Forces canadiennes 52
La compréhension de la culture militaire 56
L'intelligence culturelle et le déploiement 58
Résumé 60

CHAPITRE 5 : L'intelligence culturelle et le développement de l'identité 65
Daniel Lagacé-Roy, Ph.D., et Justin C. Wright
L'intelligence culturelle et la saisie de la signification 67
Les valeurs et l'identité 68
Premier niveau : la profession militaire 69
Deuxième niveau : les valeurs personnelles 70
Le modèle de Kegan sur le développement de l'identité 72
Étape un : une seule perspective 75
Étape deux : une perspective à la fois 75
Étape trois : ouverture aux perspectives réciproques 75
Étape quatre : internalisation de l'autre 76
Étape cinq : perspective universelle 76
Discussion 77
Résumé 80

CHAPITRE 6 : Le développement de l'intelligence culturelle 85
Robert W. Walker, Ph.D.
Les efforts des institutions en vue du changement culturel 85
L'unification des Forces canadiennes 86
La décennie noire 87
Le maintien de l'ordre communautaire 87
L'Armée américaine et la perspicacité transculturelle 89
L'intelligence culturelle, le leadership et le perfectionnement professionnel 89
Le cadre de perfectionnement professionnel 91
Les stratégies d'apprentissage andragogiques 95
Le perfectionnement professionnel des officiers de la Marine 96
Le perfectionnement professionnel des employés de la fonction publique 97
Le perfectionnement professionnel des leaders institutionnels des Forces canadiennes 97
Les stratégies d'apprentissage des éléments du cadre de perfectionnement professionnel 99

Le développement de l'intelligence culturelle 100
L'amélioration de l'intelligence culturelle au moyen du perfectionnement professionnel dans les Forces canadiennes 102
Résumé 104

CHAPITRE 7 : L'application de l'intelligence culturelle dans les Forces canadiennes 111
Major Brent Beardsley et Karen D. Davis
L'emploi de l'intelligence culturelle au niveau politique 113
Le test ACIDD : un autre cadre de planification des politiques 114
Analyse 115
Choix 115
Application 115
Débat et décision 116
L'élaboration de la politique dans les Forces canadiennes 116
Conseillers culturels 117
Détermination des besoins d'information 118
Orientation de la politique et communications 119
L'emploi de l'intelligence culturelle au niveau stratégique 119
Calques culturels 120
L'emploi de l'intelligence culturelle au niveau opérationnel 121
La planification de la campagne et l'amélioration du calque culturel 121
Société 122
Structure sociale 122
Spécificité culturelle 124
Langue 125
Pouvoir et l'autorité 125
Intérêts 126
L'emploi de l'intelligence culturelle au niveau tactique 126
Étape de l'avertissement 127
Étape des préparatifs 127
Étapes du déploiement et des opérations 128
Étape du redéploiement 129
Résumé 129

APPENDICE A 135
Le premier aumônier musulman des Forces canadiennes en Afghanistan
Daniel Lagacé-Roy, Ph.D.

APPENDICE B **137**
L'unification des Forces canadiennes : un demi-siècle d'affrontement des cultures
Robert W. Walker, Ph.D.

APPENDICE C **141**
Réflexions sur la crise d'Oka : l'héritage du succès de la mission
Denise Kerr et Karen D. Davis

Bibliographie 145
Collaborateurs 155
Acronymes et abréviations 157
Glossaire 161
Index 171

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1-1 : Carte systémique 4
Figure 2-1 : Intelligence culturelle, concepts et relations 14
Figure 2-2 : Cadre d'efficacité des Forces canadiennes 19
Tableau 2-1 : Caractéristiques des systèmes complexes 23
Tableau 2-2 : Caractéristiques des hiérarchies et des organisations décentralisées 24
Figure 3-1 : Le système général des guerres et des conflits 35
Tableau 4-1 : Les perceptions des ONG et des militaires 59
Tableau 5-1 : Cadre de l'identité de Kegan et l'intelligence culturelle 74
Figure 5-1 : Le développement de l'identité de Kegan situé au carrefour des capacités du cadre de perfectionnement professionnel 79
Table 6-1 : Le cadre de leadership – cinq éléments et seize qualités 92-93
Figure 6-1 : Le cadre de leadership – cinq méta-compétences et seize qualités de leader 93
Figure 6-2 : Le cadre de perfectionnement professionnel – quatre niveaux de leadership, cinq méta-compétences/éléments de leadership 94
Figure 7-1 : Le cycle traditionnel de l'élaboration des politiques 114
Figure 7-2 : Le test ACIDD : un autre cadre de planification des politiques 115

AVANT-PROPOS

L'importance de miser sur les connaissances culturelles pour accroître l'efficacité opérationnelle au cours des opérations de défense et de sécurité n'est certainement pas un concept nouveau. Toutefois, au cours des dernières décennies, la complexité des opérations militaires s'est intensifiée. Cet accroissement est attribuable, du moins en partie, à la présence de plus en plus répandue d'un nombre virtuellement indéfini d'organisations gouvernementales et non gouvernementales internationales, de soldats mercenaires, d'organisations policières et paramilitaires, de forces coalisées et d'une gamme d'intervenants de l'État hôte et de belligérants souvent imprévisibles. Quel que soit le type de mission ou l'emplacement où elle doit se dérouler, l'environnement de sécurité est essentiellement une myriade dynamique de systèmes humains intégrés, isolés et superposés, chacun avec ses concepts, ses motivations et ses objectifs propres. Par conséquent, l'intelligence culturelle s'applique à toutes les interactions se déroulant, sur le plan national et international, à l'intérieur et à l'extérieur des communautés, des réseaux, des organisations, des forces militaires, des organisations gouvernementales et non gouvernementales, y compris aux interactions découlant de l'approche pangouvernementales des problèmes de sécurité. Pour gérer efficacement un tel contexte culturel, il faut posséder une imposante capacité d'analyse, une expertise considérable et des ressources intellectuelles importantes aux niveaux politique, stratégique, opérationnel et tactique.

L'intelligence culturelle est une méta-compétence inclusive qui, grâce à l'intégration des connaissances, de la cognition, de la motivation et du comportement, représente une capacité analytique et intuitive optimale et constitue un cadre pour le développement continu de la capacité requise pour relever les défis posés par les difficultés, tant intraculturelles qu'interculturelles. Ainsi, dans ce volume, les auteurs insistent sur l'importance de l'intelligence culturelle, qu'ils considèrent comme un aspect essentiel du perfectionnement de chaque leader des Forces canadiennes (FC).

En outre, les leaders des FC doivent diriger d'une manière qui facilite l'apprentissage, l'adaptabilité et la résolution efficace des problèmes à l'intérieur de leurs organisations, unités et équipes. Les leaders jouent un rôle crucial, en ce sens qu'ils façonnent et influencent le climat et la culture qui sous-tendent un leadership efficace, y compris le développement et l'application de l'intelligence culturelle. Par exemple, une culture ouverte, dans laquelle les personnes sont encouragées à se renseigner, à penser de façon critique, à penser autrement et à discuter de diverses perspectives et d'explications possibles d'activités et de comportements non familiers, offre un environnement fertile, qui permet d'accroître la capacité transculturelle. Fait important, l'un des manuels de doctrine des CF, L*e leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, souligne aussi qu'une culture ouverte est une condition clé du développement du leadership.

De ce fait, *L'intelligence culturelle et le leadership : Introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes*, est une ressource clé sur le perfectionnement professionnel de tous les leaders militaires, ainsi qu'un outil précieux pour entamer un dialogue et accroître le développement et la capacité multiculturelle et pangouvernementale dans l'ensemble des FC. Je vous incite fortement à le lire!

Le Major-général Daniel Gosselin

Commandant de l'Académie canadienne de la Défense

INTRODUCTION

Les leaders militaires ont recours à l'intelligence culturelle depuis des siècles; toutefois, certains n'ont pas réussi autant que d'autres. L'intelligence culturelle est l'aptitude à reconnaître les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements communs d'un groupe de personnes et, ce qui est plus important encore, à appliquer effectivement ces connaissances à un but particulier[1] ou à une gamme d'activités. L'intelligence culturelle reflète une facette de l'intelligence[2] et intègre plusieurs dimensions humaines pour faciliter le succès des leaders aux niveaux national, international, de l'État hôte et de l'ennemi[3]. À titre de cadre de travail susceptible de faciliter la compréhension des facteurs qui contribuent à la réussite de la mission d'une culture à l'autre, l'intelligence culturelle agit aussi comme un guide pour le développement des capacités pertinentes qui font partie intégrante de la compétence professionnelle.

L'histoire fourmille d'exemples de la façon dont l'intelligence culturelle a, et n'a pas, été appliquée dans la conduite de la guerre. Fait intéressant, dans presque chaque bataille de la Guerre du Péloponnèse, un conflit de trois décennies qui a opposé Spartiates et Athéniens à la fin du cinquième siècle av. J.-C., Thucydide décrit comment chaque adversaire a tiré parti – ou a tenté de tirer parti – des « faiblesses » culturelles de l'autre tout en mettant en valeur ses propres « forces » culturelles[4]. Aujourd'hui, nous vivons dans un monde quelque peu différent, dans une communauté mondiale plus complexe et formée d'un nombre infini de groupes, d'organisations, de sociétés, d'États et de systèmes de croyances qui sont semblables et différents de bien des façons. Il en résulte que la culture et ses répercussions sur les opérations militaires reçoivent davantage d'attention.

Il est communément reconnu que l'intelligence culturelle, chez les leaders militaires, contribue pour beaucoup à la réussite de la mission, que cela se traduise par une supériorité au combat ou par un travail plus efficace avec des sous-cultures internes, des organisations nationales et internationales externes ou d'autres organisations militaires. Il y a également un intérêt renouvelé pour l'efficacité des leaders dans les Forces canadiennes (FC), comme en fait foi la publication de la série de manuels des FC sur le leadership au cours des dernières années. Ces manuels élargissent la définition de leadership dans les FC, tant dans la direction des personnes que dans la direction de l'institution. Le leadership dans les FC est défini comme suit : « diriger, motiver et habiliter les membres des FC de manière à ce qu'ils accomplissent leurs tâches ainsi qu'à développer et à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission ». L'intelligence culturelle est l'une de ces capacités vitales et il appartient aux cadres supérieurs des FC de faire en sorte qu'elle soit correctement comprise, codifiée et communiquée à tous les membres de la profession des armes par le truchement du système de perfectionnement professionnel. Dans l'environnement de sécurité complexe d'aujourd'hui, nous ne pouvons nous permettre d'ignorer l'intelligence culturelle.

Une bonne partie de l'intérêt renouvelé pour la culture et l'intelligence culturelle résulte directement de l'expérience canadienne en Afghanistan; toutefois, le développement et l'application de l'intelligence culturelle ont contribué à un certain nombre de réussites et d'échecs militaires importants par le passé. Bien que les concepts de culture et d'intelligence culturelle ne soient pas nouveaux chez les militaires, ceux-ci les considèrent de plus en plus comme des priorités qui doivent être intégrées à d'autres impératifs opérationnels aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique des opérations. L'intelligence culturelle constitue un moyen essentiel d'améliorer la capacité de déterminer l'intention de l'adversaire, de travailler efficacement dans les domaines interarmées, interorganisationnel, multinational et public (IIMP), d'accéder aux approches pangouvernementales et de les mettre en pratique, ainsi que de traiter les exigences relatives aux objectifs connexes de la défense, de la diplomatie et du développement (3D).

Tous les leaders des FC, militaires du rang (MR) et officiers, ont besoin de l'intelligence culturelle pour exercer leurs fonctions. L'intelligence culturelle fait partie intégrante du perfectionnement des leaders et nombre de capacités et de qualités des leaders efficaces contribuent à l'intelligence culturelle. Toutefois, le développement du leadership, sans attention portée aux compétences liées à un rendement efficace dans toutes les organisations, communautés ethniques et sociétés du monde, ne permet pas à lui seul l'acquisition de l'intelligence culturelle efficace.

L'un des objectifs clés du présent ouvrage est de contribuer au perfectionnement professionnel de la capacité d'intelligence culturelle dans l'ensemble des FC en établissant la base sur laquelle pourront s'appuyer les discussions, les recherches, les découvertes et le perfectionnement ultérieurs. Il sera particulièrement utile à ceux qui doivent former des équipes militaires efficaces et appliquer des tactiques et des stratégies efficaces dans les environnements opérationnels nationaux et internationaux. Cet ouvrage a aussi été conçu pour devenir un guide pratique dont on pourrait se servir pour améliorer la compréhension et la compétence dans le domaine de l'intelligence culturelle. À ce titre, les chapitres comprennent des discussions sur la théorie et les concepts nécessaires à chacun pour encadrer sa compréhension du contexte dans lequel l'intelligence culturelle est pertinente; ils traitent aussi de sa nature, de la raison de son importance et de la façon dont elle peut être développée et appliquée dans les FC. Tous les efforts ont été faits pour intégrer et rationaliser les concepts et les théories qui contribuent à l'efficacité de l'intelligence culturelle dans les FC; toutefois, comme il s'agit là d'un outil essentiel de la réussite de la mission, il est impératif que la discussion se poursuive. Le développement de l'intelligence culturelle à l'échelle des FC repose sur la réflexion, le dialogue, l'apprentissage continu, les leçons retenues et, fait plus important encore, l'application d'analyses critiques adaptables et novatrices aux difficultés et aux dilemmes culturels.

Au chapitre 1, « La théorie des systèmes, la pensée systémique et la culture », on explique le contexte dans lequel l'intelligence culturelle est un élément facilitateur crucial de la réussite de la mission. La culture fait partie intégrante de tout système d'activité humaine, qu'il s'agisse d'une civilisation, d'un État, de toute communauté sociale ou politique organisée ou de toute institution ou organisation imposante, telle l'Église ou une entreprise commerciale. Ces systèmes sont non linéaires et ils doivent être conçus globalement. La compréhension de la culture et, en fait, de l'intelligence culturelle, ne peut se réaliser pleinement que par le recours à la pensée systémique. Ce premier chapitre présente la théorie des systèmes et la pensée systémique en regard de la culture afin d'établir les fondements d'une discussion plus détaillée et plus approfondie de la culture et de l'intelligence culturelle dans les chapitres qui suivent.

« La culture et l'intelligence culturelle » font l'objet d'une discussion assez détaillée au chapitre 2, qui constitue une introduction du concept de la culture et du caractère multidimensionnel de l'intelligence culturelle, des moyens à employer pour comprendre la culture aux niveaux sociétal et organisationnel, ainsi que de la pertinence de l'intelligence culturelle en ce qui concerne la réussite de la mission. Fait important, les auteurs insistent, dans ce chapitre, sur la complexité et la difficulté inhérentes à la culture, ainsi que sur le pouvoir potentiel de l'intelligence culturelle qui découle de l'intégration des connaissances, de la cognition, de la motivation et du comportement.

L'élaboration et l'exécution réussies de la politique de sécurité nationale du Canada dépend d'une connaissance approfondie de la culture stratégique canadienne, ainsi que d'une certaine connaissance de la culture stratégique des adversaires. En tant que telle, la culture stratégique est un élément important de l'intelligence culturelle. Le chapitre 3, « L'intelligence culturelle et la culture stratégique », place fermement le concept de l'intelligence culturelle dans le domaine de la sécurité au fur et à mesure de l'examen du concept de culture stratégique et des facteurs qui y contribuent. Les auteurs utilisent un aperçu de la structure stratégique du Canada pour illustrer le type d'analyse qui contribue à une meilleure compréhension de la culture stratégique d'un État ou d'une communauté politique ainsi qu'à la capacité globale des FC en matière d'intelligence culturelle.

Au chapitre 4, « Les fondements culturels », les auteurs soulignent que même si l'intelligence culturelle est une compétence essentielle au succès de chaque membre des FC et à la capacité globale des FC en matière d'intelligence culturelle dans des environnements peu familiers, l'intelligence culturelle s'acquière d'abord au foyer, dans des domaines relativement familiers. Nous apprenons dans ce chapitre comment nos orientations culturelles contribuent au développement de notre intelligence culturelle et peuvent l'entraver et l'améliorer. Les principaux enjeux à cet égard sont les suivants : se sensibiliser aux forces et aux préjugés de

notre propre culture et reconnaître à quel moment et de quelle façon nos propres orientations culturelles se répercutent sur nos croyances et nos comportements tout en influant sur notre aptitude à interpréter et à comprendre les croyances et les comportements des autres. La façon dont les autres perçoivent les FC et leurs membres dans divers contextes est aussi présentée comme un aspect important de la compréhension de nous-mêmes et de notre propre culture.

S'appuyant sur les notions d'identité et de fondements culturels, le chapitre 5, intitulé « L'intelligence culturelle et le développement de l'identité », établit des liens entre le développement de l'identité, le raisonnement moral et l'intelligence culturelle. En se fondant sur ces relations, les auteurs utilisent les cinq étapes du cadre de développement de l'identité de Robert Kegan en tant que base du processus de *saisie de la signification* du terme « culture ». Il faut toujours trouver un équilibre entre le relativisme culturel et l'imposition de ses propres valeurs dans une situation peu familière. Ce chapitre illustre comment la capacité de prendre de telles décisions dépend de l'interaction entre deux facteurs : d'une part, jusqu'à quel point l'identité personnelle reflète l'intériorisation des valeurs professionnelles et morales et, d'autre part, le niveau d'intelligence culturelle qui a été atteint. L'étude de cas, qui traite du premier aumônier musulman des FC en Afghanistan (voir l'appendice A), nous donne un exemple pratique de réussite dans l'application de l'intelligence culturelle à l'identité religieuse dans le domaine opérationnel d'un État hôte.

L'application efficace de l'intelligence culturelle est fonction, bien entendu, du niveau de développement de la capacité d'intelligence culturelle atteint par les membres des FC. Le chapitre 6, « Le développement de l'intelligence culturelle », présente une stratégie axée sur ce développement dans le contexte plus large du cadre de perfectionnement professionnel (CPP) des FC. Ce chapitre souligne la pertinence de divers processus d'apprentissage pour le développement de l'intelligence culturelle, notamment l'expérience, l'exposition, les affectations ciblées et les engagements à l'étranger, lesquels s'ajoutent à d'autres stratégies d'apprentissage et de perfectionnement professionnel pour les adultes. On accorde une attention particulière au rôle essentiel de l'andragogie dans le développement de l'intelligence culturelle au sein du CPP. Une étude de cas sur les répercussions des cultures propres à chaque service sur l'unification des FC, présentée à l'appendice B, constitue un argument convaincant en faveur de la nécessité du PP et de l'intelligence culturelle pour la réussite de la mission, non seulement aux niveaux international et interorganisationnel, mais aussi en présence de problèmes intra-institutionnels internes et nationaux.

Le chapitre 7, « L'application de l'intelligence culturelle dans les Forces canadiennes », présente un cadre conceptuel à utiliser pour l'emploi de l'intelligence culturelle par les leaders des FC aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique.

En outre, on y examine l'application de l'intelligence culturelle par les conseillers au niveau politique. En utilisant le système général des guerres et des conflits comme cadre de travail, les auteurs insistent sur la nécessité impérieuse, pour la réussite de la mission, d'intégrer l'intelligence culturelle dans toutes les tâches de planification et d'exécution dans les domaines national et international et en ce qui concerne l'ennemi et l'État hôte. Cette discussion fait ressortir le besoin pressant d'appliquer les méthodologies non linéaires, propres à être utilisées à des niveaux importants de complexité, dans l'élaboration de politiques, d'orientation stratégique, de calques culturels et de plans de campagne. L'étude de cas sur les FC et la « crise d'Oka » de 1991, qu'on trouvera à l'appendice C, illustre les bénéfices potentiels de l'intégration de l'intelligence culturelle à tous les niveaux – du niveau tactique au niveau politique.

Les modes d'interaction entre les peuples de différents États (ou d'autres communautés et groupes) prennent diverses formes, depuis le conflit jusqu'à la cohabitation, en passant par la coopération. Les relations entre les peuples peuvent être décrites comme des interactions entre des systèmes complexes distincts; elles sont distinctes en ce sens qu'il y a deux groupes différents, ou davantage, formés de membres qui adhèrent aux valeurs, aux croyances et aux normes – c.-à-d. la culture du groupe. Ces relations internationales ou interculturelles se situent dans un grand système complexe, qu'on appellera l'humanité. Arriver à bien comprendre ces complexités dans le contexte de la sécurité et des opérations conflictuelles constitue une tâche stimulante. Le présent ouvrage sert de mise en garde – il ne faut pas sous-estimer les répercussions de la culture ni se limiter à des connaissances propres à une culture et à des comportements observables pour guider la stratégie, la planification, les décisions et l'action, tant à l'étranger qu'au pays. Fait plus important encore, cet ouvrage est une première étape vers un dialogue et un apprentissage qui contribueront à l'acquisition d'une plus grande capacité en matière d'intelligence culturelle dans l'ensemble des FC.

NOTES

1 Spencer, Emily, *Crucible of Success : Applying the Four CQ Domain Paradigm, The Canadian Forces in Afghanistan as a Case Study*, (Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2007), p. 3. Une équipe de projet sur l'intelligence culturelle de l'Institut de leadership des Forces canadiennes a élargi la définition pour qu'elle englobe « ou à une gamme d'activités ».

2 En anglais, on emploi l'abréviation « CQ », bien que l'intelligence ne représente pas une relation mathématique de capacités de la même façon que le QI, l'abréviation de quotient intellectuel, parce qu'elle est considérée comme un volet unique de l'intelligence. Voir le livre de Christopher Earley et Soon Ang, *Cultural Intelligence : Individual Interactions Across Cultures*, (Stanford University Press, Stanford, Californie, 2003), p. 4.

3 Voir le livre d'Emily Spencer, *Crucible of Success*, qui examine la possibilité que ces domaines soient un paradigme de l'intelligence culturelle.

4 Ibid., p. 9

CHAPITRE 1

LA THÉORIE DES SYSTÈMES, LA PENSÉE SYSTÉMIQUE ET LA CULTURE

Bill Bentley, Ph.D.

Le concept de la culture est quelque peu imprécis et l'on peut trouver bien des définitions différentes dans les ouvrages sur les sciences sociales, particulièrement sur l'anthropologie. Comme l'a indiqué un spécialiste de renom en sciences sociales, « Contrairement à la structure sociale, le concept de « culture » est l'un des plus élastiques des sciences sociales, et du même coup, manié de main de maître, on peut tout en tirer »[1]. Il est important de noter que l'une des caractéristiques communes à la plupart des meilleures définitions du concept est l'assimilation de la culture à un système. Par exemple, l'anthropologue Clifford Geertz déclare que « les présomptions culturelles constituent un système de conceptions héritées, exprimées sous une forme symbolique, qui permettent aux hommes de communiquer, de perpétuer et d'acquérir des connaissances et des attitudes à l'égard de la vie »[2]. Dans ce premier chapitre, nous vous présenterons la théorie des systèmes et la pensée systémique en ce qui a trait à la culture afin de paver le chemin pour les chapitres suivants, qui portent sur une étude plus détaillée et plus approfondie de la culture et de l'intelligence culturelle.

LES SYSTÈMES CULTURELS ET LA THÉORIE DES SYSTÈMES

Une sommité en matière de culture organisationnelle et de leadership, Edgar Schein, définit ainsi la culture :

> « Un système d'hypothèses fondamentales communes apprises par un groupe au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, système qui s'est révélé suffisamment utile pour être jugé valide et, par conséquent, susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres du groupe parce qu'il représente un bon moyen de percevoir, de penser et de ressentir ce qui a trait à leurs problèmes[3]. »

Dans le domaine de la sécurité, la « culture stratégique », décrite en détail au chapitre 3, a été définie comme étant un système de symboles composé de deux parties; la première comprend des hypothèses de base sur le caractère ordonné de l'environnement stratégique, c.-à-d. sur le rôle de la guerre dans les affaires humaines; la seconde porte sur l'efficacité du recours à la force[4].

L'analyse de la culture en tant que système implique habituellement l'identification des sous-systèmes énumérés ci-dessous et la détermination des liens et des interactions entre ces derniers :

- les aspects constants du comportement, observés lors des interactions entre individus;
- les normes du groupe;
- les valeurs auxquelles il adhère;
- la philosophie formelle;
- les règles du jeu;
- l'ambiance au sein du groupe (climat);
- les habiletés intégrées;
- les habitudes de pensée – modèles mentaux;
- les significations partagées; et
- les « métaphores sources » ou les symboles intégrants.

Pour compliquer encore les choses, la culture est enchâssée dans une société donnée. La culture et la société sont inextricablement entrelacées et elles doivent être examinées ensemble.

Une société consiste en une population dont les membres sont assujettis à la même autorité politique, occupent un territoire commun, possèdent une culture commune et partagent un sentiment d'identité[5]. Aucune société n'est toutefois homogène. Une société possède habituellement une culture dominante, mais elle peut aussi comporter un grand nombre de cultures secondaires. Les sociétés ne sont pas fixes et changent au fil du temps. Chaque société comprend à la fois une structure et une culture sociales. Le terme « structure sociale » désigne les relations entre les groupes de personnes au sein d'une société. Une structure sociale persiste dans le temps. Elle montre une régularité et une continuité qui résistent aux perturbations. Dans une société, la structure sociale comprend des groupes, des institutions, des organisations et des réseaux. La structure sociale comprend également les éléments suivants :

- agencement des parties qui constituent la société;
- organisation des postes sociaux; et
- répartition des personnes dans ces postes.

La culture, associée à une telle structure sociale, peut être considérée comme un « tissu de significations » commun aux membres d'une société ou d'un groupe particulier au sein de la société. La culture est par conséquent :

- *un système* de croyances, de valeurs, de coutumes, de comportements et d'artefacts communs que les membres d'une société utilisent pour composer avec leur monde et avec les autres membres de la société;
- apprise à la suite d'un processus qui porte le nom d'enculturation;
- partagée par les membres d'une société (il n'y a pas de *culture individuelle*);
- un régime, c.-à-d. que les membres d'une société vivent et pensent d'une façon définie, suivant des façons de faire répétitives;
- modifiable grâce à l'interaction sociale entre les personnes et les groupes;
- arbitraire, c.-à-d. qu'on ne peut émettre des hypothèses concernant ce qu'une société juge bien ou mal; et
- intériorisée, en ce sens qu'elle est fondée sur des habitudes, tenue pour acquise et perçue comme un état naturel par les membres de la société.

Il est donc crucial d'examiner le concept de culture sous l'angle de la théorie des systèmes. Ce n'est qu'en ayant recours à la pensée systémique que nous pourrons pleinement comprendre la culture et, en fait, l'intelligence culturelle.

On peut établir que les débuts du mouvement systémique et de l'élaboration de la théorie des systèmes remontent au tournant du XIX^{e} siècle et à l'émergence du romantisme et de la science romantique, particulièrement la biologie. Toutefois, le débat explicite sur la façon de composer scientifiquement avec les systèmes complexes non linéaires a commencé sérieusement dans la seconde moitié du siècle. Certains des premiers exposés hésitants de ce qu'on a appelé plus tard la pensée systémique ont été écrits dans les années 1920. Un pionnier de la théorie des systèmes et fondateur de la théorie générale des systèmes, Ludwig von Bertallanffy, a écrit abondamment sur le sujet dans les années 1940 et, en 1954, il a contribué à la fondation de la *Société pour l'Étude des Systèmes Généraux* (sic).

À quels types de système la pensée systémique s'applique-t-elle? La « carte systémique », élaborée par le scientifique et consultant en gestion britannique Peter Checkland et illustrée à la figure 1-1 ci-dessous, contribue à la conceptualisation de la nature des différents systèmes. On décrit et compare ensuite brièvement les trois principaux systèmes établis par Checkland.

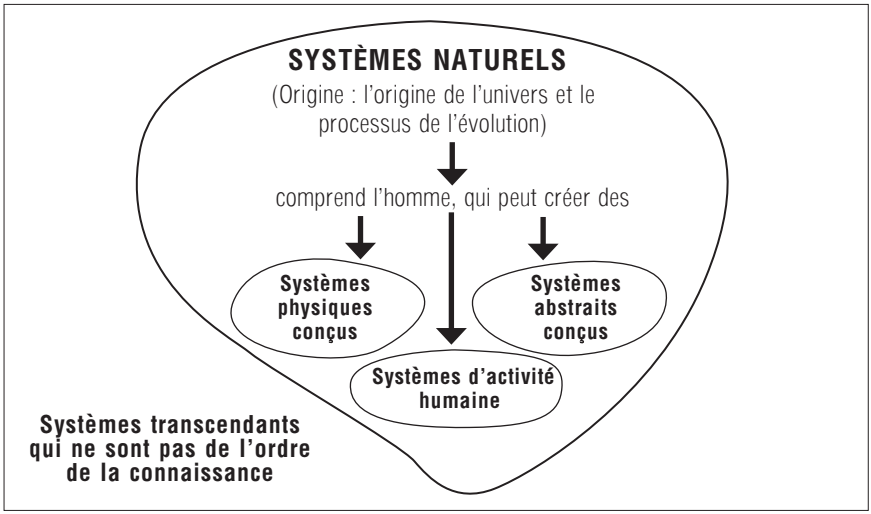


FIGURE 1-1 : CARTE SYSTÉMIQUE[6]

Les systèmes physiques conçus, tel un réseau national de distribution d'énergie ou un système de défense antimissile, tendent vers la « pensée systémique dure ». À titre d'exemples des méthodologies employées pour composer avec ces types de système, on peut citer l'ingénierie des systèmes, la recherche opérationnelle (RO), l'analyse des systèmes RAND*, le modèle des systèmes viables et la dynamique des systèmes. Toutes ces méthodes sont positivistes, car elles posent comme hypothèse que le système en cause peut être nommé et peut être manipulé dans un but d'efficience. Aucune de ces méthodes ne porte attention à l'existence de visions du monde contradictoires, ce qui caractérise toute interaction sociale et culturelle. Les systèmes abstraits conçus, tels les systèmes mathématiques ou les systèmes philosophiques, tendent également vers la pensée systémique dure et le raisonnement analytique. Les systèmes d'activité humaine sont, toutefois, très différents. De tels systèmes sont complexes, interactifs et non linéaires et il ne sont traités efficacement qu'avec le recours à la « pensée systémique souple ». Le Lieutenant-général Paul Van Riper, qui fait partie des *Marines*, décrit les systèmes physiques et abstraits comme étant compliqués sur le plan des structures tandis que les systèmes d'activité humaine sont complexes sur le plan des interactions[7].

La pensée systémique souple de l'ère moderne est fortement influencée par la phénoménologie, l'herméneutique et la théorie critique. L'un des principaux concepts de la phénoménologie est celui de l'intentionnalité – le concept suivant

---

* La RAND Corporation est une entreprise de recherche indépendante.

lequel toute activité mentale consciente consiste à penser à quelque chose. La préoccupation principale de la phénoménologie porte sur la nature et le contenu de notre pensée au sujet du monde, plutôt que sur le monde lui-même en tant qu'entité indépendante de tous ceux qui l'observent, ce qui relève du positivisme. L'herméneutique est l'étude de la signification – voir, clarifier, déterminer et distinguer les significations. La préoccupation principale de l'herméneutique est d'établir que l'objet des sciences humaines est intrinsèquement différent de celui des sciences naturelles, car il ne porte pas sur les faits externes, mais sur les expressions de l'esprit humain qui deviennent des artefacts culturels à la suite d'un processus d'« objectivation ». L'herméneutique comporte un processus de découverte cyclique qui porte le nom de « cercle herméneutique », lequel constitue un moyen de percevoir des ensembles sociaux à la fois dans leur totalité et dans chacune de leurs parties. La théorie critique, dérivée des travaux de ce qu'on a appelé l'École de Francfort, joint une attaque du positivisme, lequel ne pourrait servir de base solide aux sciences sociales, à la conviction qu'une théorie sociale adéquate doit percevoir la société comme un ensemble de processus que l'homme émancipé peut changer. Un théoricien majeur dans le domaine de la théorie critique, Jürgen Habermas, fait ressortir la différence entre l'action rationnelle-intentionnelle gouvernée par des règles techniques basées sur des connaissances empiriques, d'une part, et l'action communicative, ou l'interaction symbolique, régie par des normes consensuelles contraignantes qui définissent les attentes réciproques en matière de comportement, d'autre part. La première action exige une pensée analytique linéaire, tandis que la dernière suppose une pensée systémique.

Il est clair que la culture fait partie intégrante de tout système d'activité humaine, qu'il s'agisse d'une civilisation, d'un État, de toute communauté sociale ou politique organisée ou de toute grande institution ou organisation telle qu'une Église ou une entreprise. Ces systèmes sont non linéaires et doivent être considérés dans leur ensemble.

LES SYSTÈMES COMPLEXES, NON LINÉAIRES

Pour qu'un système soit linéaire, il faut qu'il remplisse deux conditions simples. La première est la proportionnalité, ce qui veut dire que les changements au niveau des produits du système sont proportionnels aux changements au niveau des entrées dans le système. De tels systèmes démontrent ce que l'on appelle en économie des « rendements constants à l'échelle », ce qui suppose que de petits changements produisent de petits effets et que des changements plus importants génèrent des effets équivalents. La seconde condition, celle de la linéarité, qui prend le nom « d'additivité ou superposition », sous-tend le processus de l'analyse. Le concept central est celui selon lequel le tout est égal à la somme de

ses parties. Cela permet de fractionner le problème en portions plus petites qui, une fois résolues, peuvent être de nouveau additionnées pour obtenir la solution au problème original.

Les systèmes non linéaires sont ceux qui n'obéissent pas à la règle de la proportionnalité et de l'additivité. Les systèmes non linéaires, complexes sur le plan de l'interactivité, sont très sensibles aux nouveaux facteurs : des changements infiniment petits peuvent générer des effets d'une importance disproportionnée. De plus, en présence d'une complexité interactive, il est souvent impossible d'isoler chaque cause et ses effets puisque les parties sont toutes reliées en un réseau complexe. La complexité interactive produit un comportement fondamentalement imprévisible et même contre-intuitif.

Un système complexe possède les caractéristiques suivantes :

- il comprend un grand nombre d'éléments interactifs;
- les interactions sont non linéaires et des changements mineurs peuvent avoir des conséquences d'une ampleur disproportionnée;
- le système est dynamique, le tout est plus grand que la somme de ses parties et les solutions ne peuvent être imposées (elles découlent plutôt des circonstances);
- le système a des antécédents et le passé est intégré au présent, les éléments évoluent les uns avec les autres et avec l'environnement et l'évolution est irréversible;
- bien qu'un système complexe puisse, rétrospectivement, paraître ordonné et prévisible, le passé n'est pas garant de l'avenir, car les conditions externes et les systèmes changent constamment; et
- dans un système complexe, les agents et le système se limitent réciproquement, à l'encontre des systèmes ordonnés dans lesquels le système limite les agents, ou encore des systèmes chaotiques dans lesquels il n'y a aucune contrainte.

Les systèmes non linéaires tels que la culture sont quelquefois appelés système adaptatifs complexes. C'est ici que la théorie de la complexité et la théorie du chaos prennent leur importance. Le modèle général d'une complexité aussi organisée est celui-ci : l'organisation comprend une hiérarchie de niveaux, chacun plus complexe que celui qui le précède. Ainsi, dans quelque culture que ce soit, on trouve des valeurs explicites auxquelles les gens adhèrent, puis, au niveau supérieur, des valeurs implicites, plus profondes. Les niveaux supérieurs sont caractérisés par des propriétés émergentes qui n'existent pas aux niveaux

inférieurs. En fait, non seulement ces propriétés émergentes n'existent pas aux niveaux inférieurs, mais elles y sont dénuées de sens.

La théorie de la hiérarchie cherche à définir les différences fondamentales entre un niveau de complexité et un autre. Son but ultime est de présenter à la fois un compte rendu des relations entre les différents niveaux et un rapport sur la façon dont les hiérarchies observées en viennent à se former et à se hiérarchiser, ce qui les séparent et ce qui les unit.

Dans une hiérarchie de systèmes, le maintien de la hiérarchie exige l'utilisation d'un ensemble de processus comprenant la communication d'information à des fins de réglementation ou de contrôle. Tous les processus de contrôle dépendent de la communication, c.-à-d. d'une masse de renseignements transmis sous forme d'instructions ou de contraintes, par des moyens automatiques ou manuels.

LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

Le type de pensée associée à de tels systèmes non linéaires complexes contraste avec la pensée analytique qui sous-tend les procédures de planification classiques. Il est à noter que la pensée analytique est l'une des caractéristiques de base du perfectionnement professionnel des FC (voir le chapitre 6) et qu'elle complète donc la pensée systémique de bien des façons. Cependant, il est important de comprendre les limites de la pensée analytique dans le contexte des systèmes complexes. La pensée analytique décompose successivement un sujet en ses parties jusqu'à ce qu'elle puisse expliquer le comportement de chacune des parties, après quoi elle cherche à expliquer le tout comme accumulation du comportement des parties. Ce processus est quelquefois qualifié de réductionniste. Par opposition, la pensée systémique place le système dans le contexte de l'environnement plus vaste dont il fait partie et elle étudie le rôle qu'il joue dans cet environnement. La pensée systémique est ainsi expansionniste, car elle progresse vers l'extérieur pour étudier les systèmes de plus en plus importants. La pensée systémique peut être comparée à la pensée analytique de la façon suivante. La pensée systémique est :

- holistique plutôt que réductionniste;
- interprétative plutôt qu'analytique;
- portée vers la conception plutôt que la planification;
- portée vers une compréhension nouvelle plutôt qu'un remaniement;
- subjective plutôt qu'objective;

- portée vers la conceptualisation plutôt que l'universalité; et
- portée vers la réflexion critique plutôt que l'identification.

On ne peut analyser d'une manière linéaire les sous-systèmes d'un système culturel, énumérés ci-dessus, en les ajoutant les uns aux autres pour en faire un *tout*. Ils sont interactifs, car ils produisent des phénomènes émergents et, par conséquent, ils doivent être considérés dans leur ensemble. Il faut les interpréter au moyen des méthodes de la phénoménologie et de l'herméneutique, et non les analyser comme un moteur de voiture. L'observateur de la culture doit, d'une façon ou d'une autre, *sentir* la culture au sens subjectif et non la lire comme un ensemble de données empiriques. Elle doit être conceptualisée dans son individualité et non généralisée dans le but d'en identifier les types idéaux universels ou les règles et structures communes.

Un certain nombre de démarches et de méthodologies ont été élaborées pour employer la pensée systémique d'une façon pratique. La méthodologie systémique souple, mise au point par Peter Checkland, est l'une des meilleures qui aient été élaborées au cours des 30 dernières années[8]. Elle a été appliquée dans des centaines de cas, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Il s'agit d'un processus souple, méthodique, conçu pour composer avec des systèmes adaptatifs complexes qui exigent une compréhension et un apprentissage continu. Par « processus », on entend un cheminement organisé vers l'élaboration d'un jugement émis au sujet d'une situation humaine; ce processus est basé sur un ensemble particulier d'idées, nommément des idées systémiques.

Le concept central de la méthodologie systémique souple est qu'un ensemble adaptatif peut survivre au fil du temps en s'adaptant aux changements survenant dans son environnement. C'est clairement une autre façon de considérer la culture, telle qu'elle est définie au début du présent chapitre.

RÉSUMÉ

Le recours à un outil tel que la méthodologie systémique souple implique que ses utilisateurs reconnaissent que la culture fait partie des systèmes complexes, et que les limites de ces derniers ne sont réduites qu'en fonction de l'analyse et de l'interprétation. Cela veut dire, comme on l'a souligné dans le présent chapitre, que les systèmes sont expansionnistes et ont un potentiel illimité d'influence sur les autres systèmes. De plus, l'application réussie de cette méthodologie dépend du niveau d'intelligence culturelle qui l'imprègne; en d'autres mots, la mesure dans laquelle les connaissances culturelles, la cognition, la motivation et les comportements, développés pour devenir une méta-compétence intégrée que nous appelons intelligence culturelle, contribuent à l'utilité de la méthodologie

et d'autres méthodes dans les efforts d'interprétation et de gestion des relations complexes présentes au sein des cultures et des systèmes. On trouvera au chapitre 2 de plus amples explications du concept de l'intelligence culturelle et de ses relations avec la culture et les systèmes complexes.

NOTES

1 C. Wright Mills. *L'imagination sociologique*, Paris, François Maspero, 1977, 164.

2 Geertz, Clifford. *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973, 89.

3 Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, 12.

4 Johnston, Alastair. « Thinking About Strategic Culture », *International Security* 19, 4, 1995, 46.

5 États-Unis. *The U.S Army and Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*, The University of Chicago Press, Chicago, 2007.

6 Checkland, Peter. *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, New York, 1999, 112.

7 Discussion entre le Lieutenant-général Paul Van Riper et le Lieutenant-colonel Bentley de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, le 18 septembre 2006.

8 Checkland, Peter. *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley & Sons, New York, 1999.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Checkland, Peter. *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley & Sons, New York, 1999.

Checkland, Peter. *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, New York, New York 1999.

Geertz, Clifford. *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973.

Johnston, Alastair. « Thinking About Strategic Culture », *International Security* 19, 4, 1995, 32-64.

CHAPITRE 2

LA CULTURE ET L'INTELLIGENCE CULTURELLE

Karen D. Davis et Justin C. Wright

L'intelligence culturelle est l'aptitude à reconnaître les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements communs des membres d'un groupe et, ce qui est plus important encore, la capacité d'appliquer efficacement cette connaissance à la réalisation d'un but précis[1] *ou d'une gamme d'activités*. L'intelligence culturelle est souvent perçue comme un synonyme de la connaissance culturelle; cependant, l'intelligence culturelle est bien plus que la simple *connaissance* d'une autre *culture*. Le présent chapitre vous initie aux diverses façons de comprendre l'intelligence culturelle en vous présentant une étude de la culture, des dimensions intégrées que sont l'intelligence culturelle, la culture et les institutions, ainsi que de la pertinence de l'intelligence culturelle dans la réussite de la mission.

L'idée selon laquelle l'intelligence culturelle peut effectivement exister s'appuie sur le principe voulant que la culture puisse être définie autant que comprise. Le concept de culture peut être à la fois insaisissable, global et contradictoire, au point que certains experts en sociologie et en anthropologie ont écarté complètement ce concept[2]. Bien que la culture, en tant que concept, soit complexe, elle constitue un cadre de travail utile pour comprendre comment les ensembles de significations, de symboles, de conceptions, de valeurs et de connaissances transmises au cours de l'histoire influent sur les attitudes, les motivations et les comportements d'un groupe de personnes. Le caractère insaisissable de la culture démontre la difficulté et la complexité intrinsèques qu'elle présente pour quelqu'un de l'extérieur.

Ronald Wright définit la culture sous l'angle de l'anthropologie technique et y inclut « …l'ensemble des connaissances, des croyances et des pratiques de toute société… »[3]. La culture, selon Wright, englobe tout :

> … du végétalisme au cannibalisme; Beethoven, Botticelli et le perçage corporel; ce que vous faites dans votre chambre à coucher, la salle de bain et l'église de votre choix (si votre culture vous donne le choix); et toute la technologie, de la pierre taillée à la fragmentation de l'atome. Les civilisations sont une sorte de culture spécifique : ce sont des sociétés importantes et complexes basées sur la domestication des végétaux, des animaux et des êtres humains. Elles sont de constitutions variées, mais elles comportent typiquement des villes, des cités, des gouvernements, des classes sociales et des professions spécialisées[4].

La majorité des plus récentes recherches ne sont pas aussi ambitieuses et poussées. Beaucoup de projets culturels sont axés sur des conceptions de la culture à divers niveaux de la société (national, communautaire, organisationnel/

institutionnel, etc.), ce qui nous offre des unités d'analyse relativement bien définies qui facilitent la compréhension. Toutefois, la culture est une entité intangible qui transcende les limites, c.-à-d. que la culture est influencée par des entités internes et externes et qu'elle n'est pas complètement contenue à l'intérieur de structures et de groupes définis. Par exemple, les forces armées, à titre d'institution publique nationale, sont enchâssées dans l'environnement « culturel » national.

La culture peut aussi être conceptualisée sous la forme d'un lien entre un individu et le groupe social, l'organisation ou le milieu dans lequel il vit. Le spécialiste de la psychologie du développement Robert Kegan affirme qu'un individu établit son identité en *saisissant la signification* du monde qui l'entoure[5]. En d'autres mots, les croyances et pratiques qu'ont en commun les membres d'un groupe social donné constituent la base de l'identité sociale de l'individu. Qui plus est, la position unique de l'individu dans le groupe social, soit sa biographie personnelle, ses expériences et son interprétation (c.-à-d. le processus de saisie du sens ou de la signification) de sa culture, en vient à maintenir et quelquefois à façonner les valeurs et les pratiques communes du groupe social. De cette façon, la culture persiste lorsqu'elle est transmise de génération en génération, tout en étant souple et en s'adaptant aux expériences et aux interprétations communes d'un ensemble d'individus d'un groupe social donné, à des moments précis de l'histoire. Le lien direct entre le processus de saisie de la signification et l'intelligence culturelle est traité plus en détail au chapitre 5.

La relation réciproque entre l'individu et le groupe social auquel il appartient révèle un autre élément de la culture, plus précisément un intermédiaire individuel[6]. Bien que la culture, ou les valeurs et comportements communément acceptés, influe sur la manière dont les individus agissent ou devraient agir, elle n'a pas une influence déterminante. En d'autres mots, la culture communique les valeurs et pratiques acceptées d'un groupe social, mais il appartient toujours à l'individu d'interpréter ces valeurs et pratiques. L'interaction entre les valeurs culturelles et le comportement et l'expérience unique de l'individu à l'intérieur de cet environnement culturel peut s'assimiler au concept du processus de saisie de la signification chez cet individu. Le processus de saisie de la signification étant propre à l'individu, cela donne lieu à des perspectives et à des interprétations différentes du mérite des valeurs culturelles et de l'expression des pratiques culturelles. Bien que les valeurs et les pratiques culturelles soient communes, le groupe n'adhère pas à bon nombre d'entre elles. En règle générale, l'existence de ces différences, qui sont attribuables à l'expérience de chaque individu, constitue le moyen par lequel la culture d'un groupe social, d'une organisation ou d'un milieu s'adapte et évolue.

Il est clair, à la suite de l'exposé ci-dessus, que la compréhension d'une culture est une tâche très importante et très complexe. Même une compréhension élémentaire de la nature complexe de sa propre culture, notion traitée plus en détail au

chapitre 4, est une tâche intimidante lorsqu'on commence à examiner la diversité des groupes sociaux, du milieu et des organisations; les relations entre ces entités sociales; les intérêts et les buts opposés ou contradictoires d'un grand nombre de ces groupes sociaux; l'adaptation des valeurs et des pratiques des cultures et des sous-cultures aux expériences et aux perspectives de leurs membres; et les liens étroits entre la dynamique de toutes ces cultures et sous-cultures et les institutions essentielles d'un État-nation, telles son économie, son gouvernement ou ses organisations religieuses. Étant donné la difficulté de saisir le fonctionnement interne de la culture dans laquelle nous vivons, l'idée de *comprendre une autre culture* de l'extérieur semble, à première vue, un obstacle insurmontable.

Même s'il est vrai que l'étude d'une culture sera toujours un travail inachevé, il y a des facteurs d'ordre général – des éléments de l'expérience humaine qui sont sans doute à caractère universel – que l'on peut mesurer grossièrement pour commencer à comprendre la différence culturelle. L'intelligence culturelle est une structure nous permettant de développer notre capacité de comprendre au-delà du savoir factuel et de mettre en pratique des comportements normatifs qui se heurteront inévitablement à des limites dans les milieux culturels dynamiques et inconnus.

L'INTELLIGENCE CULTURELLE : UNE CAPACITÉ MULTIDIMENTIONNELLE

L'intelligence culturelle, dans le contexte militaire, se veut une forme de connaissance et de sensibilisation aux cultures, au moyen de l'analyse régulière des renseignements sociaux, politiques, économiques et autres données d'ordre démographique qui permettent de comprendre l'histoire, les institutions, la psychologie, les croyances et les comportements d'un peuple ou d'un État. Une gamme d'habiletés et de compétences sont considérées comme des compléments de la connaissance et de la sensibilisation culturelle, y compris la sensibilisation aux réalités culturelles, l'établissement de relations, la communication transculturelle, l'aptitude linguistique, les habiletés d'écoute et d'observation, etc. L'intelligence culturelle n'est ni l'un ni l'autre de ces éléments pris isolément; toutefois, elle *englobe* effectivement la plupart de ces notions. Par exemple, les habiletés telles que l'établissement de relations, l'analyse de l'information et la prise de décision tactique dans un environnement opérationnel sont influencées par des composantes cognitives et motivationnelles qui font partie de l'intelligence culturelle.

Les experts en la matière ont invariablement représenté l'intelligence culturelle sous la forme d'un modèle tripartite ou multidimensionnel. Par exemple, les travaux de Christopher P. Earley et de Soon Ang portent principalement sur les relations entre les dimensions cognitive, comportementale et motivationnelle qui font partie d'un concept d'intelligence culturelle, tandis que d'autres modèles incluent des dimensions telles que la connaissance, les habiletés et les

attitudes[7]. Dans le cadre de son concept de l'intelligence culturelle, David C. Thomas accorde une importance particulière au rôle de la *conscience*, vue comme une stratégie méta-cognitive agissant à titre de médiateur principal entre la cognition et le comportement. Selon Thomas, la conscience réglemente le traitement cognitif et la réaction de la façon suivante :

- en rappelant à l'esprit des connaissances applicables au sujet de préoccupation,
- en choisissant de ne pas réagir automatiquement,
- en bloquant les réactions indésirables, et
- en sélectionnant les réactions pour qu'elles soient compatibles avec les motifs et les buts[8].

La figure 2-1 ci-dessous illustre les relations et les compétences prédominantes qui contribuent à la formation de l'intelligence culturelle[9]. Il est important de noter que l'intelligence culturelle résulte de la puissance intégrée de cette gamme de composantes; autrement dit, on ne peut atteindre à une intelligence très efficace en l'absence de l'une ou l'autre de ces composantes. Les dimensions et les compétences indiquées à la figure 2-1 sont aussi traitées plus en détail ci-dessous.

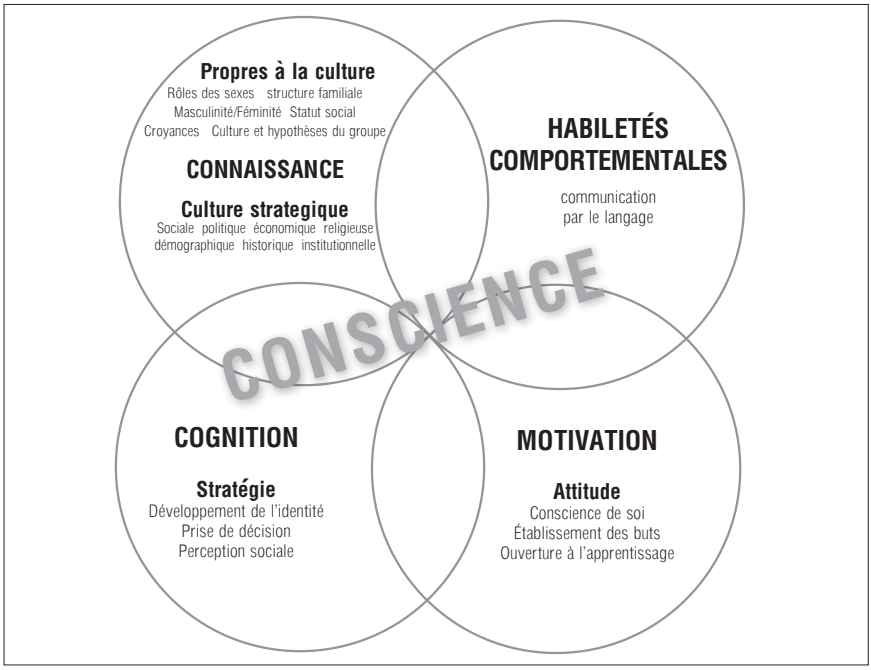
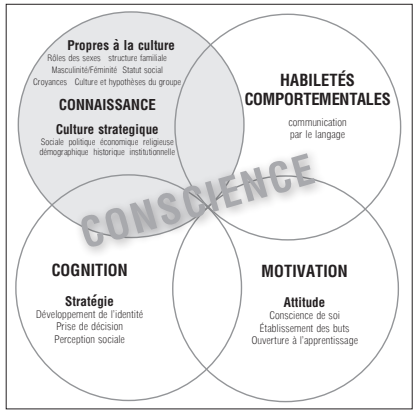
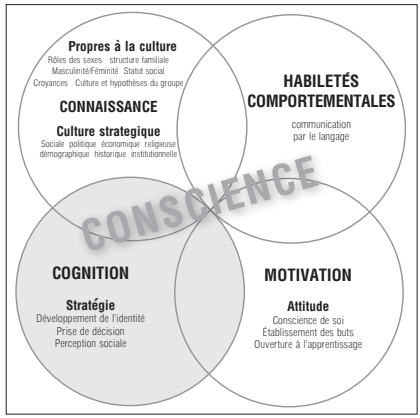


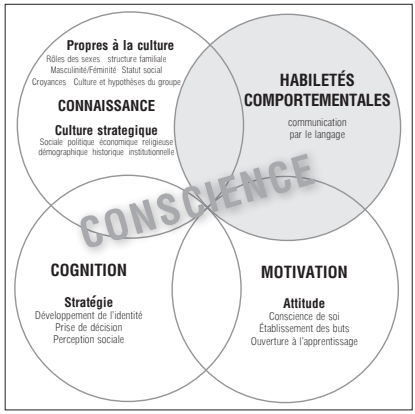
FIGURE 2-1 : INTELLIGENCE CULTURELLE, CONCEPTS ET RELATIONS



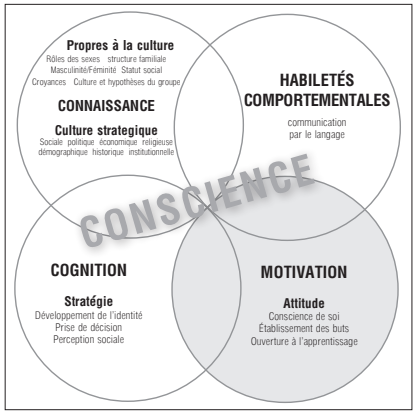
Fait important, la connaissance et la cognition sont des dimensions de l'intelligence culturelle qui sont étroitement liées l'une à l'autre. La culture stratégique, à l'intérieur de la composante « connaissance », inclut une bonne partie de ce qui a été couramment considéré comme le renseignement et est parfois appelé intelligence culturelle dans les communautés militaires. Par exemple, le commandant John P. Coles, de la United States Navy, définit l'intelligence culturelle comme étant « l'information sociale, politique, économique et de nature également démographique qui, une fois analysée, permet de comprendre l'histoire, les institutions, la psychologie, les croyances (telle la religion), et les comportements d'un peuple ou d'un État »[10]. L'importance, pour l'intelligence culturelle, de la culture stratégique, de la structure des forces, de l'organisation de la défense, de la théorie militaire et de la doctrine militaire est traitée de façon plus détaillée au chapitre 3. La sensibilisation aux cultures ou la connaissance propre à une culture, telles la structure sociale et familiale et les notions de masculinité et de féminité, fait aussi partie de la composante « connaissance », sans toutefois y être assimilée complètement ni définir à elle seule l'intelligence culturelle.



Les scénarios cognitifs qui guident le comportement influent sur les valeurs culturelles qui sont déposées dans notre mémoire au fur et à mesure que nous intériorisons graduellement les modèles culturels prédominants. La connaissance propre à une culture, telle la sensibilisation aux cultures, peut altérer les processus cognitifs; toutefois, les origines culturelles prédominantes continuent d'influer sur la perception et le comportement[11]. La perception sociale, à l'intérieur de la composante cognitive, comprend, par exemple, la perception des événements et l'attribution de leurs causes, c.-à-d. que la perception des faits réels et du but ou du sujet dont il était question a conduit directement à une issue donnée. La relation entre le développement de l'identité et les systèmes de valeurs culturels influe sur les processus cognitifs qui sous-tendent la prise de décision et le raisonnement moral. Ces relations sont traitées plus en détail au chapitre 5.

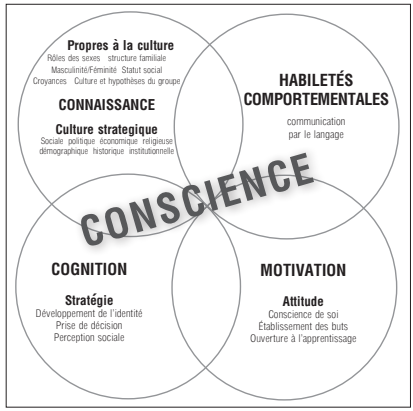


La composante « habiletés comportementales » de l'intelligence culturelle renvoie à l'autoprésentation, celle-ci étant basée sur les renseignements apportés par les composantes cognitives et motivationnelles qui incluent, par exemple, les habiletés linguistiques et les compétences en communications transculturelles. Il est important de noter que le comportement est fondé sur la compréhension – acquise grâce à la composante cognitive – de ce qui est acceptable ou efficace à l'intérieur de la nouvelle culture[12], par exemple adopter la bonne intonation lorsqu'on tente de parler une langue[13] que l'on apprend ou au moment de prendre des décisions concernant les salutations et les poignées de mains convenables et autres manifestations. La capacité d'adapter correctement le comportement aux contextes culturels divers et dynamiques repose sur la connaissance, la cognition et les capacités motivationnelles.



La composante « motivation » représente des concepts tels que la conscience des autres, la conscience de soi, l'acuité perceptuelle, la souplesse, la communication, l'empathie, l'ouverture d'esprit, l'ouverture à l'apprentissage et l'établissement de buts, lesquels facilitent l'adaptation de nos méthodes dans des situations complexes ou des cultures inconnues[14]. Un individu motivé serait, par exemple, une personne qui s'efforce d'atteindre la conscience de soi et l'autoperfectionnement en faisant preuve d'une plus grande efficacité dans des situations culturelles différentes. Dans le contexte de l'intelligence culturelle, l'ouverture à l'apprentissage traduit une disposition, en présence d'une nouvelle culture, à éviter de juger jusqu'à ce qu'un portrait culturel plus étoffé et intégré ait été dressé.

La conscience, selon Thomas, est une composante clé du lien entre la connaissance et la capacité comportementales[15]. Lorsque l'intelligence culturelle s'est développée au point d'atteindre un niveau élevé, elle dépend des activités cognitives qui composent la conscience :



- être conscient de nos propres présomptions, idées et émotions;
- remarquer ce qui est apparent chez une autre personne et se mettre au diapason de ses présomptions;
- utiliser tous les sens pour obtenir un portrait global des situations;
- regarder la situation de plusieurs points de vue, c.-à-d. avec un esprit ouvert;
- être attentif au contexte pour mieux comprendre ce qui se produit;
- créer de nouvelles cartes mentales de la personnalité et des antécédents culturels d'autres personnes pour pouvoir mieux réagir face à elles;
- chercher à obtenir des renseignements récents pour confirmer ou infirmer le contenu des cartes mentales; et
- avoir recours à l'empathie pour comprendre la situation d'une personne à partir de son contexte culturel[16].

La conscience intègre les composantes particulières de l'intelligence culturelle pour révéler le *professionnalisme culturel,* un peu comme l'idéologie professionnelle est un facilitateur clé des capacités techniques, cognitives, sociales et évolutives représentées dans le cadre de perfectionnement professionnel (CPP) des FC[17] dont il est question au chapitre 6. La conscience est représentée à la figure 2-1 pour nous rappeler qu'elle joue un rôle en influençant et en synchronisant les composantes « connaissance », « cognition », « motivation » et « habiletés comportementales » qui font partie de l'intelligence culturelle.

Un grand nombre des compétences et des attributs qui entrent dans la composition de l'intelligence culturelle s'ajoutent aussi, et sont parfois similaires, aux attributs qui ont été désignés comme étant des composantes importantes du perfectionnement des leaders des FC. Par exemple, la souplesse, la communication et la pensée stratégique ont été considérées comme des attributs importants du CPP, de même que de divers modèles d'intelligence culturelle[18]. Cette forme d'intelligence, qui témoigne du leadership et de la culture des FC, est une méta-compétence qui a le potentiel d'accroître de façon importante la réussite des missions dans des environnements présentant des cultures différentes et des problèmes de sécurité complexes.

Fait important, les caractéristiques suivantes de l'intelligence culturelle contribuent pour une bonne part à la discussion qui est présentée dans le présent chapitre et dans l'ensemble de ce volume :

- l'intelligence culturelle est une compétence à plusieurs composantes et, dans ce sens, elle est distincte des théories générales sur l'intelligence qui ont tendance à se concentrer seulement sur les capacités cognitives;
- l'intelligence culturelle comporte plusieurs niveaux et elle peut, par conséquent, être évaluée à ces divers niveaux;
- l'intelligence culturelle, tout comme l'intelligence en général, est une entité hiérarchique; par exemple, les aptitudes d'un ordre supérieur peuvent s'appliquer à la planification stratégique et aux stratégies de sélection, tandis que la résolution de problèmes dans des interactions interculturelles particulières est fondée sur les aptitudes d'un ordre inférieur;
- une personne dotée d'une grande intelligence culturelle est plus susceptible de s'adapter;
- une personne dotée d'une grande intelligence culturelle peut plus facilement modeler et remodeler son image; et
- il est possible d'acquérir une grande intelligence culturelle par l'apprentissage[19].

Le nombre élevé de composantes de l'intelligence culturelle ou son caractère multidimensionnel est particulièrement important, car c'est sur cet aspect multidimensionnel que repose la puissance de l'intelligence culturelle. Autrement dit, bien que l'intelligence culturelle comprenne des composantes individuelles, la puissance de l'intelligence culturelle découle de l'intégration de toutes ses composantes et dimensions. Il importe également de comprendre le lien entre l'intelligence culturelle et la réussite de la mission.

LA RÉUSSITE DE LA MISSION ET L'INTELLIGENCE CULTURELLE

La doctrine en matière de leadership dans les FC[20] définit l'efficacité des FC en ce qui a trait à quatre résultats majeurs : réussite de la mission; adaptabilité externe; intégration interne ainsi qu'engagement et bien-être des militaires. Ces résultats sont influencés, tant individuellement que dans leur ensemble, par l'éthos militaire et l'idéologie professionnelle, comme l'illustre le modèle d'efficacité des FC de la figure 2-2 ci-dessous. La relation entre les quatre composantes représente un paradigme de valeurs contradictoires, ce qui signifie que même si chaque

résultat habilitant est important en soi, les résultats peuvent aussi se concurrencer pour dominer. La réussite de la mission est le résultat principal; toutefois, il ne sera atteint si l'on établit l'équilibre nécessaire entre tous les résultats. Comme ces domaines de valeurs sont à la fois complémentaires et concurrentiels, les valeurs, symboles et significations qui se sont enchâssés dans les processus et les pratiques des FC au fil du temps – la culture des FC – contribuent à l'activité et au résultat dans tous les domaines. Les structures, les responsabilités et les rapports de subordination qu'on retrouve partout dans les FC apportent une contribution à la culture institutionnelle et s'associent également pour créer un réseau de relations complexes – c'est un système complexe qui cherche à trouver un juste équilibre entre les résultats habilitants pour faire en sorte que le résultat principal, c.-à-d. la réussite de la mission, soit atteint.

FIGURE 2-2 : CADRE D'EFFICACITÉ DES FORCES CANADIENNES

Fait important, il y a une relation de réciprocité entre le cadre d'efficacité des FC et l'intelligence culturelle. Celle-ci contribue à la réussite de la mission et à l'adaptabilité externe en permettant l'obtention de résultats probants dans les domaines concernant l'ennemi, l'État hôte et la scène internationale. L'intégration interne, le bien-être et l'engagement des militaires ainsi que la réussite de la mission dépendent de l'application de l'intelligence culturelle au niveau national; celle-ci réside dans l'aptitude des FC et de ses leaders à comprendre et à combler les attentes de la société canadienne concernant le traitement de ses propres membres ainsi que sa prestation auprès des acteurs externes, des organisations, des groupes et des États. L'éthos militaire guide l'application morale de l'intelligence culturelle dans toutes les dimensions du modèle d'efficacité, ainsi que dans les domaines national, international, de l'État hôte et de l'ennemi[21]. À titre d'aspect essentiel de la capacité des FC sur les plans de la profession et du leadership, l'intelligence culturelle influence l'ensemble du modèle d'efficacité en contribuant à la réussite de la mission.

LA COMPRÉHENSION DE LA CULTURE

L'intelligence culturelle devient particulièrement essentielle à la mission quand les FC opèrent au sein de cultures et de sociétés internationales et dans les réseaux et organisations d'origine à la fois nationale et internationale. Il existe de nombreux modèles et outils qui permettent d'avoir un aperçu préliminaire des cultures des organisations et des sociétés du monde entier. Les enquêtes fondées sur les valeurs sont peut-être les mieux connues, en partie parce qu'elles permettent d'obtenir un grand nombre de renseignements. Bien que les données issues de sources telles que ces enquêtes puissent être extrêmement utiles, il est important d'interpréter toutes les données comme si elles provenaient d'une parmi plusieurs sources d'information possibles plutôt que de les considérer comme la solution à la compréhension de la culture.[22] Par exemple, dans les cadres comparatifs des enquêtes internationales fondées sur des valeurs, l'État est utilisé comme un représentant de la culture, ce qui est une simplification outrancière et fausse des limites culturelles, et la culture est évaluée d'un point de vue extérieur à la culture en question à l'aide d'indicateurs élaborés par des personnes étrangères à cette culture.

Dans une critique des travaux de Geert Hofstede, par exemple, Rachel Baskerville fait observer que l'*Encyclopedia of World Cultures* identifie 147 cultures américaines autochtones et neuf cultures traditionnelles nord-américaines, même si toutes ces cultures sont subsumées sous celle des pays reconnus internationalement et à l'intérieur desquels elles sont installées. D'un autre point de vue, les sociologues et les anthropologues sont plus susceptibles de compter sur des études ethnographiques en employant des méthodes de travail sur le terrain, telles l'observation participante et les méthodes interprétatives/non quantitatives, pour obtenir une bonne compréhension d'environnements culturels précis.

En dépit des critiques à l'endroit des enquêtes basées sur les valeurs, plusieurs de ces enquêtes ont produit des données qui permettent une compréhension de base de certaines différences culturelles. Les travaux de Geert Hofstede sur plus de 100 000 employés d'une grande société multinationale établie dans cinquante pays ont probablement été les plus souvent utilisés pour comprendre les différences au sein d'une culture[23]. Les travaux de Hofstede présentent cinq valeurs qui témoignent de la variation culturelle[24]:

- ***individualisme-collectivisme*** : la force de la loyauté aux groupes/organisations auxquels les membres s'identifient;
- ***distance du pouvoir*** : à quel point de grandes différences de pouvoir entre ceux qui détiennent le pouvoir, par exemple entre un dirigeant et un subordonné ou entre une personne au statut élevé et une autre au statut inférieur, sont attendues et tolérées;

- ***évitement de l'incertitude*** : à quel point la culture encourage le recours aux moyens de réduire l'incertitude et de créer une stabilité, par exemple en établissant des règles et des procédures claires ou des normes écrites sévères visant à guider les agissements;
- ***masculinité/féminité*** : l'équilibre entre les objectifs traditionnellement « masculins » que sont l'ambition et l'accomplissement, d'une part, et les orientations « féminines » que sont la tendance à la sympathie et à l'harmonie interpersonnelle, d'autre part, par exemple l'équilibre entre la recherche d'une promotion au travail et le fait d'avoir de bonnes relations avec les autres; et
- ***orientation à long terme*** : la perspective temporelle, dans une société, de la satisfaction des besoins. L'orientation à long terme porte particulièrement sur une vie vertueuse dans le monde et l'orientation à court terme s'attache principalement à la découverte de la vérité[25].

Dans leur discussion sur le cadre de travail de Hofstede concernant l'intelligence culturelle, David Thomas et Kerr Inkson indiquent que la dimension individualisme-collectivisme est la dimension la plus utile et la plus puissante de la culture qui ait été identifiée[26] et elle mérite donc un peu plus d'explication dans la présente analyse. La dimension individualisme-collectivisme porte sur les points suivants :

> …la relation entre l'individu et la collectivité qui prédomine dans une société donnée. Elle se reflète dans la façon dont les gens vivent ensemble – par exemple dans les familles nucléaires, les familles élargies ou les tribus; de plus, elle a diverses conséquences sur les valeurs. Dans certaines cultures, l'individualisme est considéré comme une bénédiction et une source de bien-être; ailleurs, il est perçu comme aliénant[27].

En d'autres mots, cette dimension porte surtout sur la mesure dans laquelle les individus expriment et apprécient l'indépendance et la possibilité de se distinguer des autres ou, plutôt, sur l'insistance qu'ils mettent à s'intégrer à un groupe. Par exemple, au Canada, on s'attend normalement à ce que les enfants quittent la maison de leurs parents une fois qu'ils ont atteint l'âge adulte; on estime qu'ils ont besoin de « voir le monde » et de « vivre de façon indépendante ». Cela se produit généralement entre 18 et 24 ans. Toutefois, la norme culturelle, dans de nombreuses parties de l'Amérique du Sud, veut que les enfants continuent de vivre avec leurs parents jusqu'à ce qu'ils aient presque trente ans ou plus de trente ans. De même, dans certaines cultures, la famille élargie ou la communauté joue un rôle beaucoup plus important que la famille nucléaire.

Fait intéressant, Hofstede relie cette dimension particulière à l'identité. En faisant référence à l'individualisme, il fait observer que « l'élément central de notre

programmation mentale utilisée dans ce cas est notre concept de soi »[28]. En d'autres mots, Hofstede établit un lien plus direct entre l'identité d'un individu et la culture dans laquelle cette identité s'est formée. En règle générale, cette dimension suppose que les personnes vivant dans des cultures individualistes auront tendance à être introspectives, c.-à-d. que leurs valeurs, croyances et pratiques seront une interprétation plus singulière ou personnalisée des valeurs de leur culture ou de leur groupe. Inversement, les membres de cultures collectivistes auront tendance à être plus ouverts sur l'extérieur; autrement dit, leurs valeurs et leurs pratiques personnelles seront plus synchronisées avec celles de leur groupe social et de l'environnement dans lequel ils vivent. Il est d'une importance cruciale, pour arriver à la compréhension du transculturalisme et de l'intelligence culturelle, de reconnaître comment le concept de soi est formé.

Un autre outil culturel bien connu, le World Values Survey (WVS), est l'un des outils les plus exhaustifs en ce qui a trait au nombre de sociétés touchées et à l'information recueillie au fil du temps. C'est depuis 1981 que le WVS a été utilisé pour recueillir des données provenant de 85 États représentant 85 p. 100 de la population mondiale. Ces données ont été utilisées pour suivre et comparer le développement humain en ce qui a trait aux dimensions socio-économiques, culturelles et institutionnelles. Les experts du WVS, Ronald Inglehart et Christian Welzel, font remarquer que « les valeurs et les croyances fondamentales des populations des civilisations de pointe diffèrent de façon spectaculaire de celles des sociétés moins développées » et que ces valeurs changent en même temps que se produit le développement socio-économique[29]. Du point de vue du WVS, la population, le capital humain, la main-d'œuvre, le statut social, les conditions de vie, la science et la religion, les moyens de communication de masse, le gouvernement, la protection sociale, les structures familiales, les rôles assignés à chacun des sexes et les valeurs culturelles donnent chacun des indices sur le changement sociétal[30].

Dans l'environnement de sécurité, il ne suffit pas de comprendre seulement un aspect de la culture ou d'interpréter la culture sans tenir compte des répercussions d'autres cultures influentes et intégrées. Les renseignements dont on dispose doivent être utilisés pour arriver à une meilleure compréhension et à un meilleur aperçu des opérations tactiques, opérationnelles et stratégiques. Tout comme les FC reflètent les valeurs et les présomptions canadiennes, mais demeurent distinctes de la société canadienne sous bien des aspects, d'autres communautés, réseaux et organisations basés au Canada reflètent les orientations culturelles du Canada en général et présentent en même temps quelques différences dans leurs façons de penser, de planifier et d'agir. Les cultures hôtes interagissent avec bien des manifestations de nombreuses autres cultures qui visent à atteindre divers objectifs, notamment réaliser des profits financiers; fournir abri et nourriture aux familles; prévenir et traiter la maladie; établir une infrastructure économique;

publier des messages politiques; recruter et entraîner des soldats; établir l'égalité sociale et infliger des souffrances. Ces relations donnent lieu à des interactions de systèmes complexes aux conséquences et aux possibilités intentionnelles et non intentionnelles.

Comme on l'a expliqué au chapitre 1, les systèmes complexes sont omniprésents dans les milieux culturels. Il est impératif que les FC aient la capacité voulue pour fonctionner à titre de système adaptatif; on entend par là un système qui est capable d'apprendre et d'évoluer pour s'adapter aux influences de divers systèmes et contextes. Fait important, les limites d'un système donné sont établies seulement par l'interprète; il faut donc une grande intelligence culturelle pour procéder à une analyse et à une interprétation continues qui peuvent varier selon le problème et le contexte. Les FC et leurs diverses entités représentent, à différents degrés, un système de systèmes complexe qui est adaptatif et ouvert sous certains aspects, ainsi qu'un système moins complexe, lié par des règles rigides dans d'autres cas. Le tableau 2-1, ci-dessous, résume et exprime clairement les caractéristiques des systèmes complexes.

1.	Les systèmes complexes sont composés d'un grand nombre d'éléments.
2.	Ces éléments interagissent de façon dynamique.
3.	Les interactions sont riches; tout élément du système peut en influencer un autre ou être influencé par l'un d'eux.
4.	Les interactions sont non linéaires.
5.	Les interactions sont normalement à courte portée.
6.	Il y a des boucles de rétroaction positives et négatives dans les interactions.
7.	Les systèmes complexes sont des systèmes ouverts.
8.	Les systèmes complexes fonctionnent dans des conditions qui sont loin d'être équilibrées.
9.	Les systèmes complexes ont des antécédents.
10.	Les éléments individuels sont normalement ignorants du comportement de tout le système dans lequel ils sont enchâssés.

TABLEAU 2-1 : CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES COMPLEXES[31]

LES ORGANISATIONS ET LES RÉSEAUX

Comme on l'a indiqué plus tôt, les variations culturelles existent à l'intérieur des sociétés et d'une société à l'autre aux niveaux national, communautaire et organisationnel/institutionnel. Les structures politiques, économiques et sociales identifiables influencent souvent la culture qui les reflète; toutefois, la culture s'épanouit aussi à l'intérieur des réseaux, et les influence lorsqu'ils ne possèdent pas de hiérarchies ni de structures visibles. De ce point de vue, un modèle de système complexe constitue une lentille particulièrement précieuse à travers laquelle on peut comprendre les institutions, les organisations et les réseaux culturels.

Il y a en outre divers outils et cadres de travail qui peuvent être utilisés pour déterminer et définir plus précisément une gamme de caractéristiques culturelles. Les travaux de David S. Alberts et de Richard E. Hayes sont particulièrement applicables aux cultures axées principalement sur la sécurité, telle la culture militaire, en cette ère de l'information. Alberts et Hayes comparent les organisations hiérarchiques aux organisations décentralisées en ce qui concerne le commandement, le leadership, le contrôle, la prise de décision, l'information, la circulation des renseignements principaux, la gestion de l'information, les sources d'information, les processus organisationnels et les individus en bordure des réseaux[32], tels qu'ils sont présentés au tableau 2-2 ci-dessous.

Ces caractéristiques des organisations militaires et des réseaux de sécurité peuvent être particulièrement importantes en ce qui a trait à l'efficacité des opérations qui reposent sur une compréhension totale du commandement et contrôle de l'adversaire et de son processus de prise de décision. Les organisations décentralisées, selon Alberts et Hayes, sont celles dont le commandement n'est pas associé au contrôle, comme c'est le cas dans les organisations militaires traditionnelles. Le commandement établit les conditions initiales et conçoit l'intention générale; toutefois, le contrôle est une propriété émergente établie en fonction des conditions initiales, de l'environnement et des adversaires. Le pouvoir est décentralisé et ceux qui ont la responsabilité de composer avec des situations et d'accomplir des tâches ont les moyens et la possibilité de réagir, ce qui accroît la capacité devant des situations mal connues et peu familières[33].

	Fonctionnement des hiérarchies	**Fonctionnement des organisations decentraliseés**
Commandement	Par directive	Établissement des conditions
Leadership	Selon le poste	Selon la compétence
Contrôle	Par l'orientation	Propriété émergente de l'organisation
Prise de décision	Fonction d'exécution	Responsabilité de tous
Information	Stockée	Information partagée
Circulation des renseignements principaux	Verticale, associée à la chaîne de commandement	Horizontale, indépendante de la chaîne de commandement
Gestion de l'information	Concentration	Diffusion – extraction
Sources d'information	Cloisonnement monopolisé	Éclectiques, adaptables aux marchés
Processus organisationnels	Prescrits et séquentiels	Dynamiques et concurrents
Individus en bordure des réseaux	Contraints	Habilités

TABLEAU 2-2 : CARACTÉRISTIQUES DES HIÉRARCHIES ET DES ORGANISATIONS DÉCENTRALISÉES

On peut aussi comprendre les institutions et les réseaux culturels en examinant le travail institutionnel qui crée, maintient et, dans certains cas, perturbe les règles et la logique observées par l'institution et son personnel professionnel. Dans un examen poussé d'une recherche organisationnelle empirique, Thomas B. Lawrence et Roy Suddaby[34] décrivent les processus et les activités qui créent, maintiennent et perturbent les institutions au moyen du travail de leurs membres. Par exemple, Lawrence et Suddaby décrivent l'importance d'édifier des systèmes de règles qui confèrent un statut ou une identité, définissent les limites du statut de membre ou créent des hiérarchies sociales[35]. Parmi les processus qui perturbent les institutions, selon Lawrence et Suddaby, on peut citer ceci : couper les sanctions et les récompenses, saper les fondements moraux et miner les présomptions et les croyances fondamentales de l'organisation[36].

Les cadres de travail peuvent être appliqués à de nombreuses pratiques observables au sein des organisations, à titre de premier pas vers la compréhension d'indices culturels donnés en territoire peu familier. Par exemple, dans la plupart des cas, il serait relativement facile de déterminer le système de règles qui guide le comportement d'une organisation donnée, si toutefois vous en connaissez le langage et les règles écrites. Toutefois, la tâche qui consiste à discerner la relation entre ces règles et les interprétations culturelles qui donnent lieu à la pratique et au comportement devient beaucoup plus complexe sans un accès facile et compte tenu du chevauchement des pratiques et des intérêts en jeu. Si l'on dispose de suffisamment de temps, de ressources et de connaissances spécialisées, les méthodes qualitatives d'analyse culturelle telles que les études ethnographiques peuvent aussi générer des renseignements précieux liés à l'intelligence culturelle. L'intelligence culturelle constitue la base d'une interprétation continue des connaissances et de l'expérience et d'une adaptation permanente à ces dernières, ce qui facilite la gestion efficace des problèmes qui se posent sur le plan culturel.

RÉSUMÉ

Le développement d'une véritable intelligence culturelle chez les membres des FC, individuellement et collectivement, est l'un des principaux facteurs d'adaptabilité et de réussite de la mission. Fait important, l'intelligence culturelle est différente de la sensibilisation aux cultures et elle requiert davantage que des connaissances propres à une culture. Bien que la sensibilisation aux cultures contribue au développement de l'intelligence culturelle, la sensibilisation n'est pas, en elle-même et par elle-même, un moyen qui permet de faire face aux défis posés par un milieu peu familier. Outre la connaissance propre à la culture, les cadres de travail établis pour la compréhension de la culture d'une société, d'une institution ou d'un réseau sont d'importants éléments contribuant à la connaissance culturelle. Fait important, tel qu'il est indiqué au chapitre 1 et approfondi

dans le présent exposé, la culture, ses manifestations habituelles, ses attitudes, ses croyances et ses motivations ne sont pas propres aux États ou aux sociétés, mais elles existent en réalité au sein de tous les groupes, équipes et réseaux, qu'ils soient virtuels et dispersés ou locaux et structurés. Une telle connaissance, jumelée à la capacité d'éclaircir et d'interpréter les éléments essentiels de la signification et des processus culturels, est un élément contributif fondamental de l'intelligence culturelle. Le chapitre 3 traite de la relation entre la stratégie et les politiques nationales, les opérations des FC et l'intelligence culturelle.

NOTES

1 Spencer, Emily, *Crucible of Success: Applying the Four CQ Domain Paradigm, The Canadian Forces in Afghanistan as a Case Study*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2007, 3. Cette définition de l'intelligence culturelle a été élargie par une équipe de projet sur l'intelligence culturelle de l'Institut de leadership des Forces canadiennes de manière à comprendre « ou une gamme d'activités ».

2 Baskerville, Rachel F. « Hofstede never studied culture », *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003, 1-14.

3 Wright, Ronald. *Brève histoire du progrès*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2006, 50.

4 Ibid., 50-51.

5 Kegan, Robert. *The Evolving Self : Problems and Process in Human Development*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.

6 Intermédiaire. Au sens sociologique, signifie le pouvoir des individus d'agir sans égard aux contraintes des structures sociales, ce qui traduit la nature volontaire et intentionnelle de l'activité humaine plutôt que ses aspects déterminés et restreints.

7 Earley, P. Christopher et Soon Ang. *Cultural Intelligence : Individual Interactions Across Cultures*, (Stanford, California : Stanford University Press, 2003) 9-10. En outre, le Centre for Leadership and Cultural Intelligence et le Cultural Intelligence Center de Singapour présentent l'intelligence culturelle comme étant l'intégration de la stratégie, de la connaissance, de la motivation et du comportement. Consulter le site du Centre for Leadership and Cultural Intelligence, <http://www.cci.ntu.edu.sg/index.html>, (2004) et celui du Cultural Intelligence Center, <http://www.culturalq.com/index.html>, (2007); James P. Johnson, Tomasz Lenartowicz et Salvador Apud définissent l'intelligence culturelle comme étant l'intégration de l'attitude, des habiletés et de la connaissance. Consulter Johnson, James P., Tomasz Lenartowicz et Salvador Apud, « Cross-cultural competence in international business : toward a definition and a model », *Journal of International Business Studies*, 37, 4, 2006, 534; David C. Thomas et Kerr Inkson définissent l'intelligence culturelle comme étant l'effet combiné de la connaissance, des habiletés et de la conscience. Consulter David C. Thomas et Kerr Inkson, *Cultural Intelligence : People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2005; et David C. Thomas, « Domain and Development of Cultural intelligence : the Importance of Mindfulness », *Group and Organisation Management*, 31, 2006.

8 Thomas. « Domain and Development of Cultural Intelligence », 85-86.

9 Il est important de noter que cette illustration ne représente pas un modèle de l'intelligence culturelle en ce sens qu'elle n'a pas été validée par des mesures scientifiques sociales. Pour un aperçu des mesures et de la validation des modèles d'intelligence culturelle, consulter Kimberly-Anne Ford et Karen D. Davis, *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development : Concepts, Relationships and Measures*, Institut de leadership des Forces canadiennes et Recherche et développement pour la défense Canada, Kingston, ON, 2007, document technique de l'ILFC, 2001-01.

10 Coles, John P. « Incorporating Cultural Intelligence into Joint Doctrine », *Iosphere : Joint Information Operations Center*, printemps 2006, 7.

11 Thomas. « Domain and Development of Cultural Intelligence », 83.

12 Earley et Ang. *Cultural Intelligence*, 10

13 Ibid., 11.

14 Ford, Kimberly-Anne et Karen D. Davis. *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development*.

15 Thomas. « Domain and Development of Cultural Intelligence », 78-99.

16 Ibid., 85.

17 Le cadre de perfectionnement professionnel (CPP) des FC a été élaboré pour refléter les capacités et attributs dont les leaders ont besoin pour mettre en pratique la doctrine des FC sur le leadership. Consulter Robert W. Walker, *The Professional Development Framework : Generating Effectiveness in Canadian Forces Leadership*, Institut de leadership des Forces canadiennes, rapport technique 2006-01, Kingston, ON, 2006.

18 Pour une comparaison des compétences et des attributs qui forment le CPP des FC, l'intelligence culturelle et l'intelligence émotionnelle, consulter Ford et Davis, *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development*.

19 Ces caractéristiques sont une adaptation des présomptions sous-jacentes à l'intelligence culturelle, soulignées dans Chay Hoon Lee et Klaus J. Templer, « Cultural Intelligence Assessment and Measurement », *Cultural Intelligence : Individual Interactions Across Cultures*, publié sous la direction de C. P. Earley et S. Ang , Stanford University Press, Stanford, Californie, 2003, 185-208.

20 *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels (2005), Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine* (2005), *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution (2007) et Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger les personnes* (2007), Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON.

21 Ces domaines sont présentés dans le but de décrire en général la portée d'application possible de l'intelligence culturelle. Tel qu'il est expliqué au chapitre 4 du présent volume, il est important de tenir compte des cultures organisationnelles et institutionnelles durant l'application de l'intelligence. Voir l'analyse de la possibilité que ces quatre domaines constituent un paradigme dans Emily Spencer, *Crucible of Success*.

22 Pour plus d'information au sujet des lacunes de la méthode d'enquête de Hofstede sur la culture basée sur des valeurs, consulter Rachel F. Baskerville, « Hofstede never studied culture », Accounting, *Organizations and Society*, 28, 2003, 1-14.

23 Thomas et Inkson. *Cultural Intelligence*, 31.

24 Ibid., 34.

25 Hofstede, G. « Images of Europe », *The Netherlands Journal of Social Sciences*, 30, 63-82, 1994.

26 Thomas et Inkson. *Cultural Intelligence*, 36.

27 Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, 1980, 213.

28 Ibid., 215.

29 Inglehart, Ronald et Christian Welzel. *Modernization, Cultural Change, and Democracy : The Human Development Sequence*, Cambridge University Press, 2005, 1.

30 Inglehart, Ronald et Pippa Norris. *Rising Tide: Gender Equality and Cultural Change Around the World*, Cambridge University Press, 2003, 12-14.

31 Cilliers, P. *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Londres, Routledge, 1998, cité dans Steve Maguire, Bill McKinley, Laurent Mirabeau et Nail Öztas, « Complexity Science and Organizational Studies », *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2e édition, publié sous la direction de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord, Sage Publications, Londres, 2006, 165-214.

32 Alberts, David S. et Richard E. Hayes. *Power to the Edge : Command…Control…in the Information Age*. (programme de recherche du département de la Défense sur le commandement et le contrôle, 2003), 218.

33 Alberts et Hayes. *Power to the Edge*, 216-219.

34 Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby. « Institutions and Institutional Work », *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2e édition, publiée sous la direction de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord, Sage Publications, Londres, 2006, 215-254.

35 Ibid., 223-224.

36 Ibid., 237-238.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Alberts, David S. et Richard E. Hayes. *Power to the Edge : Command…Control…in the Information Age*, département de la Défense des États-Unis, programme de recherche du département de la Défense des États-Unis sur le commandement et le contrôle, 2003.

Coles, John P. « Incorporating Cultural Intelligence into Joint Doctrine », *Iosphere : Joint Information Operations Center*, printemps 2006.

Earley, P. Christopher et Soon Ang. *Cultural Intelligence : Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Stanford, Californie, 2003.

Ford, Kimberly-Anne et Karen D. Davis. *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development : Concepts, Relationships and Measures*, Institut de leadership des Forces canadiennes et Recherche et développement pour la défense Canada, 2007, document technique de l'ILFC, 2001-01.

Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby. « Institutions and Institutional Work », *The Sage Handbook of Organization Studies,* 2e édition, publiée sous la direction de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord, Londres, Sage Publications, 2006.

Maguire, Steve, Bill Mckelvey, Laurent Mirabeau et Nail Öztas. « Complexity Science and Organizational Studies », *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2e édition, publiée sous la direction de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord, Sage Publications, Londres, 2006.

Thomas, David C. et Kerr Inkson. *Cultural Intelligence : People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Franciso, 2005.

Thomas, David C. « Domain and Development of Cultural intelligence : the Importance of Mindfulness », *Group and Organisation Management* 31, 2006.

CHAPITRE 3

L'INTELLIGENCE CULTURELLE ET LA CULTURE STRATÉGIQUE

Bill Bentley, Ph.D.

Les décideurs, les stratèges et, en fait, tous ceux qui participent à la mise en œuvre de la politique sur la sécurité nationale du Canada doivent connaître à fond la culture stratégique nationale. Habituellement, le Canada établit des alliances et des coalitions, et même si les cultures stratégiques de nos alliés ou de nos partenaires sont souvent assez semblables, il existe quand même des différences, souvent importantes. De plus, une certaine compréhension de la culture stratégique de notre adversaire est essentielle au succès de la mission.

On trouvera dans le présent chapitre une définition et une analyse du concept de la culture stratégique et un aperçu des facteurs qui contribuent à sa création et à son maintien. En tenant compte de ces facteurs, on a également inséré dans ce chapitre un bref aperçu de la culture stratégique du Canada afin d'illustrer le type d'analyse qu'il faudrait effectuer pour saisir le sens de la culture stratégique propre à un autre pays ou à une autre communauté politique. La culture stratégique n'est qu'un élément de l'intelligence culturelle, mais c'est un élément d'importance.

LA CULTURE STRATÉGIQUE

Le théoricien de la stratégie bien connu, Colin S. Gray, a récemment écrit que la guerre était une relation entre des belligérants et pas nécessairement entre des États. Le terme « conduite de la guerre » est employé principalement, mais non exclusivement, lorsqu'on utilise des moyens militaires. Les concepts de « guerre » et de « conduite de la guerre » ne sont pas synonymes. Le sens du terme « guerre » ne se limite pas à la « conduite de la guerre »[1]. Cela démontre que Gray comprend bien, comme Clausewitz l'a indiqué dans son œuvre magistrale, *On War*, que « la guerre n'est autre chose que la politique d'État continuée par d'autres moyens »[2].

La guerre est, par conséquent, le concept global découlant des politiques et de l'orientation stratégique. La conduite de la guerre se fait aux niveaux opérationnel et tactique. La stratégie, qui est également un élément clé de la conduite de la guerre, jette un pont entre la guerre et la conduite de la guerre. C'est l'art de répartir et d'utiliser les moyens militaires, ou de menacer de le faire, pour servir les fins de la politique. La stratégie est dynamique, itérative et non linéaire. La guerre devrait être vue comme un système et les sous-systèmes de la stratégie, de

l'art opérationnel et de la tactique font partie intégrante du système/de la politique d'orientation.

Il est donc clair qu'une discussion de la culture stratégique d'un État dépasse la simple étude de la composante militaire d'une politique, d'une stratégie, d'un art opérationnel et d'une tactique visant la sécurité nationale, si importantes que soient ces composantes. En fait, dans la plupart des États, la structure stratégique d'un pays est en partie définie par la nature même de ses relations civilo-militaires et des tensions inhérentes à cet aspect de la sécurité nationale, c.-à-d. l'interface entre la politique et la stratégie et entre la guerre et la conduite de la guerre. Par conséquent, lorsqu'on examine la culture stratégique d'un État, quelle qu'elle soit, il est nécessaire d'intégrer les deux concepts de la « guerre » et de la « conduite de la guerre », c.-à-d. la façon dont sa population, en tant qu'État, a compris la philosophie, la culture et la politique de la guerre et de la conduite de la guerre ainsi que la façon dont l'État, principalement en usant de moyens militaires, a procédé à la conduite de la guerre.

La culture stratégique comprend la transmission, par la société, des attitudes de l'esprit, de la tradition et des modes de fonctionnement préférés qui sont plus ou moins propres à une communauté de la sécurité vivant dans un lieu géographique particulier. Cette culture est le produit d'une expérience historique nationale particulière qui s'est formée dans un contexte géographique plus ou moins unique, bien que non forcément invariable. Chaque culture stratégique est portée à échafauder des théories supposément générales fondées sur l'expérience et les circonstances historiques nationales.

Compte tenu de cette perspective générale, voici la définition de la culture stratégique retenue pour le présent chapitre :

> *Un système intégré de symboles (structure d'argumentation, langues, analogies et métaphores, etc.) qui sert à établir des préférences stratégiques à long terme et omniprésentes en conceptualisant le rôle et l'efficacité de la force militaire dans les affaires politiques. La culture stratégique ainsi établie reflète les idées préconçues nationales et l'expérience historique autant qu'elle révèle les réactions purement objectives à quelque situation menaçante*[3].

La culture stratégique, en tant que « système de symboles » est formée des présomptions de base[4] au sujet de l'ordre d'un environnement stratégique, c.-à-d., premièrement, au sujet du rôle de la guerre dans les affaires humaines, qu'elle soit inévitable ou aberrante, puis, deuxièmement, au sujet de la nature de l'adversaire et de la menace qu'il représente – situation gagnant perdant ou variable et, troisièmement, au sujet de l'efficacité de l'emploi de la force, c.-à-d. de l'aptitude à contrôler les résultats et à éliminer les menaces et les conditions dans lesquelles l'application de la force est utile.

Dans son livre *De la guerre : une histoire du combat des origines à nos jours*[5], John A. Lynn explique que chaque État possède un « discours » sur la guerre. Ce discours, qui est déterminé par la culture, est l'un des moyens à utiliser pour considérer le concept de la culture stratégique. Ce discours évolue lentement. C'est un phénomène qui s'élabore petit à petit sur une longue période et qui ne dépend pas particulièrement de certains individus ou même d'un seul événement important. Lorsque deux États ou communautés, ou davantage, s'engagent dans un conflit armé, on pourrait dire que se déroule un méga-discours dans lequel s'affrontent toutes les présomptions mentionnées au paragraphe précédent. Fait important, l'intelligence culturelle inclut en même temps l'attitude empathique qui permet de discerner la nature des présomptions de l'adversaire et l'aptitude à les analyser à titre de facteurs de la culture stratégique.

Les facteurs de la culture stratégique

Dans leur livre, *The Making of Strategy*, Williamson Murray, Alvin Bernstein et MacGregor Knox font valoir que quatre principaux facteurs contribuent à l'évolution d'une culture stratégique[6]:

- ***la géographie*** – la taille et l'emplacement d'un État sont des facteurs cruciaux qui influent sur la façon dont les décideurs et les stratèges pensent à la sécurité et à la stratégie. Cela, bien sûr, comprend toutes les ressources nationales dont l'État dispose;

- ***l'histoire*** – l'expérience historique influe sur la culture stratégique presque aussi fortement que la géographie;

- ***la religion, l'idéologie et la culture*** – ces trois termes, considérés ensemble, forment ce que les Allemands ont résumé en un seul mot expressif – *Weltenschung* (vision du monde ou perspective sur le monde); l'influence de ce concept sur la culture stratégique est à la fois fondamentale et vaste, selon Murray; et

- ***la gouvernance*** – la structure des institutions gouvernementales et militaires joue un rôle crucial dans l'élaboration de la culture stratégique.

La propre liste de Colin S. Gray, énoncée dans son ouvrage *Modern Strategy*, est remarquablement similaire[7]:

- la géographie, le plus fondamental des facteurs qui conditionnent les opinions nationales sur les problèmes de sécurité et les solutions stratégiques;

- l'histoire;

- l'influence de différentes cultures nationales sur les choix et les prestations en matière de gestion politique, de guerre et de conduite de la guerre; et
- la compétence technologique relative est importante. Toutefois, le technicisme fait référence au désordre lorsque ce qui est purement technique écarte et réussit même à remplacer ce qui doit être considéré comme des points de vue tactique, opérationnel et stratégique dans le cadre d'une analyse beaucoup plus inclusive.

Dans chacun de ces modèles, les facteurs de la géographie, de l'histoire, de la gouvernance et de la technologie forment une grande partie de la composante « connaissance » de l'intelligence culturelle, décrite au chapitre 2. Toutefois, au moment d'étudier la religion, l'idéologie et la culture, dans l'ouvrage de Williamson Murray, ou les cultures nationales différentes, dans l'œuvre de Gray, on doit avoir recours à l'ensemble du modèle de l'intelligence culturelle. Ces facteurs de culture stratégique exigent également le concours des composantes « cognition », « motivation » et « habiletés comportementales », en lien avec l'aptitude de l'analyste à communiquer avec les adeptes de l'idéologie et de la culture en question tout en montrant de l'empathie et de la compréhension à leur égard. Tel que mentionné au chapitre 1, c'est ici que la méthode systémique globale de réflexion au sujet d'un problème se révèle indispensable. Par conséquent, comme pour toute autre entité culturelle, la culture stratégique doit être abordée à l'aide de la pensée systémique et des modèles et concepts élaborés au chapitre 2.

LE SYSTÈME GÉNÉRAL DES GUERRES ET DES CONFLITS

Pour étudier la culture stratégique du Canada, il faut analyser à tout le moins cinq facteurs : la géographie, l'histoire, la culture, la gouvernance et la technologie. Toutefois, avant d'aborder ces facteurs chacun à leur tour pour considérer la façon dont ils s'appliquent au Canada, il faut aussi comprendre la structure générique des problèmes de sécurité et des opérations militaires abordés à travers le prisme unique de la culture stratégique de l'État.

Tel qu'illustré à la figure 3-1, les guerres et les conflits en général se déroulent sur quatre niveaux – politique, stratégique, opérationnel (théâtre) et tactique, chaque niveau étant lié au contexte de l'autre, le niveau politique se trouvant en haut de la pyramide. C'est ce dernier niveau qui donne son contexte à l'ensemble des activités de tous les niveaux axés sur les mêmes objectifs et qui assure la cohérence entre eux.

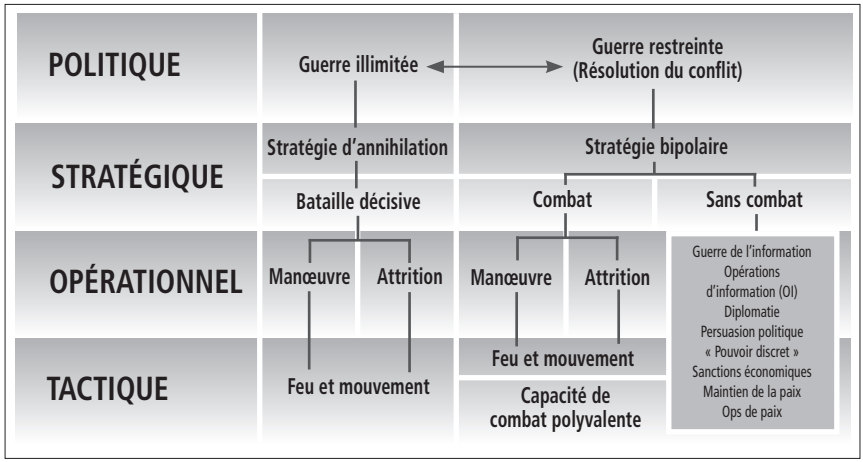


FIGURE 3-1 : LE SYSTÈME GÉNÉRAL DES GUERRES ET DES CONFLITS

La stratégie est une expression du but et de ses liens avec le but général et le contexte du conflit, de même qu'avec les limites de l'action découlant du but politique dans les circonstances. Le stratège décrira le déroulement souhaité des événements ainsi que les mesures destinées à voir ce souhait se réaliser et il attribuera les forces et les ressources requises. Sur le plan analytique, il y a essentiellement deux systèmes stratégiques et reliés, au point de vue conceptuel, au but politique de la guerre ou du conflit. Si le but est très ambitieux et exige la reddition inconditionnelle de l'adversaire, la stratégie est celle d'une victoire militaire décisive ou d'une annihilation. Si, par contre, le but est restreint, la stratégie est bipolaire, l'un des pôles étant le combat et l'autre, égal au premier, étant l'utilisation simultanée ou séquentielle d'autres moyens – non militaires – pour obtenir une solution réciproquement satisfaisante. La Première Guerre mondiale et la Seconde Guerre mondiale sont des exemples du premier système stratégique, tandis que la guerre de Corée serait un bon exemple du second. La pertinence et l'utilité de l'un ou l'autre type de stratégie dépendent en grande partie de la culture stratégique de l'État en question.

Dans la pensée militaire occidentale, depuis l'ère napoléonienne jusqu'aux années 1990, la stratégie d'annihilation était la doctrine fondamentale. À coup sûr, les Britanniques, les Français, les Allemands ainsi que les États-Unis ont lancé des campagnes limitées et ont participé largement au maintien de l'ordre dans leurs empires respectifs. Toutefois, dans tous les collèges d'état-major ou écoles supérieures de guerre, le programme d'études portait presque exclusivement sur la façon de mener des guerres majeures axées sur une victoire décisive. C'était, en fait, un élément intense et puissant de la culture stratégique de tous ces États. Ce n'est qu'avec la venue des armes nucléaires que la communauté de

la défense de tout le monde occidental a commencé à étudier à fond la validité et les conséquences de l'autre système stratégique – la stratégie bipolaire, et c'est à ce moment-là que la culture a commencé à changer.

Le théâtre – le niveau opérationnel de la guerre ou du conflit se déroule dans le théâtre des opérations – est une zone géographique renfermant la totalité de son objectif militaire et politique qui, une fois atteint, modifie la situation stratégique à son avantage. Le commandant du théâtre doit établir un plan et préparer une campagne, ce qui désigne le chemin à suivre pour arriver à l'état final et il doit orchestrer les activités de tout le commandement pour réaliser les objectifs tactiques, ce qui oriente l'ensemble du commandement dans la direction indiquée.

Sur le plan conceptuel, au niveau opérationnel, la conduite de la guerre se fait par l'attrition ou la manœuvre. C'est une question de préférence ou de nécessité qui dépend à un degré ou à un autre de tous les facteurs de la culture stratégique énumérés plus haut. À titre d'exemples, on pourrait mentionner ici les Français, pendant l'entre-deux-guerres, dont la doctrine de l'attrition misait sur la puissance de feu au début d'une campagne, suivie ensuite de la manœuvre seulement après que l'ennemi eut subi le baptême du feu. À l'inverse, les Allemands ont élaboré une doctrine qui misait sur la manœuvre opérationnelle, préférant ainsi l'emploi de la masse et de la mobilité dans les bonnes proportions plutôt que l'appui-feu massif. Pour tous les commandants de niveau opérationnel, la difficulté réside dans le fait de trouver un juste équilibre entre la masse et la mobilité – c'est la définition de la manœuvre opérationnelle.

Les engagements (militaires et non militaires), les batailles et les combats se font au niveau tactique. L'essence de toute tactique réside dans le feu et le mouvement. C'est là la manœuvre tactique. Essentiellement, cela ramène à l'attrition par la destruction. Le dilemme tactique de base consiste à trouver un bon équilibre entre l'effort qu'il faut déployer pour frapper l'adversaire afin d'accomplir la mission et l'effort visant à contrer ses frappes et à miner son aptitude à se maintenir en puissance.

LA CULTURE STRATÉGIQUE DU CANADA

La culture stratégique du Canada aborde chacun des niveaux de la guerre d'une manière interactive, d'une façon qui est propre au pays. Cinq facteurs clés, considérés ensemble, représentent la culture stratégique à chaque niveau.

La culture stratégique : géographie

La géographie du Canada a toujours présenté un dilemme particulier. À l'origine, bien entendu, l'appartenance à l'Empire britannique et la maîtrise des mers par

la Grande-Bretagne rassurent les Canadiens quant à leur sécurité. Cependant, au tournant du XX^{e} siècle, on ne peut plus compter sur l'appui direct des Britanniques. Néanmoins, tant qu'on peut maintenir des relations assez bonnes avec les États-Unis, la géographie paraît un obstacle presque insurmontable pour qui veut menacer directement le Canada. Cependant, l'existence d'une frontière commune avec un voisin aussi puissant, tant sur le plan économique que culturel, présente aussi une menace non militaire importante en matière de souveraineté nationale et, dans le pire des scénarios, menace le Canada d'une véritable assimilation. Le fait de réussir à maintenir de bonnes relations avec les États-Unis signifie aussi que le Canada peut compter sur le paradigme de la milice, et ce, depuis la création de la Confédération. Cela concorde bien avec l'expérience historique et la préférence politique (gouvernance) jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. La Première Guerre mondiale est une exception et, en 1917, l'armée canadienne en Europe devait être vue comme une force professionnelle endurcie au combat. Néanmoins, le retour à la présence d'une force militaire permanente, mais de très petite taille, appuyée ostensiblement par une forte milice, montre très clairement quelle était la préférence du Canada aux points de vue politique et stratégique.

La technologie elle-même complique davantage la situation avec l'avènement des armes nucléaires et des missiles balistiques. Dorénavant, le Canada participe directement à la sécurité des États-Unis et il doit établir un équilibre fragile entre le fait de rassurer son voisin américain tout en limitant l'effort de défense canadien autant que possible dans les circonstances. Ainsi, la défense aérospatiale et spécialement la participation au Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) sont devenues des priorités de la politique de défense canadienne.

La géographie s'est aussi combinée à l'histoire et à la culture pour amener le Canada à trouver des solutions multilatérales au problème de sécurité/stratégie afin de limiter l'influence des États-Unis sur les préférences du Canada en matière de politique. En outre, le multilatéralisme a créé des créneaux pour que les puissances d'importance moyenne comme le Canada puissent apporter des contributions viables à la sécurité internationale. Au fil des ans, le Canada réussit assez bien à maintenir l'équilibre voulu. La géographie à elle seule exige le déploiement d'un effort de défense minimal, mais, en fin de compte, un tel effort est plutôt axé sur ce qui ressemble à une contribution diplomatique plutôt qu'à une préparation militaire tous azimuts. Depuis l'effondrement du communisme international, la possibilité d'une diminution de l'influence de la géographie sur les relations canado-américaines et, par conséquent, sur la culture stratégique du Canada, est certainement présente. Toutefois, l'avènement du terrorisme mondial a conforté l'importance de la géographie dans l'élaboration de la culture stratégique.

La culture stratégique : histoire

La contingence historique de l'ère antérieure à la Confédération au Canada a apporté une contribution d'importance à la culture stratégique du Canada. Tant sous le régime français qu'anglais, le paradigme de la milice était implanté au Canada. En outre, les miliciens canadiens préféraient logiquement aller livrer bataille contre l'ennemi plutôt que de combattre au pays. C'est là, sous une forme embryonnaire, qu'on trouve la préférence canadienne pour les forces expéditionnaires, habituellement petites et utilisées seulement au besoin, plutôt que pour le maintien d'une force imposante permanente au pays.

Après la Confédération, on a pu constater une grande tension entre l'engagement dans les affaires européennes, principalement britanniques, et les progrès vers l'autonomie et, enfin, la pleine souveraineté. Il y avait au Canada un mouvement influent et important, d'allégeance politique, militaire et sociale, avant la Première Guerre mondiale et jusque dans les années 1930, qui réclamait un appui rapproché et d'envergure pour la « mère patrie ». Cet appui a été fourni généreusement pour la Première Guerre mondiale grâce à l'envoi du Premier Corps canadien qui a établi la réputation d'excellence tactique et d'habileté au combat des soldats canadiens. Toutefois, après 1918, l'impératif politique de la souveraineté, combiné au coût du développement du vaste territoire canadien, a amené les gouvernements à vouloir limiter les engagements militaires au sein de l'Empire, à réduire les dépenses militaires à leur plus bas niveau et à restreindre la coopération entre entités militaires, par exemple entre les Forces armées canadiennes et les Forces britanniques, dans toute la mesure du possible. Cela constitue en soi un certain paradoxe car les prouesses militaires canadiennes et les énormes sacrifices faits pendant la Première Guerre mondiale avaient justement contribué à cimenter l'esprit national canadien.

L'autonomie politique grandissante qui a marqué cette période était accompagnée d'un sentiment de responsabilité internationale. L'affiliation à la Société des nations était une réaction à ce sentiment, bien qu'ici la participation active fût contrebalancée par un sentiment d'isolement découlant de la situation géographique et d'une préférence politique continue pour une force militaire permanente de toute petite taille et une milice d'envergure, mais à l'état de repos. Les activités militaires qui ont pu se dérouler ont été grandement limitées à l'aide au pouvoir civil à l'appui des programmes gouvernementaux implantés à l'époque de la dépression des années 1920 et à un abondant soutien militaire au développement du pays au sein même du Canada.

Fait important, toutefois, des relations encore plus étroites se sont établies sur une base individuelle entre les membres de l'armée et de la marine canadiennes et leurs homologues britanniques. Ainsi, pendant que le gouvernement cherche

à limiter son engagement dans les affaires européennes, la perspective et la doctrine militaires subissent grandement l'influence des préoccupations stratégiques et de la doctrine britannique. Il s'agit d'une situation récurrente dans la culture stratégique canadienne, tout comme la question des États-Unis et le sujet toujours débattu de la primauté de l'ONU ou de l'OTAN dans les années qui ont suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale.

La Seconde Guerre mondiale a été un point tournant spectaculaire et décisif pour le Canada, tant aux points de vue politique, social et économique que militaire. Plus d'un million de Canadiens, sur une population de 11 millions, ont servi leur pays, et l'ont fait honorablement. La réputation d'excellence tactique du Canada s'est révélée encore et encore pendant cette guerre. À la fin de la guerre, le Canada était prêt à s'engager pleinement sur le plan international, d'abord sous l'égide de l'ONU, puis, en 1949, en adhérant à l'OTAN. Le multilatéralisme est devenu la pierre angulaire immuable de la politique étrangère et de la politique de défense du Canada, laquelle s'accompagnait de la nécessité de déployer des forces militaires relativement imposantes en Corée, brièvement, en Europe et dans un nombre croissant de missions onusiennes partout dans le monde.

La menace d'une guerre nucléaire menée par l'Union soviétique et les États-Unis a été le facteur qui a le plus influencé la politique étrangère et la politique de défense du Canada après la Seconde Guerre mondiale. Tous les efforts ont été déployés pour contribuer unilatéralement à la stabilité mondiale, comme ce fut le cas à l'occasion de l'engagement du Canada dans le maintien de la paix au Vietnam ou dans des opérations de plus grande envergure sous l'égide de l'ONU. Bien que les motifs humanitaires axés sur un engagement prolongé du Canada dans les opérations de l'ONU ne puissent complètement être écartés, les gestes du Canada avaient en fait pour but principal d'aider à rétablir les relations entre les É.-U et le R.-U., par exemple, en faisant partie de la Force d'urgence des Nations Unies (FUNU) I en 1956 au Moyen-Orient ou en consolidant le flanc sud de l'OTAN en participant à la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP). La stabilisation des points chauds tout au long de la guerre froide dans le but de réduire le potentiel d'affrontement entre l'OTAN et les pays du Pacte de Varsovie est principalement à l'origine de la participation continue du Canada aux opérations au Moyen-Orient, en Afrique et au Cachemire.

C'est cependant l'engagement du Canada dans les opérations terrestres sous l'égide de l'OTAN qui a orienté la doctrine militaire canadienne durant toute la période s'étendant du début des années 1950 jusqu'au début des années 1990. Les relations étroites entretenues d'abord avec les Britanniques au nord de l'Allemagne et ensuite avec les États-Unis au centre de l'Allemagne se sont traduites par un engagement important des officiers militaires canadiens dans la théorie et la doctrine stratégiques et opérationnelles étrangères. En fait, l'un des éléments

clés de la « façon canadienne de faire la guerre » s'est manifesté très clairement ici. En plus de la nature multinationale du Canada, l'engagement du pays était toujours limité à l'aspect tactique. Avec le recul, on constate que cela a toujours été le cas, bien entendu, depuis la Guerre des Boers jusqu'à la guerre de Corée, en passant par la Première Guerre mondiale et la Seconde Guerre mondiale. Ce fait a deux répercussions profondes sur la culture stratégique canadienne. Premièrement, jamais il n'y a eu de réflexion concertée sur le niveau opérationnel, l'art opérationnel ou l'application de la stratégie ou de la doctrine militaire. En même temps, les éléments tactiques étaient assignés à un commandement opérationnel non canadien de l'armée correspondante – de la Marine à la Marine, de l'Armée de terre à l'Armée de terre et de la Force aérienne à la Force aérienne. Cela a conduit à l'idéologie très distincte d'« un seul et fort service » dont l'incidence allait être fortement ressentie après la guerre froide.

Comme les Forces armées canadiennes se fiaient beaucoup sur la doctrine des États-Unis, de la Grande-Bretagne et de l'OTAN aux niveaux opérationnel et stratégique, elles considéraient toujours, par conséquence, leurs opérations tactiques comme des contributions à la stratégie d'annihilation. Malgré l'énorme expérience acquise dans les opérations de maintien de la paix, les programmes d'étude des collèges d'état-major canadiens et du Collège de la Défense nationale étaient dominés par des doctrines qui prévoyaient des guerres très intenses de grande envergure dans lesquelles l'OTAN recherchait une victoire décisive sur les pays du Pacte de Varsovie. Aux niveaux théorique et doctrinal, il ne semblait guère nécessaire d'étudier la stratégie bipolaire.

Depuis l'effondrement de l'Union soviétique et, par conséquent, le changement apporté à la nature du conflit et de la guerre dans les années 1990, les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'OTAN ont compté de moins en moins sur une stratégie d'annihilation. Il faudra encore 10 ans pour que ce processus ait des répercussions appréciables au Canada et dans les FC.

La culture stratégique : religion, idéologie et culture

La religion, l'idéologie et la culture ont eu une forte influence sur la culture stratégique canadienne et ce, sous deux aspects importants. Le Canada, à titre de démocratie bilingue, libérale et constitutionnelle, a toujours conservé des liens politiques solides avec le Royaume-Uni et les États-Unis et, en fait, avec la plupart des pays de l'Occident. Le Canada, fort de cette idéologie commune, considérait toute forme de totalitarisme comme une condamnation de l'ordre international désiré. Ainsi, il était à prévoir que le fascisme et le nazisme rencontreraient une résistance, la portée de laquelle demeurait une question délicate sur le plan politique. De même, le communisme devait être contenu et, en dernier ressort, vaincu. Au cours du XX^{e} siècle, cette attitude à mené à la mise sur pied et au

maintien de grandes forces professionnelles permanentes au moment de la Seconde Guerre mondiale et tout au long de la guerre froide. Ces forces, conformément à la préférence stratégique du Canada et dans le cadre intrinsèque de la culture stratégique du Canada, ont été déployées en Allemagne. L'importance de ce facteur, en termes pratiques, a cru et décru en même temps que la perception de la puissance de l'idéologie concurrente. Ainsi, durant les périodes de détente, les dépenses de la Défense diminuaient. Une fois la menace presque disparue, les dépenses de la Défense ont chuté. Il reste à voir si les idéologies de l'extrémisme ethnique, du fondamentalisme islamique et du terrorisme continueront de susciter une réaction proactive similaire à celle que les enjeux idéologiques d'hier ont occasionnée.

Toutefois, la plus importante contribution – et de loin – apportée par ce facteur à la culture stratégique réside dans la nature biculturelle de la Confédération canadienne. On a soutenu que la gestion pacifique des relations Anglais-Français tout au long de l'histoire canadienne prédispose la culture politique canadienne à la tolérance, à la médiation et à la patience. Par conséquent, selon les arguments avancés, les Canadiens sont des « dépanneurs efficaces » sur la scène internationale. En résumé, nous sommes de bons casques bleus! Bien que cette façon de penser ne soit pas définitive, elle est plausible. Toutefois, le biculturalisme a contribué à former la « façon dont le Canada aborde la guerre » d'une manière beaucoup plus directe. Puisque l'une des préoccupations prépondérantes des leaders politiques du Canada depuis la Confédération a été l'unité nationale, la menace d'une désintégration de l'État était un souci primordial. Les Canadiens français ont toujours hésité à appuyer sans réserve l'Empire britannique en lui fournissant toute aide militaire importante et ce, depuis la Guerre des Boers jusqu'à ce jour; cela signifiait que les engagements militaires devaient être gérés avec précaution. Les crises de la conscription de la Première et de la Seconde Guerres mondiales ont constitué des avertissements salutaires pour les décideurs canadiens. La population canadienne française, qui était surtout catholique, a contribué à maintenir un appui généralement ferme à l'anticommunisme tout au long de la guerre froide. La montée du séparatisme au cours des années 1980 et 1990 a compliqué la situation davantage et l'engagement de grande envergure des forces militaires canadiennes, où qu'il fût, nécessitait au moins un examen minutieux des attitudes nationales et des opinions contradictoires des francophones et des anglophones sur ces questions. Il est certain que les objections fermes des francophones à la participation du Canada à l'invasion de l'Irak par les Américains ont constitué un facteur important au moment de la prise de décision au niveau fédéral.

La religion, l'idéologie et la culture canadiennes se rejoignent également toutes au sujet des armes nucléaires. Les Canadiens demeurent très partagés en ce qui concerne leur utilité et ils ont en général certainement rejeté l'idée de voir le Canada devenir éventuellement une puissance nucléaire. Bien que le Canada ait, de fait,

possédé de telles armes dans les années 1950 et 1960, celles-ci sont demeurées un sujet politique brûlant et elles ont éventuellement été rejetées.

L'aspect de plus en plus multiculturel du Canada, depuis les années 1960, a aussi contribué à modifier et à orienter la culture stratégique canadienne. Alors qu'auparavant la stratégie canadienne avait toujours été principalement modelée sur celle de l'Europe, les politiciens ont dû tenir compte de plus en plus des attitudes des Canadiens à l'égard de l'instabilité et des conflits presque partout autour du monde. En dépit de l'évolution lente de la culture stratégique, ce facteur jouera invariablement un rôle important dans la façon dont le Canada considère la sécurité dans le futur.

La culture stratégique : gouvernance

Il y a toujours eu une certaine tension dans les relations entre les militaires et les civils canadiens. C'est là une caractéristique de toutes les démocraties occidentales. Au Canada, ces tensions ont donné lieu à des vues différentes sur l'utilité de la force dans la politique internationale et, surtout, à un désir politique de contrôler étroitement la politique militaire et de conserver les dépenses de défense à un niveau minimal. Si les décideurs et les fonctionnaires civils semblaient indifférents ou non réceptifs aux menaces perçues, les officiers militaires paraissaient souvent, aux yeux des civils, exagérément empressés dans leurs demandes destinées à composer avec de telles menaces. Cependant, nous ferions bien de nous rappeler, que dans une démocratie libérale, les militaires peuvent proposer le niveau d'armement qu'ils jugent nécessaire pour être apte à se défendre avec succès contre l'ennemi, mais que seuls les civils peuvent signifier dans quelle mesure la société est disposée à payer. Les forces armées peuvent décrire de façon assez détaillée la nature de la menace représentée par un ennemi en particulier, mais seuls les civils peuvent décider s'ils se sentent menacés et, si c'est le cas, déterminer comment ou même de quelle façon il faut réagir. Les militaires évaluent la menace et les civils la jugent.

Dans la culture stratégique du Canada, ces questions sont abordées sporadiquement à l'occasion de la parution de Livres blancs de la Défense (1947, 1964, 1970, 1987, 1994, 2004 et 2005) qui établissent le contexte dans lequel doivent être gérés des processus politiques et bureaucratiques axés sur les relations entre les civils et les militaires dans les périodes intermédiaires. La création du ministère de la Défense nationale dans la foulée de la Première Guerre mondiale était en grande partie une réaction à ces considérations. De même, après l'effort massif de la Seconde Guerre mondiale, on a pris des mesures, pendant les années d'après-guerre, pour rétablir une surveillance politique et un contrôle financier étroits. L'unification et l'intégration ont été des décisions majeures en matière de gouvernance, décisions axées sur l'orientation des forces en vue d'opérations rapides

à caractère expéditionnaire et sur la rationalisation de la structure interne et la réduction de l'accès au Ministre, qui se ferait dorénavant par l'intermédiaire d'un seul officier militaire, nommément le nouveau Chef d'état-major de la Défense (CEMD).

Toutefois, ces mesures n'ont guère réduit en réalité l'idéologie du « service unique fort » et ont perpétué en même temps la pratique d'opérer seulement au niveau tactique. À la fin de la guerre froide et tout au long des années 1990, il est devenu de plus en plus apparent qu'aucune des caractéristiques de la culture stratégique prédominante ne pouvait s'appliquer aux nouveaux enjeux du désordre et du terrorisme mondiaux. Le Livre blanc sur la Défense de 2005 tentait de présenter une nouvelle orientation militaire-politique et le projet de transformation du CEMD était conçu pour la mise en œuvre détaillée de cette orientation. Le premier principe de la transformation portait surtout sur le déplacement d'une culture des armées vers une culture des FC. Sur le plan structurel, pour la première fois dans l'histoire canadienne, on a assisté à l'établissement de quartiers généraux opérationnels véritablement interarmées et à l'implantation d'une organisation d'état-major stratégique explicite. Aucune de ces mesures ne découle naturellement de la culture stratégique existante du Canada. Ce sont des étapes progressives totalement compatibles avec l'espace de bataille du XXIe siècle. Néanmoins, il reste à voir dans quelle mesure elles seront efficaces lorsque toutes les autres dimensions de la culture stratégique s'appliqueront.

La culture stratégique : technologie

À titre d'État industriel avancé, maintenant de plus en plus post-industriel, le Canada est un pays où la technologie a toujours joué un rôle intégral dans l'orientation de la culture stratégique nationale. Toutefois, en raison de la perception de la menace, de la taille relativement réduite de nos forces militaires et de la pression constante en matière de réduction des dépenses, il a toujours été problématique d'acheter en quantité suffisante les moyens technologiques les plus récents. Il y a un écart entre l'« usure progressive » et la « capacité d'engagement » – et ce sont là des termes que nous entendons souvent depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Cela voulait dire qu'il fallait faire plus avec moins de ressources, mais tout en évitant généralement de tomber dans les pires excès du technicisme dont nous avait averti Colin Gray[8].

Le concept d'une Révolution dans les affaires militaires (RAM) joue un rôle plus direct et plus important dans l'orientation spectaculaire de la culture stratégique d'un État, tout comme la révolution nucléaire a eu un effet considérable sur la doctrine stratégique/politique dans les pays qui ont acquis ces capacités. Le refus de se procurer de telles armes, conformément à la culture stratégique globale du Canada, a permis à cette révolution d'avoir un effet plus indirect et subtil au

Canada. De même, au moins pour le moment, la course à l'espace a eu peu de répercussions au Canada. On pourrait avancer que la révolution dans la technologie de l'information a actuellement, et continuera d'avoir, un plus grand effet. Toutes les technologies connexes concernant les communications, les armes de précision, les capteurs et les plates-formes d'arme confortent la nécessité d'une meilleure appréciation des opérations interarmées et la tendance future devrait permettre d'affaiblir l'idéologie du « service unique fort », notamment par la création de commandements interarmées au niveau opérationnel.

RÉSUMÉ

Lorsque les facteurs interactifs et interdépendants contribuant à la culture stratégique du Canada sont considérés dans leur ensemble, que peut-on dire, à titre de résumé, au sujet de la « façon dont le Canada aborde la guerre »? En premier lieu, la primauté de la politique et la subordination des forces militaires au contrôle civil constituent une caractéristique persistante de la culture stratégique découlant principalement de la géographie et de l'histoire. En deuxième lieu, bien que ce soit une situation voilée par l'histoire et l'idéologie politique canadienne, le Canada n'est pas un État de casques bleus disposant de la force militaire la mieux adaptée à ce rôle. La force militaire canadienne a été et est encore une force apte au combat normalement soutenue dans ce rôle par la société canadienne. Le fait que nous soyons réellement des casques bleus compétents témoigne davantage d'une éthique professionnelle profonde, dont une réceptivité sans dérobade aux directives du gouvernement. En troisième lieu, jusqu'à présent, les forces militaires canadiennes ont opéré presque exclusivement au niveau tactique, habituellement dans un contexte multiculturel. Cela a des conséquences profondes en matière de structure des forces, d'organisation de la défense, de théorie militaire et de doctrine au niveau supérieur. Enfin, l'influence nationale sur la culture stratégique a été et continuera d'être profonde. Les Canadiens peuvent combattre, mais ils préfèrent les opérations de la paix. Ils ont des capacités militaires, mais d'autres aussi qui ne le sont pas vraiment. Les Canadiens veulent projeter les valeurs canadiennes dans tout le système international. Le Canada continuera par conséquent de fonctionner en déployant des troupes expéditionnaires.

La culture stratégique est un concept indispensable de la préparation à des opérations. Ce concept s'applique aux alliés et aux partenaires de la coalition, ainsi qu'à l'État hôte (s'il y a lieu) et surtout à l'adversaire. La culture stratégique s'applique à tous les éléments du système général des guerres et des conflits – la politique, la stratégie, l'art opérationnel et la tactique. Chacun de ces sous-systèmes est façonné, d'une façon ou d'une autre, par les facteurs de la culture stratégique – la géographie, l'histoire; l'idéologie, la religion et la culture; la gouvernance et la technologie.

NOTES

1 Gray, Colin S. *La guerre au XXIe siècle : un nouveau siècle de feu et de sang*, Economica, Paris, 2007, p. 6.

2 Clausewitz, Carl von. *De la guerre*, Éditions Ivrea, Paris, 2000, p. 17. (Édition française traduite directement de l'allemand).

3 Johnston, Alastair. « Thinking About Strategic Culture », *International Security* 19 (4, 1994-1995), 46.

4 Les présomptions culturelles constituent un système de conceptions héritées, exprimées sous des formes symboliques, qui sont utilisées par les membres d'une culture donnée pour communiquer, perpétuer et développer leurs connaissances et attitudes à l'égard de la vie. Voir Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973, 89.

5 Lynn, John. *De la guerre : une histoire du combat des origines à nos jours*, Tallandier, Paris, 2006.

6 Murray, Williamson et Mark Grimsley. « Introduction: On War », *The Making of Strategy : Rulers, States and Wars.* Publié sous la direction de Williamson Murray, Alvin Bernstein et MacGregor Knox, Cambridge University Press, Cambridge, 1996, 14.

7 Gray, Colin S. *Modern Strategy*, Weidenfeld, Londres, 1999, 35.

8 Tel que discuté aux pages 33 et 34 du présent chapitre.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Clausewitz, Carl von. *De la guerre*, Éditions Ivrea, Paris, 2000. (Édition française traduite directement de l'allemand).

Gray, Colin S. *Modern Strategy*, Weidenfeld, Londres, 1999.

Gray, Colin S. *La guerre au XXIe siècle : un nouveau siècle de feu et de sang*, Economica, Paris, 2007.

Johnston, Alastair. « Thinking About Strategic Culture », *International Security* 19 (4, 1994-1995).

Lynn, John. *De la guerre : une histoire du combat des origines à nos jours*, Tallandier, Paris, 2006.

Murray, Williamson et Mark Grimsley. « Introduction : On War », *The Making of Strategy : Rulers*, States and Wars. Publié sous la direction de Williamson Murray, Alvin Bernstein et MacGregor Knox, Cambridge University Press, Cambridge, 1996.

CHAPITRE 4

LES FONDEMENTS CULTURELS

Karen D. Davis

À titre d'institution, les FC opèrent dans le contexte de la politique canadienne et de la culture stratégique. La capacité des individus d'opérer efficacement dans le cadre d'environnements de sécurité, y compris sous l'égide des FC, dépend d'une myriade d'expériences et de connaissances acquises dans les limites des fondements culturels canadiens. La culture institutionnelle des FC, issue du creuset de la culture stratégique, est le contexte dans lequel les membres des FC peuvent donner un sens au monde. La culture assure la stabilité, suscite un sentiment d'appartenance et d'identité et suscite un engagement qui dépasse les intérêts personnels[1]. Pour les organisations militaires, y compris les FC, il s'agit là de l'éthos militaire. Ce terme, qui est l'expression de la culture, est essentiellement le ciment social qui lie les membres de l'organisation les uns aux autres tout en leur indiquant les normes de comportement à suivre et en guidant et orientant les attitudes et les comportements des militaires. Dans le cas des FC, ce sujet est présenté dans le cadre doctrinal de *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*. Fait important, la culture est une source de fierté et d'identité pour les membres des FC, ainsi qu'un cadre de référence leur permettant de comprendre le monde. Le présent chapitre, qui commence par un survol du contexte national, porte sur certaines des présomptions culturelles sous-jacentes qui marquent les fondements de la culture et de l'identité des militaires canadiens et sur la façon dont ces présomptions peuvent être abordées pour améliorer le développement et l'application de l'intelligence culturelle.

L'INTELLIGENCE CULTURELLE COMMENCE CHEZ SOI

Les experts en matière d'intelligence culturelle étudient particulièrement son application *dans toute* la culture; toutefois, la base du développement de l'intelligence culturelle se trouve *à l'intérieur* de la culture. Le concept de conscience introduit au chapitre 2 souligne l'importance de la connaissance, non seulement d'autres cultures, mais aussi de notre propre culture et de la façon dont les présomptions sur notre propre culture et le statut dans cette culture influent sur les perceptions et sur la compréhension des autres, sur le comportement à l'égard des autres et sur les messages, tant explicites qu'implicites, communiqués par notre propre comportement. Il est clair que l'intelligence culturelle commence chez soi.

L'intelligence culturelle s'appuie sur la *culture interne* pour créer des compétences souvent qualifiées d'intelligence sociale et d'intelligence émotionnelle. L'intelligence sociale est « l'aptitude à comprendre les sentiments, les pensées et les comportements des autres et de nous-mêmes dans les situations

interpersonnelles et d'agir adéquatement en fonction de cette compréhension »[2]. L'intelligence émotionnelle est l'« aptitude à contrôler nos émotions et celles des autres, à établir une discrimination entre elles et à utiliser les renseignements pour guider nos propres pensées et actions »[3]. Les personnes qui présentent des niveaux élevés d'intelligence sociale et d'intelligence émotionnelle dans une culture familière peuvent trouver difficile de comprendre le mode de fonctionnement des milieux peu familiers et de s'y adapter[4]. Toutefois, lorsque les habiletés et les compétences qui font partie de l'intelligence sociale ou de l'intelligence émotionnelle sont comparées à celles qui contribuent à l'intelligence culturelle, on constate de nombreuses ressemblances[5]. Indépendamment de leur valeur, l'intelligence sociale et l'intelligence émotionnelle ne suffisent pas à elles seules à favoriser le plein développement de l'intelligence culturelle. L'intelligence culturelle, comme on l'a expliqué au chapitre 2, est une méta-compétence qui découle de la connaissance, de la cognition, de la motivation et des habiletés comportementales, tout cela intégré par la conscience et influant sur la capacité de s'adapter et de réagir dans les environnements transculturels et peu familiers.

Dans les FC, l'intelligence culturelle trouve ses fondements dans les expériences de vie des militaires, y compris dans l'appartenance aux FC. Au moment où un membre des FC est affecté à une opération, les fondements culturels par lesquels il continuera d'apprendre, d'interpréter et d'agir dans des situations peu familières ont déjà été fermement établis. Les valeurs et les présomptions s'intériorisent dans la culture et influent sur la façon dont les militaires perçoivent, pensent, agissent, prennent des décisions et se comportent, tant quotidiennement qu'en réaction au stress et à des circonstances inhabituelles. La culture s'apprend au fil du temps et elle est relativement stable. En fait, on a noté que, « à titre de force stabilisante dans les systèmes humains, la culture est l'un des aspects les plus difficiles à gérer dans un climat de perpétuel changement »[6]. Par conséquent, devant des situations peu familières qui n'ont pas été abordées dans les séances de sensibilisation culturelle préalables aux déploiements ou devant des circonstances qui n'ont tout simplement pas de sens, ces valeurs et cette compréhension qui ont fait partie intégrante de l'expérience d'un individu guideront sa réaction.

La discussion qui suit donne un aperçu des façons dont notre orientation culturelle contribue et peut nuire à l'intelligence culturelle. Il y a plusieurs problèmes clés à cet égard : il faut notamment prendre mieux conscience de nos forces et de nos partis pris concernant notre propre culture et reconnaître quand et comment nos propres orientations culturelles influent sur nos croyances et nos comportements et ont un effet sur notre aptitude à interpréter et à comprendre les croyances et les comportements d'autres personnes[7].

LES VALEURS ET L'IDENTITÉ CANADIENNES

Dans une large mesure, les fondements culturels et l'identité ont été formés bien avant que l'individu s'enrôle dans les FC. La plupart des Canadiens sont très fiers de leur pays; toutefois, beaucoup sont aussi susceptibles de s'identifier d'abord à une région ou une ville du pays[8]. L'identité canadienne s'appuie sur diverses valeurs et pratiques ethniques, régionales et nationales – réelles et auxquelles tous ont adhéré. Le Canada, à titre d'État, ne comprend pas une seule culture, mais un amalgame de nombreuses cultures qui ont en commun un engagement fondamental à l'égard de l'idéal démocratique, de la paix, de l'ordre, d'un gouvernement sain et de la primauté du droit. Les valeurs canadiennes sont exprimées dans des lois telles que *la Charte canadienne des droits et libertés*, le *Code criminel du Canada* et les lois du Parlement telles que la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi sur le multiculturalisme*.

Les valeurs canadiennes de base peuvent être assez semblables à celles de nombreuses autres cultures, communautés et États, ou encore très différentes. Fondamentalement, le droit de l'individu de faire des choix basés sur son style de vie et ses valeurs est important aux yeux des Canadiens qui respectent aussi l'égalité des droits de tous les hommes et femmes et croient en la liberté d'expression. Plus de 75 p. 100 des Canadiens croient qu'ils ont une très grande liberté de choix et une bonne maîtrise de leur vie[9]; une majorité de Canadiens font confiance aux services policiers et au système judiciaire[10], approuvent le mouvement pour les droits de la personne[11] et affirment que Dieu est très important dans leur vie[12]. Des opinions et des croyances de ce genre témoignent des valeurs et des expériences communes sous-jacentes qui influent sur la façon dont les Canadiens interprètent et voient le monde; elles offrent de plus un point de référence idéologique pour la culture canadienne.

La culture et l'identité culturelle au sein d'une société sont complexes et multiples, et elles le deviennent davantage au fur et à mesure que la société se diversifie. Les individus peuvent avoir une conscience culturelle qui n'est pas simplement dualiste (p. ex., afro-canadien), mais une « poly-conscience » qui reflète l'ethnicité, la région ou l'origine, la langue, la religion et ainsi de suite.[13] La culture constitue un concept ambigu et complexe qui est utilisé pour tenter de classer et de comprendre les groupes structurés et virtuels d'individus, les organisations, les communautés et les États. De plus en plus, on trouve dans les organisations des influences culturelles multiples et complexes qui entraînent des relations variées et des répercussions diverses au sein de l'organisation. En fait, l'inclusion de diverses influences culturelles dans les FC est conforme à son statut d'institution canadienne reflétant la diversité culturelle du Canada.

LES VALEURS ET L'IDENTITÉ DES FORCES CANADIENNES

En dépit de la diversité représentée dans les FC, il est important de reconnaître les origines de la culture des FC et les façons dont ces origines influent sur leur vision du monde. À titre d'institution canadienne, les FC s'efforcent de représenter les valeurs et les principes canadiens au pays et à l'étranger. Les militaires font l'objet d'une intense socialisation dans les FC grâce à l'instruction qu'ils reçoivent, à leur perfectionnement professionnel, à leur emploi et à leurs rituels et traditions. Les membres des FC sont encouragés à comprendre le rôle spécial qu'ils jouent dans la société canadienne. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada* décrit non seulement le militaire comme un être unique, mais souligne aussi les obligations et les responsabilités qu'il assume en vertu de ce rôle au nom du Canada :

> En s'enrôlant volontairement, les membres des Forces canadiennes acceptent, dans le cadre de leur devoir, une identité unique et distincte dans la société canadienne. Ils sont membres de la société canadienne, mais en sont aussi à part, en quelque sorte. En adoptant l'éthos militaire, ils acceptent des obligations et des responsabilités que n'a aucun autre citoyen canadien. En tant que membres de la profession militaire, ils sont extrêmement conscients de la confiance spéciale que le peuple du Canada leur a accordée. Ils endossent cette confiance, et, conformément à leur éthos, s'efforcent d'exceller dans leurs domaines d'expertise. En résumé, ils tentent d'atteindre les normes les plus élevées de professionnalisme[14].

Cette caractérisation fait partie des efforts faits pour que les professionnels des FC considèrent sérieusement le rôle qu'ils ont à jouer et remplissent ainsi les obligations essentielles qui sont associées au port de l'uniforme. La doctrine qui guide la profession propose un idéal théorique, celui d'encourager les membres des FC à se sentir exceptionnellement fiers du rôle qu'ils jouent et de l'État qu'est le Canada. L'obligation de servir le Canada, de demeurer loyal au pays et à leurs camarades, de posséder l'intégrité nécessaire pour respecter les normes d'éthique élevées et d'avoir le courage voulu – physique et moral – pour ne pas tenir compte des pertes personnelles et faire des choix difficiles : tout cela représente les valeurs militaires de base que les membres des FC connaissent bien[15].

Un fort sentiment d'identité, de fierté et d'estime de notre propre culture sont là des valeurs essentielles à des opérations qu'on veut efficaces. Il est impératif que les membres des FC aient confiance dans le Canada et dans les valeurs qu'il représente; toutefois, une fierté excessive peut se manifester sous la forme d'*ethnocentrisme*, ce qui peut empêcher le militaire d'acquérir une conscience et

une compréhension de ses partenaires et adversaires possibles. L'*ethnocentrisme* signifie :

> *Une attitude ou un préjugé fondé sur la croyance que notre propre culture est tenue pour avoir plus de valeur et d'importance, sur les plans racial, moral et culturel, que celle des autres; l'individu en question est incapable de reconnaître que la différenciation culturelle ne signifie pas que ces groupes distincts sur les plans ethnique ou culturel sont inférieurs à nous*[16].

Bien qu'il soit naturel d'utiliser des conceptions déjà acquises à titre de connaissances pour comparer d'autres peuples et cultures, cela peut aussi créer des obstacles importants à la compréhension de la différence. Si l'on comprend et respecte la différence, on ouvre la porte à une plus grande compréhension, à une prise de décision efficace et à des réactions adaptées à la culture et, ce qui n'est pas peu dire, sans doute, la capacité de prévoir les actions de l'adversaire. Un esprit ouvert est un important facteur contribuant à l'intelligence culturelle.

Pour comprendre les différences culturelles, il faut certainement respecter ce qui constitue une différence; toutefois, cela ne signifie pas nécessairement l'acceptation de toutes les différences, comme si elles étaient un attribut enraciné dans des croyances et des valeurs culturelles. En outre, tenir compte des différences culturelles, ce n'est pas traiter les différences avec déférence et estime. De plus, il est important d'établir des distinctions entre les phénomènes que toutes les cultures ont en commun et ceux qui représentent une différence culturelle significative. Le terme *relativisme culturel* est employé pour indiquer jusqu'à quel point les différences sont acceptées à titre de sujets d'ordre culturel ou « local ». De nombreux débats entourent la relation entre les différences culturelles et l'acception universelle de ce qu'est le bien et le mal. Plusieurs articles analytiques exprimant des points de vue sur le concept du relativisme culturel sont publiés dans un numéro de 2007 de l'*Anthropological Quarterly*. Par exemple, selon l'anthropologue, Robert C. Ulin,

> Le relativisme culturel est l'un des concepts les moins bien compris, mais les plus chargés de significations sociales associées à l'anthropologie aujourd'hui. Bien que les anthropologues culturels américains aient utilisé le relativisme culturel comme moyen pédagogique et quelquefois politique pour remettre en question les opinions et les pratiques culturelles ethnocentriques occidentales et dans le but de promouvoir une appréciation de la diversité culturelle, les éthiciens, les philosophes et le grand public ont trop souvent adhéré à une façon de voir le relativisme culturel qui permet ostensiblement à des coutumes et à des pratiques sociales répugnantes de demeurer incontestées[17].

La culture ne se résume pas clairement à agir comme ceci ou comme cela; c'est plutôt un amalgame complexe de pratiques, bonnes et mauvaises, associées à des pratiques universelles non spécifiques et à des phénomènes relatifs à la culture. L'interprétation des pratiques et des valeurs culturelles peut être limitée par l'ethnocentrisme, d'une part, et par le relativisme culturel, d'autre part. L'ambiguïté et la complexité inhérentes à la culture, à la motivation culturelle et aux pratiques culturelles apparentes soulignent l'importance de l'intelligence culturelle – vue comme une méta-compétence critique – pour les FC.

L'INTELLIGENCE CULTURELLE ET LA DIVERSITÉ DANS LES FORCES CANADIENNES

De nos jours, les FC sont beaucoup mieux placées que par le passé pour opérer dans des environnements et domaines hétérogènes si l'on compare leur intelligence culturelle actuelle à celle qui existait dans l'organisation il y a 10, 20, 30 ans et davantage. À la suite de l'évolution sociale de la société canadienne et, par la suite, des FC, les leaders des FC sont moins en mesure de compter sur un leadership autoritaire fondé sur un pouvoir hiérarchique qu'ils ne l'étaient par le passé. Par contre, les FC, dans leur doctrine, encouragent les styles de leadership transformationnels qui sont fondés sur les valeurs fondamentales communes, l'engagement mutuel et la confiance, tout en insistant sur le fait que les leaders d'aujourd'hui doivent chercher à « bâtir une identité commune et un esprit d'équipe chez un personnel plus diversifié et complexe »[18]. En forgeant l'engagement individuel et le travail en équipe, les FC ont placé une importance croissante sur l'acquisition de grandes habiletés interpersonnelles – établir des relations humaines, apprécier les personnes de différentes cultures, écouter et observer, composer avec l'ambigüité, traduire l'information complexe, prendre des mesures et des initiatives, gérer les autres, s'adapter/montrer de la souplesse et gérer le stress.

Au cours des dernières décennies, l'expérience de l'intégration des sexes, ajoutée à celle de la diversité, a fourni aux FC des occasions importantes de développer l'intelligence culturelle grâce à l'aptitude accrue des leaders de l'organisation à comprendre et à respecter diverses différences et à composer avec celles-ci[19]. Par exemple, comme les militaires travaillent plus fréquemment aux côtés de différents réseaux, organismes et organisations qui emploient des femmes, la capacité de composer avec la culture orientée suivant le sexe et le genre[20] est essentielle à l'intelligence culturelle. La prévention du harcèlement et la résolution des problèmes en cette matière, le mode alternatif de règlement des conflits, la diversité et l'éthique sont des aspects qui font partie intégrante du perfectionnement professionnel des membres des FC. Les résultats d'un sondage de 1999 sur la diversité donnent à penser qu'il y a eu une amélioration considérable dans l'attitude

et le comportement des militaires en matière de diversité culturelle depuis le début du processus de sondage en 1996, ce qui indique que l'on accepte de plus en plus une société hétérogène et que l'on est davantage disposé à accepter et à respecter les personnes dont la culture ou la race est différente[21].

Les FC ont adopté une démarche à l'égard du sexe et du genre, d'une part, et de la diversité, d'autre part; en vertu de cette démarche, on pose comme postulat que si le comportement change en premier, l'attitude, à long terme, emboîtera le pas. Le recueil de conseils à l'intention des FC, *Une équipe, plusieurs visages : leadership sur l'équité en matière d'emploi et la diversité*, s'ouvre sur une section intitulée « Changez les comportements d'abord et les attitudes suivront » dans laquelle on avise les intéressés que le succès dépend de la « détermination des chefs à assumer pleinement leurs responsabilités conformément aux principes de la loi et aux attentes des Canadiens, *indépendamment des opinions personnelles* »[22]. Si une personne modifie son comportement, le changement d'attitude s'ensuit. Cette démarche est nécessaire si l'on veut indiquer que l'organisation est fermement décidée à atteindre les objectifs imposés par la loi; toutefois, elle est limitée en ce qui concerne le genre, la diversité et l'intelligence culturelle chez les membres des FC. Le comportement qui est adopté pour respecter les lois sur le traitement équitable et qui ne repose pas sur la compréhension et la volonté de comprendre la différence est peu susceptible de donner lieu à une résolution de problème et à une prise de décision souples et efficaces du point de vue culturel. Dans une culture qui compte de façon disproportionnée sur les valeurs et sur l'expérience communes, ainsi que sur des connaissances culturelles particulières, il n'y a pas suffisamment de confiance, de résistance et d'adaptabilité pour bien comprendre les différences et s'y adapter de façon à satisfaire à la fois le principe d'égalité et la réussite opérationnelle avec constance.

De même, une culture militaire homogène qui compte sur l'information préalable au déploiement pour sensibiliser les gens à la culture et promouvoir l'efficacité aura une capacité limitée de développer une intelligence culturelle efficace et de montrer une *compréhension* efficace au moment face à des expériences et à des circonstances uniques. La connaissance est un facteur important du processus cognitif, mais la connaissance à elle seule n'est pas suffisante si l'on veut atteindre une efficacité optimale dans un environnement transculturel. Le comportement contribue lui aussi au développement de l'intelligence culturelle, mais le comportement à lui seul reflète effectivement l'intelligence culturelle. Les analyses du *Sondage sur le climat de diversité* (2005) dans les FC ont permis de constater que les comportements manifestes signalés étaient, dans l'ensemble, plus positifs que les attitudes signalées au sujet du genre et de la diversité.[23] Ces constatations confirment que, à tout le moins, les attitudes liées au genre et à la diversité sont moins progressistes que les comportements par rapport aux attentes

de l'organisation et, comme on l'a mentionné plus tôt, soulignent les limites en matière de développement de l'intelligence culturelle.

Quels que soient les problèmes, on attend de tous les leaders des FC qu'ils dirigent leurs équipes hétérogènes avec efficacité. *La Directive du Chef d'état-major de la Défense aux commandants* comprend une section sur « Les droits de la personne et diversité », laquelle commence par l'établissement d'une relation claire entre l'efficacité opérationnelle et le traitement de tous les militaires avec dignité et respect,

> Nos hommes et nos femmes sont la pierre angulaire de l'efficacité opérationnelle. Les systèmes d'arme haut de gamme, les véhicules blindés, les aéronefs et les navires ont peu de valeur sans une équipe dévouée de marins, de soldats et du personnel de la Force aérienne. Nos membres doivent savoir qu'ils seront traités équitablement et avec dignité et respect tout au long de leur carrière. Ils ont le droit de s'attendre à ce que leur supérieur leur offre un milieu exempt de discrimination et de harcèlement au sein d'une organisation dans laquelle les pratiques d'emploi sont équitables[24].

Les habiletés de leadership qui contribuent au leadership et à la diversité au sein des FC sont complémentaires des habiletés fondamentales de l'intelligence culturelle et, dans certains cas, leur sont identiques. La plupart des leaders expérimentés reconnaîtront le dilemme auquel ils font face : lorsqu'ils prennent une décision pour se montrer justes à l'égard d'un individu ou d'un groupe de militaires, ils ne font que susciter du ressentiment chez ceux qui ne partagent pas les mêmes caractéristiques et qui ainsi ne perçoivent pas qu'ils sont dans une position qui les fait bénéficier de la décision. Les chefs comprennent également l'importance de l'expérience partagée dans le développement d'équipes cohésives et productives et, à ce titre, ils prendront fréquemment des décisions qui s'appliquent également à tous. Quelle que soit la différence, il est souvent nécessaire de traiter tous les équipiers de la même façon dans une organisation telle que celle des FC. Toutefois, cette démarche est trop fréquemment adoptée à titre de position par défaut, une position qui reflète, estime-t-on, des perspectives de *neutralité des genres* ou de *daltonisme*, sans faire sentir, ou presque, les différences qui ont été rendues invisibles ou problématiques du point de vue des valeurs et de la compréhension de la culture dominante. Les leaders doués d'une intelligence culturelle sont capables de composer avec ces demandes conflictuelles – et d'y répondre – en cherchant à comprendre les différences significatives, au-delà du superficiel et du visible, en procédant de façon à renforcer, plutôt qu'à compromettre, la réussite de la mission.

Tel qu'il a été discuté au chapitre 2, la conscience est l'une des composantes clés de l'intelligence culturelle. La conscience souligne l'importance de la connaissance d'autres cultures ainsi que la connaissance de soi et de la façon dont les présomptions au sujet de notre propre culture et statut dans cette culture influent sur les perceptions et la compréhension des autres, le comportement à l'égard des autres et les messages, tant explicites qu'implicites, qui sont communiqués par le comportement. Les experts en intelligence culturelle David C. Thomas et Kerr Inkson suggèrent que notre société multiculturelle présente effectivement de nombreuses possibilités de développer l'intelligence culturelle et, à ce titre, détermine plusieurs « règles d'engagement » de base[25], règles qu'il faut garder à l'esprit lorsqu'on côtoie des personnes qui sont d'une culture différente de la nôtre :

- établissez des relations;
- attendez-vous à des différences chez les autres, considérez un comportement différent comme une nouveauté et reportez votre jugement;
- soyez attentif aux indices comportementaux, à leur interprétation possible et à l'effet probable de votre comportement sur les autres;
- acquérez des connaissances sur votre propre culture et vos propres antécédents, sur ses préjugés et ses idiosyncrasies et sur la façon dont tout cela se reflète inconsciemment dans vos propres perceptions et comportements;
- adaptez votre comportement de façon à être à l'aise et à vous conduire d'une façon appropriée à la situation;
- soyez conscient des réactions à l'adaptation du comportement;
- servez-vous de votre intuition pour faire l'essai de méthodes d'adaptation à de nouvelles situations et servez-vous de ces expériences pour arriver à être à l'aise dans l'acquisition d'une gamme de nouveaux comportements; et
- exercez-vous à manifester ces nouveaux comportements efficaces jusqu'à ce vous les adoptiez de façon automatique.

Toutefois, Thomas et Inkson nous avertissent que les interactions superficielles, parce qu'elles manquent de profondeur et d'intensité, ne suffisent pas, souvent, à pousser l'individu en dehors de sa zone de confort. Ainsi, ceux qui cherchent à perfectionner leur intelligence culturelle doivent trouver des difficultés qui les attirent à l'extérieur des domaines familiers et confortables[26]. Les membres des FC n'ont pas à quitter le Canada pour être en contact avec des cultures organisationnelles et communautaires qui leur sont étrangères.

LA COMPRÉHENSION DE LA CULTURE MILITAIRE

L'intelligence culturelle peut être appliquée dans toutes les organisations, tous les réseaux, groupes et collectivités que ce soit à l'échelle nationale ou internationale, dans le pays hôte ou chez l'ennemi. Les principes de la transformation des FC, publiés par le CEMD en 2005, accordent la préséance à la culture des FC plutôt qu'à celles de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne qui lui sont affiliées, de même qu'à une culture commune à la Force régulière intégrée, à la Réserve et à la fonction publique. Tous les membres des FC, quelle que soit leur affiliation à une unité ou à une armée, sont incités à partager leur engagement à l'égard des valeurs fondamentales canadiennes et des valeurs militaires; toutefois, il est vrai qu'il existe de fortes cultures dans chaque armée et que celles-ci nuisent au progrès de la transformation à ce niveau. La culture propre à chaque armée, navire, escadron et régiment favorise la loyauté et l'identification chez ses membres par le truchement de nombreux rituels et pratiques traditionnels. Les différences de culture fondées sur des valeurs similaires peuvent être subtiles et difficiles à comprendre; toutefois, il est important de trouver des moyens de comprendre les différences – et de composer avec elles – pour faciliter la réussite des opérations.

Des études universitaires poussées permettent d'acquérir des outils utiles et diversifiés pour aborder l'information culturelle et établir des balises pour comprendre les FC et les cultures de la défense et de la sécurité au Canada, ainsi que les cultures des organisations militaires et civiles nationales et internationales présentant divers buts et impératifs. L'étude socio-culturelle de Donna Winslow sur le Régiment aéroporté du Canada en Somalie est peut-être l'étude la plus exhaustive de la culture d'une unité des FC qui n'ait jamais été effectuée. Partant d'une perspective anthropologique sociale, cette enquête culturelle a été documentée à l'aide d'entrevues en profondeur, de groupes de discussion, d'archives visuelles telles que des photographies, de dossiers personnels tels que des lettres envoyées au foyer, de comptes rendus de première main écrits par des journalistes somaliens et de documents et dossiers officiels[27]. Fait important, elle souligne dans ses constatations que la loyauté et l'identification exagérées à l'unité peuvent mener à un non respect et à un isolement des autres unités militaires, à un comportement dysfonctionnel et à une perte de capacité à établir un rapport avec quiconque à l'extérieur du groupe[28]. L'état final ne se résume pas seulement à un écart toujours grandissant entre le Régiment et la société canadienne, mais à une aptitude extrêmement limitée à fonctionner efficacement dans des milieux transculturels de toutes sortes.

À l'autre extrémité du spectre, un historien canadien, Allan English, a employé des sources secondaires pour effectuer une analyse de la culture militaire canadienne dans le contexte de la société canadienne, y compris un examen des

racines de la culture militaire canadienne, des contributions des sous-cultures de la Force aérienne, de l'Armée de terre et de la Marine, ainsi que de l'éthos et du professionnalisme[29]. Les travaux d'Allan English reposent pour une grande part sur le modèle de culture fondé sur le leader, d'Edgar H. Schein, modèle qui a influé sur la doctrine du leadership des FC[30]. Le modèle d'Edgar H. Schein est utile parce qu'il fournit des indices appréciables sur ce qui est important dans une organisation et, par conséquent, ce qui motive ses membres[31]. Toutefois, English fait une mise en garde : pendant que des théoriciens de la culture organisationnelle dépeignent fréquemment la culture comme étant dominante et cohésive, il est également important de considérer les balises qui facilitent la compréhension de la différenciation, de l'inconstance, de l'ambigüité et du conflit à l'intérieur des organisations et des réseaux[32]. Par conséquent, il est important de considérer aussi les autres démarches qui accordent une plus grande priorité à l'analyse des aspects relationnels qui font place, par exemple, à l'examen du conflit interne au sein des organisations et des cultures[33].

Un anthropologue militaire, Charles Kirke, note qu'il peut être trompeur de traiter un groupe humain de la même façon qu'un autre; toutefois, il suggère que les déductions transversales sont bien justifiées lorsque des organisations partagent des caractéristiques sociales et structurelles importantes. Il suggère, par exemple, que son modèle de la culture organisationnelle militaire peut être utilisé pour mieux comprendre d'autres cultures militaires, telle celle des FC, si elles partagent des caractéristiques clés avec le modèle de l'Armée britannique pour qui les quatre catégories de structure sociale suivantes ont été établies :

- ***structure de commandement officielle*** : structure qui permet au militaire du palier le plus bas de recevoir des ordres du palier le plus élevé;
- ***structure officieuse*** : conventions non écrites de comportement en l'absence de contraintes officielles;
- ***structure de loyauté/d'identité*** : série de groupes de différentes tailles qui sont définis par opposition et par contraste avec d'autres groupes de statut égal dans la structure de commandement officielle; et
- ***structure fonctionnelle*** : attitudes, sentiments et attentes reliés au fait d'avoir « une allure de soldat » et d'exercer correctement une « activité de soldat »[34].

De tels groupes de caractéristiques clés constituent des exemples de balises qui peuvent être utilisées pour favoriser la compréhension de la capacité des unités militaires, y compris la celle à laquelle on appartient, d'opérer efficacement dans des environnements transculturels nationaux et internationaux.

L'INTELLIGENCE CULTURELLE ET LE DÉPLOIEMENT

Le cas de l'aide au pouvoir civil apportée par les FC à Oka en 1990 (voir l'appendice C) nous donne un exemple instructif de l'importance de l'intelligence culturelle lorsqu'on travaille avec diverses communautés au Canada. En ce qui concerne Oka, les FC ont obtenu un succès certain, notamment si on compare leur cas avec le manque de connaissance culturelle et le comportement agressif des membres de la Sûreté du Québec qui ont donné lieu aux difficultés importantes éprouvées. Les FC ont pu déclarer leur mission réussie; toutefois, un ressentiment permanent persiste et persistera pendant les années à venir entre la communauté mohawk et les FC à la suite des événements d'Oka. Quel que soit le degré de réussite obtenu par les FC, il est utile d'examiner comment les choses auraient pu être différentes si les FC avaient bénéficié d'un niveau encore plus élevé d'intelligence culturelle que celui qui a été décrit au public, tant durant les événements d'Oka qu'après ceux-ci.

La réussite de la mission dépend aussi de plus en plus des rapports constructifs des FC avec d'autres ministères canadiens, en particulier le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI), dans le but d'obtenir des effets 3D (défense, diplomatie et développement) intégrés. Une démarche élargie, *pangouvernementale*, c.-à-d. incluant de nombreux ministères fédéraux et des gouvernements provinciaux et municipaux dans les opérations nationales et internationales, exige aussi la capacité de travailler efficacement avec les cultures organisationnelles aux priorités et aux processus différents de ceux qui motivent l'activité et la prise de décision des FC.

Andy Tamas, un spécialiste du développement des capacités et ex-membre de l'Équipe consultative stratégique (ECS) rassemblant des militaires et des civils en Afghanistan, a établi que les présomptions et priorités militaires pouvaient, de diverses façons, créer des obstacles à la compréhension d'autres cultures et ainsi saper les progrès. Par exemple, dans une situation donnée, un militaire a montré une frustration extrême à propos de la lenteur des progrès accomplis auprès des civils de l'endroit, affirmant que les officiers militaires étaient formés pour *agir* et *obtenir* des résultats. Comme Tamas l'a noté dans la citation ci-dessous, il est important de comprendre comment la culture influe sur le comportement dans des situations particulières. Cela signifie qu'il est important

> …d'apprécier à leur juste valeur toutes les répercussions du fait que tout comportement est intentionnel et semble rationnel pour la personne ou le groupe à ce moment-là. Pour aider un système à progresser, il est essentiel de se demander quelle est la structure de motivation sous-jacente

> à ce que l'on observe et de voir ce que l'on peut faire pour modifier les façons de faire assimilées afin que le système évolue de lui-même[35].

Dans un cas comme celui-ci, une démarche appuyée sur l'intelligence culturelle permettrait à l'observateur de voir le progrès en voie d'accomplissement, même si ce progrès est différent de ce qui était prévu, ou d'adapter le comportement pour obtenir plus de progrès.

Bien qu'il y ait des différences évidentes en matière de missions et de mandats organisationnels, les démarcations entre les opérations humanitaires et les opérations de sécurité, par exemple, s'estompent de plus en plus. En outre, diverses communautés et organisations dépendent les unes des autres de diverses façons pour atteindre leurs buts respectifs. L'intelligence culturelle constitue la clé qui permet de supprimer les obstacles et favoriser la réussite de la mission. Les perceptions opposées des organisations militaires et humanitaires qui sont présentées au tableau 4-1, ci-dessous, nous fournissent quelques exemples de différences qui sont devenues évidentes pour les sociologues militaires et illustrent l'importance de l'intelligence culturelle pour surmonter les différences réelles et perçues en fait de cultures et de priorités. Lorsque ce type de *connaissance* est accepté, en l'absence d'un effort supplémentaire pour comprendre la culture de l'autre, il est peu probable que des partenariats efficaces soient établies afin que chaque organisation atteigne autant les buts communs que ses buts particuliers.

Perceptions des ONG à l'égard des militaires	**Perceptions des militaires à l'égard des ONG**
Des garçons avec des jouets	Organisations sans chefs
Rigides	Enfants des années 1960
Autoritaires	Hurluberlus pleins de bonnes intentions
Conservateurs	Permissifs
Impatients	Retardataires
Arrogants	Obstructionnistes
Détestent les civils	Anarchistes
Homophobes	Indisciplinés
Excessivement axés sur la sécurité	Satisfaits d'eux-mêmes

TABLEAU 4-1 : LES PERCEPTIONS DES ONG ET DES MILITAIRES[36]

Pour compliquer les choses, les motivations et les réactions culturelles changent pour s'adapter aux diverses circonstances. Les présomptions culturelles, les valeurs et les visions du monde, sous-jacentes et pour la plupart invisibles, demeurent assez stables; toutefois, en cas de crise, les réactions culturelles ne peuvent être constamment prévues en fonction des règles ou des stéréotypes culturels. La

formation en matière de sensibilisation culturelle, immédiatement avant le déploiement, renseigne sur la situation à laquelle on prévoit faire face; toutefois, quelle que soit l'ampleur des connaissances, les membres des FC ne peuvent se préparer pleinement à toutes les situations qu'ils vivront au cours des déploiements.

RÉSUMÉ

Les membres des FC sont appelés à exécuter une gamme de missions, promouvoir les valeurs et les idéaux canadiens par leurs actions au pays et à l'étranger n'étant pas la moindre. La réussite de la mission dépend de la capacité des membres des FC d'apprendre, de comprendre et de s'adapter aux environnements transculturels. Au cours des dernières décennies, les valeurs sociales des FC ont évolué de manière à refléter celles de la société canadienne. Les leaders des FC ont fait face à une gamme de problèmes sociaux et politiques découlant des lois et de l'évolution de l'environnement de sécurité. Conséquemment, les membres des FC sont encouragés à acquérir ces compétences sociales qui contribuent au développement du leadership et qui servent aussi de solide fondement au développement de l'intelligence culturelle. Fait important, l'identité d'un membre des FC est basée sur un sentiment de fierté et de patriotisme ainsi que sur les obligations militaires, la loyauté, l'intégrité et le courage. En plus de composer avec les difficultés présentées par les cultures peu familières, les systèmes et les réseaux de relations complexes et les missions difficiles, les membres des FC doivent aussi faire preuve d'une responsabilité morale. On trouvera au chapitre 5 un aperçu des relations entre le développement de l'identité, l'intelligence culturelle et la prise de décision. Cela comprend les décisions conformes aux jugements moraux découlant de la façon dont une personne donne un sens au monde qui l'entoure.

NOTES

1 Robbins, Stephen P. et Nancy Langton. *Organizational Behaviour : Concepts, Controversies, Applications*, 3e édition canadienne, Prentice Hall, Toronto, 2003.

2 Marlowe, H. « Social Intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence », *Journal of Educational Psychology*, 78 (1986) 52-58. Cité dans P. Christopher Earley et Soon Ang, *Cultural Intelligence : Individual Interactions Across Cultures*, Stanford Business Books, Stanford, Californie, 2003, 46.

3 Salovey P. et J. D. Mayer. 1990. Cités dans P. Christopher Earley et Soon Ang, *Cultural Intelligence*, 47.

4 Earley et Ang. *Cultural Intelligence*, 4.

5 Ford, Kimberly-Anne et Karen D. Davis. *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON 2007, document technique de l'ILFC, 2007-01.

6 Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 1992, xiv.

7 Voir, par exemple, Thomas, David C. et Kerr Inkson, *Cultural Intelligence : People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003, 10-11.

8 Inglehart, Ronald, Miguel Basañez et Alejandro Moreno. *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 2005. Soixante et un pour cent des participants canadiens à une enquête sur les valeurs transculturelles ont indiqué qu'ils étaient *très fiers* d'être canadiens, V322; 40 p. 100 s'identifiaient en premier lieu comme Canadiens, V320; 31 p. 100, à leur lieu d'origine, V320 et un autre 13 p. 100 s'identifiaient à une région géographique située à l'extérieur de l'État (p. ex. un continent, le monde), V320.

9 Inglehart, Ronald, Miguel Basañez et Alejandro Moreno. *Human Values and Beliefs*. V95. Le pourcentage le plus élevé a été relevé en Finlande, soit 79 p. 100, le moins élevé en Bulgarie, avec 28 p. 100. Les pays figurant dans l'enquête et ainsi inclus *dans toutes les parties du monde* sont présentés dans l'ordre du PNB par personne : Inde, Nigéria, Chine, Roumanie, Turquie, Pologne, Bulgarie, Chili, Tchécoslovaquie, Afrique du Sud, Lituanie, Hongrie, Argentine, Brésil, Mexique, Bélarus, Russie, Moscou, Lettonie, Estonie, Portugal, Corée du Sud, Irlande, Irlande du Nord, Slovénie, Espagne, Allemagne de l'Est, Grande-Bretagne, Italie, Pays-Bas, Belgique, Autriche, France, Canada, États-Unis, Islande, Allemagne de l'Ouest, Danemark, Finlande, Norvège, Suède, Japon et Suisse.

10 Ibid. 84 p. 100 des Canadiens ont indiqué qu'ils faisaient *énormément* ou *pas mal* confiance aux services de police comparativement à 55 p. 100 à l'échelle mondiale (le niveau le plus élevé était de 89 p. 100 au Danemark et le moins élevé, de 19 p. 100 en Estonie), V278; et 54 p. 100 ont indiqué faire confiance au système juridique comparativement à 52 p. 100 à l'échelle mondiale, V275.

11 Ibid. 58 p. 100 comparativement à 62 p. 100 à l'échelle mondiale (le niveau le plus élevé était de 86 p. 100 au Nigéria et le moins élevé, de 27 p. 100 en Estonie), V293.

12 Ibid. 62 p. 100 comparativement à 50 p. 100 à l'échelle mondiale (le niveau le plus élevé était de 98 p. 100 au Nigéria et le moins élevé, de 3 p. 100 en Chine), V176.

13 Clarke, George Elliott. 1998. « Contesting a Model Blackness : A Meditation on African-Canadian Americanism, or The Structures of African Canadianite. » *Essays in Canadian Writing*, 63, cité dans Liane Curtis, Dipti Gupta et Will Straw. *Culture et identité : idées et vues d'ensemble*, 2001, travail commandé par le ministère du Patrimoine canadien.

14 Canada. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, Académie canadienne de la Défense, 2003, 77.

15 Ibid., p. 30-31.

16 Jary, David et Julia Jary. *Web-linked Dictionary : Sociology,* Harper Collins Publishers, Glasgow, 2000, 193

17 Ulin, Robert C. « Revisiting cultural relativism : old prospects for a new cultural critique », *Anthropological Quarterly*. 80, 3, été 2007.

18 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, p. xv. Accessible à l'adresse suivante : <http://www.cda-acd.forces.gc.ca>.

19 Voir Davis, Karen D. « Women, Gender, and Cultural Intelligence in the Canadian Forces », exposé présenté à la conférence « *Defending Democracy : Accommodating Diversity in the Security Sector* », Université Queen's, Kingston, ON, 1-3 novembre 2007.

20 Les mots « sexe » et « genre » sont couramment utilisés l'un pour l'autre; toutefois, le terme « sexe » désigne seulement les différences biologiques entre les hommes et les femmes, tandis que le « genre » désigne les façons d'être masculines et féminines, lesquelles influent sur les attentes, les rôles, les comportements et autres des femmes et des hommes. Dans la documentation didactique, le genre est couramment perçu, depuis plus de 25 ans, comme un concept établi sur un fondement social et le sens donné au genre à l'époque contemporaine prend sa source dans le statut des femmes par rapport à celui des hommes dans la société. Voir, par exemple, Hussey, Mark. « Preface », *Masculinities : Interdisciplinary Reading*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2003), iii; et Condition féminine Canada, *Analyse comparative entre les sexes : guide d'élaboration de politiques*, Ottawa, ON, Condition féminine Canada, 1996 et Karen D. Davis, « Le genre » dans Bernd Horn et Robert W. Walker (rédacteurs), *Le précis de leadership militaire*, Toronto, Dundurn Press, 2008, p. 353-365.

21 Pike, H., R.N. MacLennan et N.M. Perron. *Initiative concernant le climat engendré par la diversité : sondage de 1999*, Défense nationale, Canada, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, 2000.

22 Canada. Ministère de la Défense nationale, *Une équipe, plusieurs visages : leadership sur l'équité en matière d'emploi et la diversité*, 2003, basé sur le livre *Employment Equity and Diversity Management, un ouvrage d'orientation* de Lauren Nancoo, 12.

23 Les résultats du sondage sur le climat de diversité administré aux membres des FC en 2005 indiquent que, sur une échelle de un à cinq, cinq représentant les attitudes les plus favorables à l'égard de l'intégration des genres, les réponses moyennes des membres de la Force régulière et de la Réserve étaient 3,47 et 3,57. La moyenne des réponses était plus favorable parmi les officiers supérieurs de la Force régulière et parmi les officiers subalternes de la Réserve. Les échelles néo-sexiste et néo-raciste utilisées à l'occasion du même sondage ont donné des résultats similaires. Autrement dit, sur une échelle de un à sept, un indiquant le plus bas niveau d'attitudes racistes ou sexistes subtiles, les réponses moyennes des FC se trouvaient plutôt à l'extrémité positive de l'échelle, c.-à-d. de 3,66 (MR de la Force régulière sur l'échelle néo-raciste) à 3,07 (officiers subalternes de la Réserve sur l'échelle néo-sexiste). Dans l'ensemble, les réponses moyennes étaient un peu moins négatives sur l'échelle néo-sexiste que sur l'échelle néo-raciste. S. Urban et I. Goldenberg. 2006. *Canadian Forces Diversity Climate Project 2005, Administration*, ministère de la Défense nationale, Directeur – Recherche appliquée (Personnel), Rapport de recherche commanditée, Ottawa 2006-08.

24 Canada, *Directive du CEMD [Chef d'état-major de la Défense] aux commandants*. Publiée depuis 2003. Accès au site Web depuis 2005 : <http://cda.mil.ca/cdsguidance/frgraph/home_f.asp>.

25 Thomas, David C. et Kerr Inkson. *Cultural Intelligence : People Skills for Global Busines*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2003, 78.

26 Ibid., 75.

27 Winslow, Donna. *The Canadian Airborne Regiment in Somalia : A Socio-cultural Inquiry*, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, Ottawa, ON, 1997.

28 Winslow, Donna. *The Canadian Airborne Regiment in Somalia*, 263-264.

29 English, Allan D. *Understanding Military Culture : A Canadian Perspective*, McGill-Queen's University Press, Montreal et Kingston, 2004.

30 Voir Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, 116, et Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2007, 13-14.

31 Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, deuxième édition, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, 231.

32 English, Allan D, *Understanding Military Culture*, 20.

33 Par exemple, selon la théorie de l'acteur-réseau, les aspects stables et persistants d'une culture institutionnelle sont des effets relationnels qui masquent « une lutte interne continue et dynamique entre les acteurs-réseaux concurrentiels [traduction libre] ». Voir Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby. « Institutions and Institutional Work », *The Sage Handbook of Organization Studies* (2e édition). Publié sous la direction de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord, Sage Publications, Londres, 2006, 242.

34 Kirke, Charles. « The Organizational Cultural Approach to Leadership : 'Social Structures' – A Tool for Analysis and a Way Ahead », *Dimensions of Military Leadership*. Publié sous la direction d'Allister MacIntyre et Karen D. Davis, Kingston, ON, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2006, 288-291.

35 Tamas, Andy. *Warriors and Nation Builders : Development and the Military in Afghanistan*. Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2009, 57.

36 Winslow, Donna Lindy Heinecken et Joseph L. Soeters. « Diversity in the Armed Forces », *Handbook of the Sociology of the Military*. Publié sous la direction de Giuseppe Caforio, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2003, 307.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Davis Karen D. « Women, Gender, and Cultural Intelligence in the Canadian Forces », exposé présenté à la conférence « *Defending Democracy : Accommodating Diversity in the Security Sector* », Université Queen's, Kingston, ON, 1-3 novembre 2007.

Earley, P. Christopher et Soon Ang. *Cultural Intelligence : Individual Interactions across Cultures*. Stanford Business Books, Stanford, Californie, 2003.

English, Allan D. *Understanding Military Culture : A Canadian Perspective*, McGill-Queen's University Press, Montréal et Kingston, 2004.

Tamas, Andy. *Warriors and Nation Builders : Development and the Military in Afghanistan*, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2009.

Ulin, Robert C. « Revisiting cultural relativism : old prospects for a new cultural critique », *Anthropological Quarterly*. 80, 3, été 2007.

Winslow, Donna, Lindy Heinecken et Joseph L. Soeters. « Diversity in the Armed Forces », *Handbook of the Sociology of the Military.* Publié sous la direction de Giuseppe Caforio, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2003, 307.

CHAPITRE 5

L'INTELLIGENCE CULTURELLE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'IDENTITÉ

Daniel Lagacé-Roy, Ph.D., et Justin C. Wright

Le but visé, dans le présent chapitre, est d'étudier à fond les relations entre les concepts d'intelligence culturelle et de développement de l'identité. Plus précisément, il s'agit de jeter un regard sur le développement de l'identité d'une personne en regard de la signification de ses propres valeurs culturelles, croyances et attentes et de la signification de celles qui lui sont peu familières. Parfois l'une de ces deux « significations » est perçue comme la « bonne » et l'autre comme la « mauvaise »; ainsi, on peut en déduire que ces valeurs et coutumes culturelles sont à l'origine de notre raisonnement moral particulier. Le « rôle » de l'identité est de *donner un sens* au fondement de nos hypothèses et interprétations.

Le développement de l'identité, comme on le soutient dans le présent chapitre, est influencé par des valeurs et des croyances d'ordre culturel. En outre, il est suggéré qu'à l'intérieur de la dimension dynamique de l'identité (tout spécialement le processus individuel de la *saisie de la signification*) réside la capacité cognitive de réfléchir sur des questions telles que le « conflit des valeurs », les « préjugés » ainsi que la « subjectivité/l'objectivité » et d'énoncer des concepts tels que l'ethnocentrisme et le relativisme. Par conséquent, cette capacité cognitive exigerait une compréhension du développement de l'identité personnelle qui soit centrée sur l'aptitude de l'individu, marquée par la culture, de s*aisir la signification* de son propre rôle; à titre d'exemple, on pourrait citer le cas d'un soldat canadien, stationné en pays étranger, qui défend les valeurs canadiennes et la *façon* dont ces valeurs sont perçues et interprétées par l'*autre*. Inversement, on trouve aussi dans ce chapitre une discussion de la *raison* pour laquelle ces valeurs devraient être adoptées par l'*autre* et/ou un examen de *comment* et de *pourquoi* les valeurs de l'autre doivent être considérées et, par conséquent, défendues.

Le cadre de développement de l'identité présenté ici comporte les cinq étapes établies par Robert Kegan; elles sont ici utilisées comme l'assise sur laquelle le processus de *saisie de la signification* de la culture d'une personne (ou d'autres cultures) est basé[1]. Pour les besoins de ce chapitre, on a recours à un exemple concret : dans le contexte de la mission en Afghanistan, mission à laquelle le Canada participe actuellement, l'exemple choisi porte sur les subtilités du monde islamique et, plus particulièrement, de la foi islamique. Cet exemple ne se veut pas une critique du monde et de la foi islamiques. Au contraire, il vise à fournir un exemple réaliste et contemporain de la *façon* dont l'identité personnelle (c.-à-d. celle du soldat canadien), orientée par les valeurs et les croyances

culturelles (c.-à-d. personnelles et professionnelles), joue un rôle important dans la perception, l'interprétation, l'évaluation et la compréhension du monde et de la foi islamiques[2].

C'est dans la dimension cognitive de l'intelligence culturelle (présentée au chapitre 2) que l'identité d'une personne prend tout son sens; compte tenu de cette orientation cognitive, le présent chapitre se divise en quatre parties :

Dans la première partie, on réexamine la définition de l'intelligence culturelle donnée au chapitre 2 en portant une plus grande attention à la relation entre l'intelligence culturelle et le concept de *saisie de la signification*. La définition expose d'importantes capacités qui sont essentielles à la discussion et à l'utilisation de l'intelligence culturelle.

En deuxième partie du chapitre, on présente le rôle des valeurs culturelles et des croyances dans l'orientation de l'identité personnelle et professionnelle et de l'application de l'intelligence culturelle. À cette fin, les valeurs et le système de croyances d'une personne – la principale composante du développement de son identité – déterminent l'état final requis/approprié (c.-à-d. l'évaluation, le comportement) au moment de différentes interactions culturelles.

La troisième partie présente une définition du sens de l'identité, ainsi que les étapes du développement de l'identité exposées par Robert Kegan dans son livre *The Evolving Self : Problem and Process and Human Development*[3]. Les travaux de Kegan sont basés sur ceux du psychologue Jean Piaget[4] en ce qui concerne le développement cognitif (c.-à-d. les systèmes de pensée portant sur le monde physique) et sur ceux de Lawrence Kohlberg[5] concernant le raisonnement moral (c.-à-d. la construction personnelle du monde social). Conformément au raisonnement avancé par ces chercheurs sur la façon dont les enfants perçoivent et construisent leur monde personnel et social, Kegan a élaboré un cadre de travail qui traite de la participation de l'individu à la *saisie de la signification* du monde qui l'entoure. Selon cet auteur, un individu *saisit la signification* du monde qui l'entoure en élaborant son identité personnelle, sociale ou professionnelle. Par exemple, dans le cas des militaires, cela se concrétise dans les valeurs et les pratiques de la profession des armes, laquelle contribue à l'élaboration de leur identité professionnelle et aux exigences de leur organisation. La saisie de la signification de l'identité professionnelle, comme nous le verrons, a des répercussions directes sur la façon dont les militaires vont interagir avec les *autres*, telles les personnes de différentes cultures.

Finalement, la quatrième partie fait état des défis auxquels sont confrontés les militaires. Dans ce contexte, on prétend que le développement de l'identité d'une personne fait partie d'un continuum qui comporte un changement de cap important : mettre l'accent sur « être » plutôt que sur « agir ». Cela exige que les

militaires intériorisent les valeurs, les croyances et les attentes qui sous-tendent la profession militaire. Les militaires, en intériorisant des valeurs, réglementent ainsi leurs propres actions et comportements. Fait plus important encore, cette autoréglementation est conforme à ce que le philosophe Michel Foucault appelle « la manière d'être et la manière de se conduire »[6].

L'INTELLIGENCE CULTURELLE ET LA SAISIE DE LA SIGNIFICATION

La dimension cognitive de l'intelligence culturelle a trait à la capacité des individus de reformuler les conceptions d'eux-mêmes et des autres pour conceptualiser autrement le fonctionnement au sein d'une nouvelle culture[7]. Dans le contexte de cette référence générale aux aptitudes cognitives, « …la représentation mentale qu'une personne se fait de sa connaissance, de son expérience, de son identité sociale et de ses rôles sociaux »[8] est rehaussée. La dimension cognitive est un aspect important de l'intelligence culturelle parce qu'elle exige que la personne mette de côté ses conceptions antérieures de la *raison d'être* du fonctionnement des gens[9]. Elle souligne la nécessité, pour un individu, d'intégrer, de comprendre et de justifier l'information nouvelle en établissant une « carte appropriée »[10] de *soi* et de l'*autre*. Cette « carte appropriée » est la capacité de faire appel à la connaissance nécessaire pour choisir les principes qui guideront les interactions futures. Cette connaissance comprend, sans y être limitée, une vaste perspective anthropologique des systèmes sociaux et religieux ainsi que des institutions politiques et économiques.

Il est important de discuter brièvement des concepts de *soi* (« *soi-même* »)[11] et de l'« autre ». Ces deux concepts philosophiques sont souvent oubliés et tenus pour acquis quand le sujet de la culture est abordé et ce, pour la simple raison que la culture est souvent vue comme une réalité qui concerne un « objet » global. Bien que cette démarche inclusive soit discutable[12], elle soulève toutefois l'inévitable question : *qui* est le « sujet » d'une culture donnée? On prétend que la reconnaissance de *soi* et de l'*autre* est le terrain où se manifeste l'intelligence culturelle (et la saisie de la signification). Par conséquent, l'opinion dualiste ou simpliste du *soi* opposé à l'*autre* est remise en question. L'*autre* est vu comme « différent », par exemple une culture particulière[13], ou encore l'*autre* est considéré comme « pareil », comme une personne qui partage la même expérience universelle de l'humanité. Fait plus important encore et, selon le philosophe et penseur Maurice Bellet, l'*autre* : « …est toute personne qui nous importe »[14].

À ce stade-ci de l'analyse, la mention du développement de l'identité – et des valeurs et croyances – semble appropriée parce c'est la dimension cognitive qui sous-tend le développement de l'identité personnelle. En outre, les questions de valeurs et de croyances sont également abordées dans la dimension cognitive. Bien que les valeurs et les croyances représentent seulement l'une

des nombreuses caractéristiques différentes de l'intelligence culturelle, il s'agit là d'une caractéristique importante[15]. Comme nous le mentionnerons dans la prochaine section, si l'on se concentre davantage sur les valeurs et les croyances, c'est pour susciter et encourager une prise de conscience du fait que les cultures et les personnes sont largement définies par ces valeurs et croyances.

LES VALEURS ET L'IDENTITÉ

Au chapitre 4, tant les valeurs culturelles du Canada que celles des FC ont été définies et étudiées. On a fait remarquer que les valeurs personnelles et professionnelles émanent de la culture dans laquelle nous vivons et que, par conséquent, notre manière de voir le monde est pour une bonne part influencée par nos antécédents culturels. Dans le présent chapitre, il est nécessaire de se pencher à nouveau sur nos valeurs culturelles et d'établir un lien explicite entre ces valeurs et le cadre de développement de l'identité.

Comme on a vu au chapitre 4, le concept des « valeurs » est généralement considéré dans un sens très générique : il est le résultat d'évaluations et un concept de ce qu'on veut obtenir. Quant à la définition fournie dans le O*xford Dictionary of Philosophy*, elle est davantage axée sur le processus de prise de décision. « La reconnaissance de la valeur d'une certaine caractéristique doit être prise en compte dans le processus de prise de décision; autrement dit, il faut être enclin à considérer qu'elle influe sur les choix et oriente les autres et soi-même[16]. »

Une telle définition est importante car elle confirme que les valeurs, par leur influence et leur orientation, structurent et façonnent la conduite d'une personne. Selon le sociologue Michel Maffesoli, une définition de ce genre s'attache bien plus qu'à nommer simplement *ce que sont les valeurs* (p. ex. l'objet d'un désir) et suggère à *quoi elles servent*, c.-à-d. énoncer une manière d'être[17]. De plus, on avance que cette expression de « manière d'être peut non seulement être conceptualisée, mais doit être vécue dans le contexte de l'identité personnelle et de l'effort culturel d'une personne. En d'autres mots, la conceptualisation des valeurs d'une personne est une composante cruciale de son identité et, ainsi la *façon* de vivre d'une personne dans le contexte de sa culture, où « la vie des valeurs est inséparable des conditions de socialisation de chaque sujet humain »[18].

Dans le contexte du développement de l'identité et de l'intelligence, il y a deux domaines où les valeurs sont habituellement bien définies : l'un se situe au niveau professionnel et l'autre, au niveau personnel. Bien que ces deux niveaux soient présentés plus bas, il est important de garder à l'esprit que l'on aborde ces valeurs pour démontrer la nécessité de comprendre plus profondément leur influence sur la construction de l'identité personnelle.

Premier niveau : la profession militaire

Revenons au chapitre 4. On y mentionnait que la signification des valeurs au niveau professionnel pour un militaire était clairement définie dans les documents de doctrine tels que *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada et Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*[19]. Dans *Servir avec honneur*, nos valeurs culturelles concernant les militaires sont réparties en trois groupes : les valeurs militaires canadiennes (p. ex. le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage); les valeurs canadiennes qui sont défendues par chaque Canadien (p. ex., l'égalité des droits, la liberté de choix et d'expression, le respect de la dignité de tous, la sécurité humaine, l'obéissance et le soutien de l'autorité légitime) et les croyances et attentes à l'égard du service militaire auxquelles adhère chaque membre des Forces canadiennes (p. ex., la responsabilité illimitée, l'esprit combatif, la discipline et le travail d'équipe)[20].

En déclarant que les valeurs militaires canadiennes coïncident avec les valeurs de la société canadienne, les auteurs de *Servir avec honneur* soutiennent de toute évidence que ces valeurs, de même que les croyances et les attentes, font corps avec la profession des armes et ne peuvent légitimement en être dissociées. Par conséquent, les militaires – par la socialisation, les études et l'entraînement – structurent et orientent leur identité professionnelle en fonction de ces valeurs. Il est important de souligner ici le caractère distinctif de l'identité influencée par la société canadienne. Comme les militaires sont issus de la société – et y retournent – nous présumons que leur identité concorde avec « leur société d'appartenance »[21] et qu'ils ont embrassé et intégré les valeurs culturelles qui sont défendues par la société canadienne. Toutefois, l'intégration des valeurs culturelles par la perception et l'interprétation peut varier d'une personne à l'autre, tout comme le processus de *saisie de la signification* d'une personne est en partie propre à ses expériences subjectives. Dans ce cas, nous présumons qu'une organisation telle que les forces armées s'attend à ce que tous ses membres comprennent et interprètent les valeurs de la même façon qu'elles sont (supposément) couramment acceptées dans le cadre d'une société démocratique.

L'importance centrale des valeurs est notamment exprimée dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, car cette publication confirme que les FC ont adopté un leadership fondé sur des valeurs. Un tel leadership assure l'« orientation » des militaires et les aide à trouver eux-mêmes la voie vers la bonne décision dans des situations difficiles. « Selon l'un des postulats de base du modèle de leadership basé sur des valeurs, les valeurs fondamentales des FC indiquent, en dernier recours, la voie à suivre quand on manque de directives claires émanant des autorités supérieures, dans les situations ambiguës ou en présence de demandes et de pressions inconciliables[22]. » Selon l'énoncé ci-dessus, les FC sont une structure basée sur le concept des valeurs, concept qui

devient le principal véhicule utilisé pour développer l'identité professionnelle chez les militaires et orienter leur processus de saisie de la signification et/ou leur raisonnement moral.

Deuxième niveau : les valeurs personnelles

Bien que les valeurs personnelles soient tout aussi importantes – et peut-être encore plus – que les valeurs à caractère professionnel, il est cependant difficile de les imposer aux autres ou simplement de les exprimer comme si elles faisaient partie d'un système de plus grande envergure, dans ce cas-ci, l'organisation militaire. Dans la plupart des circonstances, les valeurs personnelles des militaires vont de pair avec la profession qu'ils exercent. Il n'y a alors pas de conflits ni de concurrence entre les valeurs. Dans d'autres situations, les valeurs personnelles, bien ancrées, de certains militaires, entrent en conflit avec la profession des armes ou sont difficiles à respecter dans cette dernière. En outre, il se peut que certains ne sachent même pas que certaines valeurs personnelles (p. ex., la discrimination contre les minorités) font obstacle à leur profession. Dans ces deux derniers cas, les valeurs personnelles forment aussi l'identité professionnelle du militaire et influent sur sa façon de *saisir la signification* de son travail et de son environnement. Autrement dit, la tension entre les valeurs personnelles et professionnelles donne lieu à un processus d'évaluation qui oblige l'individu à décider ce qui est « bien »; ce processus d'évaluation (c.-à-d. ce raisonnement moral) se déroule toujours dans le contexte ou milieu culturel du militaire.

À n'en pas douter, le sujet de la religion est une question d'importance sur les tribunes actuelles, spécialement dans le contexte de la « guerre contre le terrorisme »[23]. Cet exemple servira aussi plus loin à discuter du cadre de développement de l'identité de Kegan. La question qui se pose ici ne se résume pas à « qui est pour ou contre la guerre? », mais elle porte sur la réalité *de* la guerre et *en* guerre. En d'autres mots, comment la religion, à titre de valeur personnelle, influe-t-elle sur cette réalité? Bien qu'il s'agisse là d'une question difficile et complexe, ce chapitre en souligne seulement un aspect, à savoir que la religion – consciemment ou inconsciemment – continue d'influer jusqu'à un certain point sur la réalité *de* la guerre et *en* guerre en défendant un point de vue dualiste qui classe les comportements. Cette façon dualiste de saisir la signification du monde présente des concepts tels que le bien et le mal; l'honnêteté et la malhonnêteté; l'acceptable et l'inacceptable; la loyauté et la déloyauté; le bon et le mauvais. Ce qui est avancé ici, c'est qu'il existe un fondement culturel (c.-à-d. des valeurs et des croyances religieuses) sur lesquelles d'autres valeurs (c.-à-d. des valeurs professionnelles et personnelles) sont basées et, dans une large mesure, continuent de se maintenir ou de s'ajuster. Les penseurs tels que Jean-Claude Guillebaud affirment que nos « …valeurs démocratiques [p. ex., l'égalité des droits] ont partie liée avec l'héritage juif et chrétien, laïcisé à l'époque

des Lumières »[24]. Un autre exemple nous est fourni par le philosophe canadien Charles Taylor qui affirme que « …notre interprétation de l'époque dans laquelle nous vivons est définie en partie, de façon cruciale, par le déroulement des événements antérieurs. Dans cette perspective, il y a inévitablement une référence à Dieu (bien que souvent négative) qui fait naturellement partie de notre époque laïque »[25].

Nous prétendons, comme le sociologue Roger O'Toole, que nos valeurs culturelles sont influencées par la philosophie judéo-chrétienne et y demeurent profondément enracinées :

> Le caractère obstinément *chrétien* [l'italique provient du document original] du Canada est, dans le sens large du mot, un héritage important du siècle dernier et un fait souvent sous-estimé, d'un intérêt sociologique considérable. Malgré l'effet de la laïcisation, une crise apparente en matière d'engagement religieux et une présence accélérée de non-Européens, le Canada demeure décidément chrétien…De plus, un récent accroissement du nombre d'adhérents à des religions autres que le christianisme, accompagné d'une augmentation du nombre de personnes ne pratiquant aucune religion, n'a pas sensiblement modifié cet état de choses. Le Canada demeure une société où les traditions chrétiennes historiquement enracinées en Grande-Bretagne et en Europe de l'Ouest dominent la démographie de l'identité religieuse, de Terre-Neuve à la Colombie-Britannique[26].

Cette influence persistante s'est exprimée dans les débats qui ont eu lieu dans la province de Québec, débats où la population a continué de remettre en question la signification des « accommodements » religieux en usant d'arguments qui tiennent compte des croyances, des valeurs et des traditions qui ont été contestées durant la Révolution tranquille[27]. Il semble qu'une situation – débat ou « accommodement » religieux – fait remonter à la surface de vieux liens avec un passé religieux et met à jour la complexité de l'héritage et des antécédents religieux. La question se complique encore quand les membres des FC, à titre d'exemple, font face à des situations similaires dans un environnement peu familier (p. ex., en Afghanistan) où la population adhère fermement à d'autres croyances religieuses, traditions et modes de vie.

Comme on l'a mentionné ci-dessus, les valeurs professionnelles et personnelles des membres des FC les orientent et les façonnent; elles constituent de plus la condition sous-jacente de la prise de décision de l'individu et, fait plus important, de son comportement en milieu familier et peu familier. Étant donné le lien sous-jacent entre les systèmes de valeur(s) inculqués par la culture, telle la religion, qui influent sur le raisonnement moral et le comportement d'une personne, il est évident que les personnes installées dans ces milieux culturels différents,

aux systèmes de valeurs inculqués de façon différente, comprendront le monde (social) et le « bien » ou le « mal » différemment. Ainsi, la première étape à suivre pour réduire l'écart culturel consiste à examiner *comment* les systèmes de valeur(s) (c.-à-d. la religion) en viennent à orienter et à façonner le développement de l'identité.

LE MODÈLE DE KEGAN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'IDENTITÉ

Il est suggéré, dans ce chapitre, que les membres des FC doivent comprendre, interpréter et intégrer les valeurs qu'ils respectent et défendent à l'intérieur et à l'extérieur du Canada, le but étant de développer leur capacité de comprendre, d'interpréter et d'intégrer les valeurs que d'*autres* défendent et, ainsi, de saisir la logique de leur signification. La *saisie de la signification* – vue comme une « activité de constitution de la signification »[28] – de l'interprétation personnelle de ses propres valeurs et des croyances et de l'interprétation des valeurs et des croyances de l'*autre* » est centrée sur la notion que les valeurs (de *soi* et de l'*autre*) influent sur la façon dont les militaires, à tous les niveaux, se perçoivent eux-mêmes comme des militaires professionnels. De plus, la *saisie de la signification* donne à penser que les membres des FC ont atteint un niveau d'intégration et d'identification aux valeurs qui sont propices à une conduite professionnelle. Autrement dit, la *saisie de la signification* donne aux membres des FC une identité professionnelle qui influe directement sur leur compréhension de la « bonne » façon d'agir.

Dans ce contexte, il faudrait se poser les questions suivantes : *comment* les membres des FC forment-ils leur sentiment d'identité militaire dans un environnement complexe et en pleine évolution qui exige une ouverture aux réalités, aux coutumes, aux traditions et aux valeurs peu familières? *Comment* les membres des FC comprennent-ils leur identité de militaires professionnels au sein de cultures où l'expression de telles valeurs et traditions est contraire – ou semble contraire – aux réalités occidentales dominantes? La *façon de faire* est le centre de gravité qui soutient le processus fondamental menant à une manière plus complexe de *saisir la signification* des obligations des membres des Forces armées canadiennes *vis-à-vis* de l'autre*.

Selon Robert Kegan, cette capacité de *saisie de la signification* est associée à la structure du développement de l'identité personnelle[29]. Le concept de l'identité est vu comme un processus, qualifié d'« évolution de la signification »[30]. Kegan suggère que l'évolution personnelle entraîne une perception plus complexe de soi et du monde. Le degré de complexité est associé à l'évolution de la *saisie de la signification*; dans ce processus, les expériences internes et externes s'intègrent

** En français dans l'original anglais. N.D.T.*

progressivement de plus en plus dans la définition d'une vision plus large de soi-même, des autres et du monde. Ce processus évolutionnaire ne se déroule pas sans soutien. Il suppose un changement dans la façon de penser et il exige une aptitude à analyser objectivement de multiples aspects d'une situation donnée. Jusqu'à un certain point, cette façon complexe de penser comporte un examen approfondi des mesures requises dans une situation ou un contexte donné – tel un milieu ou un événement culturel peu familier. En d'autres mots, ce qui est important, c'est *la façon* dont une personne organise la signification d'une telle situation. Le point central, ici, c'est la personne qui fait l'expérience de la *saisie de la signification* au point où elle devient l'*acte* de la *saisie de la signification*. Selon Kegan, « Ce qu'un organisme humain organise, c'est de la signification. Ainsi, ce n'est pas tant qu'une personne saisit la signification, mais que l'activité d'être une personne est l'activité de saisie de la signification[31]. »

À ce moment-ci, il est important de découvrir quel niveau de développement de l'identité les militaires doivent atteindre dans le contexte de l'intelligence culturelle. À quel niveau, par exemple, un militaire serait-il en mesure de comprendre et d'intégrer ce qui constitue, dans l'environnement de l'*autre*, les comportements qui sont enchâssés dans la culture? Sur le plan pratique, l'identité est utilisée comme un « filtre » qui sert à structurer et à organiser de nouvelles façons de comprendre les milieux culturels peu familiers. Ce « filtre » permet à une personne d'être efficace, quel que soit l'environnement culturel où il ou elle se trouve[32].

Robert Kegan a établi cinq (5) étapes pour expliquer le processus évolutif. En vertu de ce processus, le développement de l'identité est perçu comme un concept personnel qui tend à combler l'écart entre une situation (vue comme un objet) et une personne (vue comme un sujet). Dans la plupart des cas, une personne tend à considérer qu'une situation appartient au style de relation *vis-à–vis** ou distincte d'elle, qui observe; c'est de ce type de relation dont s'inspirera le sujet pour établir la signification de cette situation. Par opposition, Kegan prétend que la relation entre un sujet et un objet n'est pas perçue de manière *vis-à-vis**, mais intégrée dans le même mouvement quand il s'agit de trouver un sens à une situation particulière. Autrement dit, en faisant l'expérience d'une situation, la personne devient partie prenante de l'expérience observée[33].

Les caractéristiques des étapes de Kegan sont axées sur l'aspect du *soi* qui évolue vers une compréhension des systèmes et des groupes culturels qui ont orienté la personne et à laquelle celle-ci appartient. Pour être plus précis, Kegan insiste sur le fait qu'une personne – vue comme un sujet, est déjà intégrée dans des situations (p. ex., les groupes sociaux ou les milieux de travail tels que les forces armées) qui marquent son identité, au point où cette personne l'exprime –

** En français dans l'original anglais. N.D.T.*

consciemment ou inconsciemment – dans ses comportements (voir le tableau 5-1). Pour illustrer et énoncer le point central de ces étapes, le cas des valeurs, des croyances ou des associations religieuses sera utilisé à titre d'exemple. En utilisant ce cas, on tente de montrer comment, dans le contexte de l'Afghanistan où les croyances, les valeurs, les coutumes et les traditions religieuses sont la norme au point de vue culturel et sont ainsi enchâssées dans les activités quotidiennes des gens, les militaires comprennent, perçoivent, intègrent et s'identifient en relation avec leur environnement (culturel peu familier).

ETAPE	SAISIE DE LA SIGNIFICATION	INFLUENCE SUR L'INTELLIGENCE CULTURELLE
1. Une seule perspective	On s'attache seulement à un aspect d'une situation, ce qui permet une seule façon de voir les choses.	À cette étape, il est difficile de reconnaître que d'autres personnes visent leur propre but et ont leur propre façon de voir les choses. **Aucune intelligence culturelle.**
2. Une perspective à la fois	Conscience de plusieurs perspectives autres que la sienne, mais capacité de composer uniquement avec une perspective distincte à la fois : la sienne ou celle des autres.	Cette personne est réceptive à l'existence de différents points de vue, mais elle les traite séparément, c.-à-d. qu'elle tente d'acquérir des connaissances sur l'autre. **Aucune intelligence culturelle.**
3. Ouverture aux perspectives réciproques	Conscience des valeurs et des expériences communes qui ont préséance sur les intérêts individuels. La façon de voir les choses de l'individu est complémentée par celle de l'autre.	C'est une tentative d'élaborer et de partager une solution de rechange qui représente un intérêt pour l'autre. La signification qui sous-tend la perspective de l'autre dans le contexte est compréhensible. **Intelligence culturelle minimale.**
4. Internalisation de l'autre	Auto-identification à l'autre, qui ressemble à de l'empathie. La personne est engagée, sur le plan culturel, dans un dialogue avec l'autre.	La personne peut exprimer de l'empathie devant la perspective de l'autre et voir le monde avec les yeux de l'autre, jusqu'à un certain point. Elle peut reconnaître les éléments centraux de la vision du monde culturel de l'autre. **Intelligence culturelle modérée.**
5. Perspective universelle	La perspective personnelle est comprise dans le contexte d'une expérience globale de l'humanité.	**Intelligence culturelle avancée.**

TABLEAU 5-1 : CADRE DE L'IDENTITÉ DE KEGAN ET L'INTELLIGENCE CULTURELLE

Avant d'étudier ce cadre conceptuel, on insiste, dans ce chapitre, sur le fait que l'étape 5 (et, jusqu'à un certain point, l'étape 4) du cadre de Kegan est peut-être hors de portée de l'organisation des FC actuellement. Toutefois, on prétend que ces deux étapes sont nécessaires chez les hauts gradés parce que leur intelligence culturelle doit être plus grande. De plus, en ce qui concerne l'élaboration de la capacité d'intelligence culturelle chez les membres des FC en général, le niveau d'intelligence minimum exigé se situe à l'étape 3 (trois).

Étape un : une seule perspective

La différence entre les façons dont les femmes sont « vues » au Canada et en Afghanistan est un exemple de l'étape un. Pour un soldat canadien, influencé par les valeurs culturelles canadiennes, les hommes et les femmes sont traités sur un pied d'égalité et un écart par rapport à ce « droit » ou à cette valeur culturelle est très critiqué. Par conséquent, le statut des genres dans le monde islamique, compris en regard des normes culturelles occidentales, pourrait être perçu par ce soldat comme la subordination de la femme à l'homme. Cette perspective unilatérale pourrait entacher ce que le monde islamique ou la foi islamique représente aux yeux d'un membre des FC. En d'autres mots, à la première étape du développement, selon Kegan, aucune tentative n'est faite pour aller au-delà de cette première perception de la « réalité », telle qu'elle nous apparaît.

Étape deux : une perspective à la fois

À l'étape deux, on tente de reconnaître les autres aspects d'une question ou d'une situation. Dans l'exemple ci-dessus, le traitement des femmes, tel qu'il est perçu, a un effet négatif sur la perception du monde islamique ou de la foi islamique parce que l'évaluation est faite selon les normes occidentales. Bien que cette question ait encore des répercussions sur la perception individuelle, il y a, à l'étape deux, une certaine ouverture à d'autres perspectives qui pourraient révéler plus justement le monde ou la foi islamique. La coutume du port traditionnel du *hidjab* ou de la *burqa*, par exemple, *pourrait* être perçue comme un signe de modestie plutôt que de soumission. À cette étape, une personne est réceptive à ces perspectives, mais, comme on l'a mentionné plus haut, elles sont traitées séparément.

Étape trois : ouverture aux perspectives réciproques

À cette troisième étape, on envisage le contexte élargi du monde islamique ou de la foi islamique et l'on tient pour compréhensibles et même acceptables les différences de coutume (p. ex. le port du *hidjab*, les prières quotidiennes et le Ramadan), mais dans un contexte culturel particulier. En outre, dans le rôle que joue un soldat canadien, il y a tentative de convertir ce rôle de simple combattant

engagé dans le « combat contre le terrorisme » en celui d'une personne caractérisée par un comportement adaptatif axé sur le rétablissement d'un meilleur mode de vie.

Étape quatre : internalisation de l'autre

À l'étape quatre, l'individu a intériorisé différentes perspectives (p. ex., l'histoire, la politique) et des aspects (p. ex. les pratiques, les mouvements) du monde islamique et de la foi islamique. Il existe une (*auto*)-identification – semblable à l'« empathie » – à l'intérieur d'une personne, et ce, d'une façon qui dénote une capacité de transition à une perception de la foi islamique enchâssée complètement dans la vision du monde islamique culturel. En d'autres mots, le but est de mieux comprendre les valeurs culturelles et les pratiques de la foi islamique dans leur rapport avec le contexte plus général du monde islamique. Ce changement d'opinion – depuis l'exclusion (p. ex. c'est *soi* ou l'*autre*) jusqu'à l'inclusion (p. ex., c'est *soi* et l'*autre*) – indique qu'une personne connaît des expériences et des engagements culturels dans un dialogue avec cet autre. Autrement dit, la personne cherche à connaître de multiples perspectives ou facettes d'une situation (p. ex., une expérience religieuse dans le monde islamique) en ne s'opposant pas aux autres, mais en établissant des rapports avec eux. En outre, ces perspectives et facettes de l'expérience de l'*autre* peuvent aussi représenter des perspectives et facettes d'expériences semblables à celles que la personne elle-même a connues (p. ex., un débat sur les « accommodements » et la religion au Québec). Par conséquent, il y a souvent proximité congruente entre les expériences[34].

Étape cinq : perspective universelle

L'étape cinq représente un niveau plus élevé dans le développement de l'identité d'une personne. À ce niveau, la personne reconnaît la pluralité des systèmes (p. ex., les façons de penser et d'interpréter); les cultures (p. ex., les cultures canadienne, américaine et musulmane); les religions organisées (p. ex., le catholicisme, le protestantisme et l'islam) et les groupes (p. ex., les fondamentalistes chrétiens et islamiques) qui sont interdépendants et organisés en concepts « universels ». La désignation « universel » est interprétée dans le contexte de l'expérience globale de l'humanité et signifie un principe commun à défendre. La désignation « universel » devient ce que Charles Taylor appelle un « espace moral partagé » qui relie un humain à un autre[35]. Dans cette perspective, un soldat canadien *saisit la signification* de ce qui est *différent* en tendant la main – au-delà des différences – vers l'expérience humaine de l'*autre*. La religion n'est plus perçue comme un sujet de controverse en soi, mais comme un élément d'un plus grand cadre ou système culturel qui définit un groupe ou une organisation. Une culture donnée, par exemple, n'est pas seulement comprise comme un phénomène

contextuel formé par des coutumes et des traditions, mais comme un mode de vie observable marqué par des expériences humaines perceptuelles, linguistiques et pratiques[36].

Comme on l'a mentionné plus haut, l'étape 5 du cadre de Kegan est, à toutes fins utiles, hors de portée de l'organisation des FC à ce moment-ci. Toutefois, en ce qui concerne le développement de la capacité d'intelligence culturelle, le fonctionnement des membres des FC doit correspondre au moins à l'étape 3. Les militaires doivent être capables d'intérioriser la vision du monde de l'*autre* au point de pouvoir au moins comprendre que leurs valeurs et leurs pratiques sont « bonnes » dans leur contexte culturel. Il faut noter, toutefois, que si les militaires comprennent mieux comment les valeurs d'une autre culture ont du sens dans leur propre environnement, ils doivent y arriver sans tomber dans le piège du *relativisme culturel*. Autrement dit, s'ils sont capables de comprendre comment la perspective culturelle des autres est « bonne » pour eux, cela ne saurait les amener à abandonner leur propre compréhension culturelle du « bien » et du « mal ». En lieu et place, un membre des FC qui a atteint l'étape 3 du cadre de Kegan est en mesure de comprendre les valeurs des autres sans avoir à les juger « bonnes » ou « mauvaises » parce qu'elles sont à la base du mode de vie des gens dans ce milieu culturel. Après en être arrivé à cette compréhension, le membre des FC doit trouver un équilibre entre « faire ce qui est bien » selon les normes occidentales et « faire ce qui est bien pour l'*autre* » dans le contexte culturel où il opère.

DISCUSSION

L'objectif, dans ce chapitre, était de situer la dimension cognitive de l'intelligence culturelle dans ses rapports avec le modèle de développement de l'identité de Kegan. Il a été démontré que le concept d'identité est un processus qui évolue d'une étape à l'autre et qu'il collabore à une intériorisation élargie de *soi* et de l'*autre*. Ce modèle est centré sur la nécessité, pour l'individu, de reconnaître l'*auto-processus de la saisie de la signification* lorsqu'il fait face à des problèmes complexes.

Les missions militaires canadiennes, comme celles au Rwanda, en Bosnie et maintenant en Afghanistan, confirment la nécessité, pour nos militaires, de se montrer habiles ou compétents sur le plan culturel lorsqu'ils sont dans un milieu que l'on a qualifié de « peu familier » dans ce chapitre. Il est clair que la première épreuve, pour les membres des FC, est la difficulté d'apprendre à connaître leurs propres valeurs et présomptions culturelles. À ce point-ci, il ne s'agit pas de valeurs conflictuelles ou non conflictuelles. C'est un question de connaissance (c.-à-d. de contenu), de compréhension (c.-à-d. d'apprentissage) et d'intériorisation (c.-à-d.

de reconnaissance) des valeurs liées à la *raison d'être* d'une profession choisie (c.-à-d. la profession des armes) et des valeurs culturelles (c.-à-d. les valeurs familiales, sociétales, religieuses et éducatives) qui ont formé l'identité de l'individu. Les militaires, lorsqu'ils doivent atteindre un résultat visé au moyen d'une méthode fondée sur des valeurs, ont une influence directe sur la façon dont la mission est accomplie. Répétons-le : la difficulté ne consiste pas à évaluer ce qui est « bien » et ce qui est « mal ». Le défi auquel les soldats canadiens font face peut être formulé ainsi : « *qui* doit juger les critères de ce qui est bon ou mauvais? » On s'attend incontestablement à ce que les Canadiens fassent ce qui est « bien » et à ce qu'ils adoptent en même temps un « point de vue en apparence relativiste » qui pourrait contredire ce qu'ils entendent par « faire le bien ». La capacité de trouver un équilibre dans cette situation est le résultat de l'application réussie de l'intelligence culturelle.

Le cadre de l'identité du développement de Kegan remet en question la pratique de ce qu'on appelle la « sensibilisation aux cultures » en invitant les militaires à transcender des connaissances particulières qui portent principalement sur ce *qui est vu* et *perçu* (c.-à-d. les connaissances apprises) et à s'engager dans une discussion qui exige des connaissances qui sont *intégrées par la culture* (c.-à-d. les connaissances développementales) à leur perfectionnement professionnel. De telles connaissances développementales nécessitent la présence d'une combinaison de préalables : l'instruction et l'éducation. Le militaire doit suivre une instruction (c.-à-d. acquérir des connaissances techniques) et des cours théoriques (c.-à-d. acquérir des connaissances impératives) afin d'agir efficacement dans des situations ambigües qui pourraient créer des « tensions culturelles » en raison de la nature des comportements et des pratiques qu'ils doivent adopter afin d'entrer en communication avec les *autres*. Il est donc important de reconnaître la nécessité, pour les militaires, de recevoir l'instruction et l'éducation relatives à leur *façon de penser* ou à la *saisie de la signification*. Par exemple, l'étude de cas présentée à l'appendice A illustre comment un aumônier des FC a réussi à influencer effectivement les perceptions que la population pachtoune a des Canadiens (l'*autre*) en reconnaissant les valeurs culturelles de l'*autre* (les pachtounes).

La question essentielle, celle d'élargir la *façon de penser* ou la *saisie de la signification* des militaires, dépend beaucoup de l'engagement des militaires dans leur propre processus de développement de l'identité. Pour plus de précision, ajoutons que les deux qualités requises (façon de penser et développement de l'identité) ne peuvent être séparées. Bien que ce problème ne soit pas facile à résoudre, il n'est pas insoluble parce que le perfectionnement professionnel (par l'instruction et l'éducation) effectué à tous les niveaux invite déjà les militaires à s'engager dans une démarche plus globale qui incorpore différents aspects de ce qui est requis lorsqu'on fait face à un monde plus complexe et en constante évolution.

Le cadre de perfectionnement professionnel (CPP), qui est présenté et traité de façon plus détaillée au chapitre 6, est un bon exemple de la façon dont un militaire est invité à intégrer le développement de l'identité dans son perfectionnement professionnel. Du niveau subalterne au niveau supérieur, c'est là un processus évolutif qui fait passer une personne de la compréhension la plus rudimentaire à la compréhension la plus complexe des sujets qui doivent intéresser les membres de la profession des armes. Le processus de développement de l'identité décrit dans ce chapitre est entrelacé comme une spirale autour des capacités, telles les capacités cognitives (p. ex., les connaissances abstraites) et les capacités de changement (p. ex., les changements de paradigme), qui culminent au niveau de l'idéologie professionnelle (p. ex., être le régisseur de la profession) (figure 5-1).

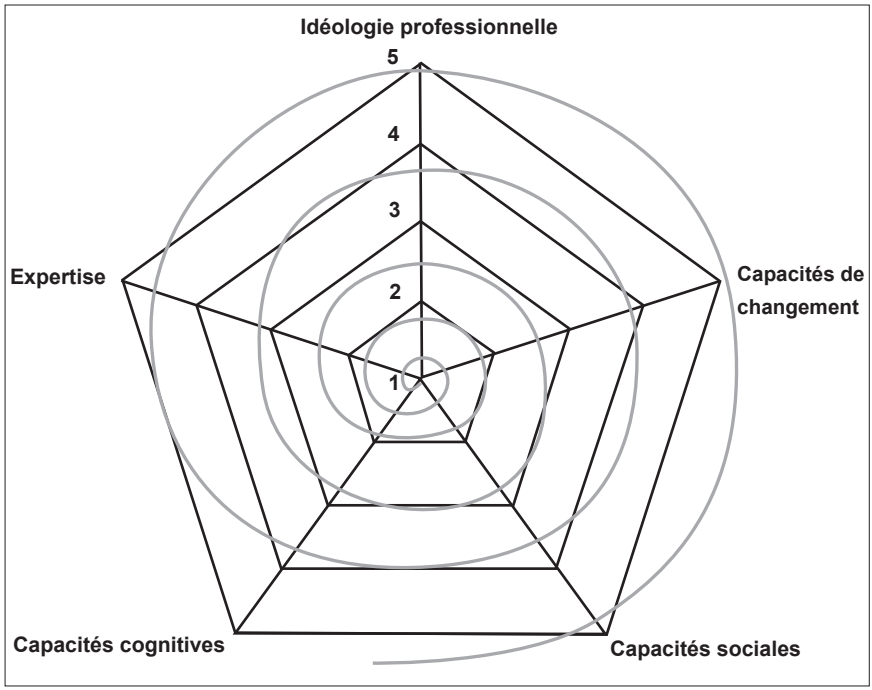


FIGURE 5-1 : LE DÉVELOPPEMENT DE L'IDENTITÉ DE KEGAN SITUÉ AU CARREFOUR DES CAPACITÉS DU CADRE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

La figure 5-1 illustre un modèle suggéré pour conceptualiser le processus de développement de l'identité de Kegan situé dans le contexte du CPP. Fait à noter, chacune des cinq capacités du CPP a autant de poids que les autres à chacune des étapes de Kegan. Autrement dit, le développement de l'identité, à quelque étape que ce soit, recoupe également toutes les capacités du CPP. De plus, au fur

et à mesure que le développement de l'identité progresse, chaque étape de ce développement est enchâssée dans la suivante; aucune des étapes n'est absolument exclusive. Enfin, l'étape 5 de Kegan, la perspective universelle, se trouve à l'extérieur, ce qui est le signe d'une expérience globale.

RÉSUMÉ

Reconnaître que le processus individuel de *saisie de la signification* et, par conséquent, la compréhension du « bien » et du « mal » sont influencés et développés au contact des valeurs et des pratiques de la culture ou de l'organisation professionnelle à laquelle la personne s'identifie est essentiel à qui veut acquérir la capacité d'acquérir une compétence culturelle ou une intelligence culturelle. Pour les FC, la reconnaissance d'un processus tel que celui de la *saisie de la signification* exige davantage que de permettre aux militaires de fonder leur comportement sur une nouvelle compétence culturelle ou de s'en servir pour modifier leur comportement[37]. Elle exige aussi une ouverture sur des connaissances *différentes* caractérisées par une structure *malléable ou adaptative*, et une association nouvelle et peu familière qui sert de fondement à l'établissement de bases communes avec l'*autre*.

NOTES

1 Dans *Cultural Intelligence : People Skills for Global Business*, David C. Thomas et Kerr Inkson présentent une structure d'étapes développementales de l'intelligence culturelle. Bien qu'on n'adopte pas cette structure dans le présent chapitre, on y reconnaît toutefois des ressemblances avec le processus de développement de l'identité de Kegan. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2003.

2 Il est intéressant de savoir que le Center for Strategic and International Studies de Washington a publié en 2007 un rapport concernant la place de la religion dans les conflits. Voir *Mixed Blessings : US Government Engagement with Religion in Conflict-Prone Settings*, août 2007.

3 Kegan, Robert. *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Harvard University Press, Cambridge, 1982, 103.

4 Jean Piaget (1896-1980). Psychologue de Genève spécialisé dans le développement, renommé pour sa théorie sur les stades du développement cognitif.

5 Lawrence Kohlberg (1927-1987). Psychologue américain pionnier de l'étude du développement moral à la fin des années 1950.

6 Foucault, Michel. « L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté », dans *Dits et écrits : 1954-1988*, édition établie sous la direction de Daniel Defert et François Ewald, Gallimard, Paris, 1994, vol. IV, 714.

7 Earley, Christopher et Randell S. Peterson. « The Elusive Cultural Chameleon : Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager », *Academy of Management Learning and Education*, 31 (1, 2004), 106.

8 Ibid.

9 Ibid.

10 Ibid., 107.

11 Le concept du soi est utilisé en référence au terme français « soi-même ». Dans ce chapitre, on n'aborde pas la longue analyse sur la « constitution » du soi. Pour une discussion plus élaborée sur le sujet, voir Anthony Elliott, *Concepts of the Self*, Polity Press, Cambridge, R.-U., 2001.

12 Dans « Military Cross-Cultural Competence : Core Concepts and Individual Development », l'anthropologue Brian R. Selmeski va plus loin en disant : « Il est aussi essentiel de reconnaître […] que la culture n'est pas un groupe social, un objet matériel, une activité ou une déclaration faite officiellement ». Collection des publications hors-série – numéro 1, Centre for Security, Armed Forces & Society, Collège militaire royal du Canada, Kingston, ON, 2007.

13 L'*autre* pourrait aussi signifier l'*autre monothéisme*, comme le mentionne la psychoanalyste Julia Kristeva : « Le soi et l'autre sont deux aspects, sémantique et logique, de l'imposition d'une stratégie d'identité qui est, dans toute sa rigueur, celle du monothéisme ». *Pouvoirs de l'horreur : essai sur l'abjection*, Éditions du Seuil, Paris, 1980. Cité dans Mark C. Taylor, *Altirity,* The University of Chicago Press, Chicago/Londres, 1987, 172.

14 Bellet, Maurice. « N'importe qui […] qui me concerne », *Le Point critique*, Desclée de Brouwer, Paris, 1970, 216.

15 « Une analyse approfondie de l'orientation des valeurs et de la compréhension des autres par leurs croyances et leurs pratiques connexes inspire une bonne partie du travail actuel sur l'instruction interculturelle et l'enseignement de la gestion. » Christopher Earley et Randell S. Peterson, « The Elusive Cultural Chameleon », 101.

16 *Oxford Dictionary of Philosophy,* Oxford University Press*,* Oxford*,* 1994, 390.

17 Maffesoli, Michel. « Vers une éthique postmoderne de l'esthétique? », publié dans *Où vont les valeurs? : entretiens du XXI^e siècle*, sous la direction de Jérôme Bindé, Éditions UNESCO, Paris, 2004, 119.

18 Arkoun, Mohammed. « Pour une genèse subversive des valeurs », publié dans *Où vont les valeurs? : entretiens du XXI^e siècle*, sous la direction de Jérôme Bindé, Éditions UNESCO, Paris, 2004, 87.

19 Canada. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003; et Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.

20 Canada. *Servir avec honneur*, 26-27.

21 Ibid., p. 28.

22 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, 16.

23 On peut aussi avancer que le langage (p. ex., le mal, la croisade) utilisé dans certains discours a une connotation religieuse. « Le langage qui a des accents de supériorité est particulièrement inquiétant puisque la guerre actuelle contre le terrorisme vise le monde islamique et que la rhétorique est essentiellement celle d'une croisade contre l'islam », Timothy L. Challans, *Awakening Warrior : Revolution in the Ethics of Warfare*, State University of New York Press, New York, 2007, 13.

24 « Cela signifie que la plupart des valeurs démocratiques (égalité...) ont partie liée avec l'héritage juif et chrétien, laïcisé à l'époque des lumières. » Jean-Claude Guillebaud, *Le goût de l'avenir*, (France: Éditions du Seuil, 2003), 323.

25 Taylor, Charles. *A Secular Age*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 2007, 29.

26 O'Toole, Roger. « Canadian Religion : Heritage and Project », dans *Rethinking Church, State, and Modernity : Canada Between Europe and America*, publié sous la direction de D. Lyon et M. Van Die, University of Toronto Press, Toronto, 2000, 45; cité dans Joanne Benham Rennick, *Religion in the Ranks : Religion and Military Culture in the 21st Century*, thèse de doctorat (presque achevée), Waterloo, ON, 2008, 58, exemplaire personnel.

27 En février 2007, par exemple, le premier ministre du Québec, Jean Charest, a établi une commission de consultation, qui devait avoir à sa tête le sociologue Gérard Bouchard et le philosophe Charles M. Taylor, sur les pratiques d'« accommodement » ayant trait aux différences culturelles et religieuses, commission qui a été mise sur pied à la suite d'un débat étendu sur les questions connexes au Québec. Le rapport de la commission, assorti de 37 recommandations, a été publié en mai 2008. Voir l'adresse <http://www.accommodements.qc.ca/commission/> site consulté en juin 2008.

28 Kegan, Robert. *The Evolving Self*, 42.

29 Pour une étude basée sur la structure de Kegan, voir G. B. Forsythe, S. Snook, P. Lewis et P. Bartone, « Making sense of Officership : developing a professional identity for 21st century army officers », publié dans *The Future of the Army Profession*, sous la direction de L. J. Matthew, McGraw-Hill Primis Custom Publishing, New York, 2002, 357-378.

30 Kegan, Robert. *The Evolving Self*, 15.

31 Ibid., 11.

32 Earley, P. Christopher et Soon Ang. *Cultural Intelligence : Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Stanford, Californie, 2003, 11; Christopher Earley et Randell S. Peterson, « The elusive cultural chameleon », 106.

33 Kegan, Robert. *In Over Our Heads : The Mental Demands of Modern Life*, Harvard University Press, Cambridge, 1994, 32.

34 De notre point de vue, cette proximité pourrait aussi prendre le nom de « conscience ». Selon David Thomas, « la conscience est à la base d'une plus grande sensibilisation et d'une attention accrue à l'expérience actuelle ou à la réalité actuelle ». David Thomas, « Domain and Development of Cultural Intelligence : The Importance of Mindfulness », dans *Group &*

Organization Management, 31 (1er février 2006), 84. Voir aussi la discussion sur la conscience présentée au chapitre 2 du présent volume.

35 Taylor, Charles. *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, Éditions du Seuil, Paris, 1998, cité dans Guillebaud, 246.

36 *The Cambridge Companion to Michel Foucault* (2e édition), publiée sous la direction de Gary Gutting, Cambridge University Press, New York, NY, 2005, 79.

37 Il est important de mentionner que l'expérience du *soi et de l'autre* est une expérience réciproque. L'*autre* doit devenir aussi le *soi*.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Publié sous la direction de Bindé, Jérôme. *Où vont les valeurs? : entretiens du XXIe siècle*, Éditions UNESCO, Paris, 2004.

Earley, Christopher et Randell S. Peterson. « The Elusive Cultural Chameleon : Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager », *Academy of Management Learning and Education*, 31 (1, 2004).

Kegan, Robert. *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.

Moore, S.K. et Suleyman Demiray. « The Canadian Forces Chaplain Branch : Modelling Interfaith Cooperation and Pluralism in Afghanistan », *Oécuménisme*, 165 (2007), 5-8.

Taylor, Charles. *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, Éditions du Seuil, Paris, 1998.

Taylor, Charles. *A Secular Age*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 2007.

CHAPITRE 6

LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE

Robert W. Walker, Ph.D.

Les chapitres précédents ont permis de mieux comprendre la société canadienne avec sa diversité et ses cultures, les FC et leur culture du professionnalisme et, enfin, les compétences en matière d'intelligence culturelle que l'on exige des membres des FC. Dans le présent chapitre, on aborde la difficulté de développer l'intelligence culturelle nécessaire dans les FC en insistant sur le fait que les questions et les systèmes de valeurs applicables aux cultures, à titre de phénomène social, doivent être bien appris, maîtrisés et inculqués à l'aide de divers processus d'apprentissage et de diverses stratégies de perfectionnement professionnel andragogique (enseignement aux adultes)[1]. Chaque méthodologie d'apprentissage doit être davantage qu'une initiative pédagogique standard (axée sur l'enfant) fondée sur l'apprentissage linéaire et mettant en scène des apprenants passifs assistant à des présentations centrées sur le professeur qui leur transmet des fragments d'information culturelle.

Le présent chapitre porte sur quatre sujets : déterminer l'urgence de mettre sur pied des cours de perfectionnement professionnel (PP) axés sur l'intelligence culturelle et adaptés aux divers établissements d'enseignement; identifier les métacompétences et les qualités des leaders qui peuvent développer une intelligence culturelle efficace; déterminer les stratégies et les méthodologies d'apprentissage appropriées qui sont les plus susceptibles de favoriser le développement d'une intelligence culturelle pertinente; explorer des options précises de PP de l'intelligence culturelle pour les leaders et les membres des FC.

LES EFFORTS DES INSTITUTIONS EN VUE DU CHANGEMENT CULTUREL

Les organisations militaires dans leur ensemble ont été stéréotypées et, dans le pire des cas, elles sont vues comme des organisations hiérarchiques, hyperconservatrices et isolées qui ont des subalternes bien disciplinés, dirigés par des supérieurs autocratiques, arrogants et possessifs qui supervisent la profession des armes dans sa spécificité, se considèrent comme membres de la seule profession qui comprend ce qu'un « leadership efficace » signifie et résistent – tant sur le plan de la conduite de la guerre que sur celui de la sécurité nationale – à l'influence et à l'ingérence des politiciens, des bureaucrates, des universitaires, des chercheurs/conseillers de groupes de réflexion et des citoyens en général. Les marines, les armées de terre et les forces aériennes, ainsi que les autres organisations dont le personnel est en uniforme, p. ex., les institutions d'application de la loi et de maintien de l'ordre ainsi que les services correctionnels, sont tenus, souvent à tort, pour des exemples courants de telles institutions.

Quant aux cinq dernières décennies du XX[e] siècle, les institutions militaires et les organisations policières ont toutes les deux subi des pressions mondiales, nationales, sociétales et externes très soutenues pour qu'elles améliorent sensiblement leur reddition de compte à l'interne et qu'elles se restructurent de manière à modifier – maintenant et dans le futur – ce stéréotype. À la suite de ces pressions, les FC, sous le commandement du Général Rick Hillier, CEMD de 2005 à 2008, ont effectué une transformation générale dans le but de mieux assurer la réussite de la mission. Une publication de la Presse de l'ACD en 2009 décrit en détail les événements, les réussites et les enjeux des premières années de sa mise en œuvre[2]. Entre-temps, la Gendarmerie royale du Canada (GRC), pour la première fois en 134 ans d'histoire, s'est vue obligée, en 2007, de demander la démission de son commissaire en uniforme pour le remplacer par un commissaire civil du gouvernement et ce, après une série de décisions et d'événements suspects reliés à l'application de la loi, y compris une période pendant laquelle on a constaté un plus grand nombre de pertes de vie chez les officiers de la GRC.

Avant d'aller plus loin, il est bon de déterminer quelles sont les situations organisationnelles dans lesquelles les leaders au courant des subtilités culturelles devront fonctionner. Plusieurs exemples tirés de l'histoire du Canada et concernant les organisations militaires et les organismes d'application de la loi (qui s'étendent sur des périodes de 50 ans et qui pourraient sans doute, avoir gardé des traces des pires stéréotypes institutionnels décrits plus haut) illustrent des organisations établies, conservatrices et dont les membres portent l'uniforme, qui ont tenté – et tentent encore – avec plus ou moins de succès, de procéder à un changement institutionnel et culturel en réaction à des pressions et à des situations externes.

Ces exemples du Canada, hormis un projet de l'armée américaine, portent sur les circonstances dans lesquelles les leaders efficaces doivent posséder et utiliser les méta-compétences et les subtilités culturelles exigées des leaders, en plus de déterminer et de mettre sur pied la transformation culturelle qui ferait partie de la transformation institutionnelle globale. On pourrait considérer que l'intelligence culturelle est la principale variable à utiliser pour évaluer et déterminer le niveau de réussite ou l'échec de la transformation culturelle des organisations décrite dans les trois exemples suivants et l'on pourrait aussi se demander si une amélioration de l'intelligence culturelle au moyen du PP, si elle avait été mise en œuvre plus tôt, aurait pu produire de meilleurs résultats.

L'unification des Forces canadiennes

Dans les années 1960, le gouvernement de l'époque a décidé que la Marine royale du Canada, l'Armée canadienne et l'Aviation royale du Canada seraient amalgamées pour devenir une seule force militaire, les Forces armées canadiennes. Cette réorganisation a eu de vastes répercussions, plus précisément,

des difficultés considérables découlant d'un manque de perspicacité et de compréhension de l'impact qu'auraient les cultures bien enracinées des trois armées sur le processus d'intégration. Ce processus, encore en cours et pertinent pour les opérations interarmées et intégrées essentielles d'aujourd'hui, est décrit dans une étude de cas, T*he Canadian Forces Unification : A Half-Century Clash of Cultures*, qu'on trouvera à l'appendice B.

La décennie noire

Pour les FC, les années 1990 ont constitué la dernière étape des années d'« unification », souvent appelée « la décennie noire » par les officiers supérieurs. C'est durant cette décennie noire que les FC,

> …particulièrement le corps des officiers… ont connu l'implosion et ont connu la pire période de leur histoire. Ils ont perdu la confiance du gouvernement et du peuple canadien qu'ils servaient[3].

Bernd Horn et Bill Bentley, de l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC), ont décrit les FC comme étant une institution conservatrice et anti-intellectuelle persuadée, depuis 1949, que les militaires n'avaient rien à apprendre de personne et pouvaient travailler sans ingérence politique ou civile[4]. John English a lui aussi beaucoup écrit sur ce déclin du professionnalisme militaire canadien qui s'est poursuivi tout au long de la décennie noire[5].

Parallèlement à cette agitation intérieure, une importante restructuration des relations internationales, post-guerre froide, avait lieu, en même temps qu'éclataient soudainement des guerres régionales et que se répandait le terrorisme. Les FC se trouvaient en situation de transformation imposée comprenant des rationalisations et des restrictions quand sont survenus les événements du 11 septembre 2001. La perspective d'une guerre mondiale dynamique s'est transformée en une guerre de coalition et une collaboration multinationale axée à l'appui des États en déroute. Ces coalitions et initiatives multinationales étaient accompagnées du besoin urgent d'une intelligence culturelle suffisante pour améliorer la situation mondiale.

Le maintien de l'ordre communautaire

Les militaires ne constituaient pas la seule institution conservatrice de membres en uniforme s'efforçant de changer de culture et d'acquérir une intelligence culturelle. Dans le secteur du maintien de l'ordre au Canada, la transformation engagée au cours des 35 dernières années a fait évoluer un modèle de « policier professionnel » presque exclusif et quelque peu élitiste, axé sur les codes criminels, la réceptivité et la réactivité dans l'application des lois ainsi que la protection

du système juridique, doté parfois d'un bureau symbolique de « relations publiques », vers un modèle de « maintien de l'ordre communautaire » qui témoigne d'un engagement à l'égard de la sécurité publique en général, fait participer les citoyens aux priorités, à la planification, aux applications et aux relations de la police, prévoit des consultations publiques au sujet des questions de qualité de vie et protège les droits et les valeurs démocratiques[6].

Les professions autonomes – domaine du maintien de l'ordre et autres – peuvent être considérées comme privilégiées, car on leur a laissé, depuis des générations, mettre en application le code d'éthique qu'elles ont élaboré pour leur domaine de spécialisation – médecine, règle de droit (avocats), règle de droit (maintien de l'ordre), religion et profession des armes. Dans le cas des organisations policières, la mission, la vision, les pressions, les valeurs, les croyances, les résultats désirés, les critères de réussite et autres diffèrent tous selon la perception des objectifs de cette profession par diverses composantes de la société. En ce qui concerne les services de police « professionnels » classiques, leur autorité est fondée sur la règle de droit et son application, et l'influence prédominante sur cette autorité et ses priorités est celle des crimes déjà commis qui exigent l'attention de la police. Leur rôle s'appuie sur le recours au droit judiciaire/légaliste, à la réglementation et aux sanctions (p. ex., les codes criminels). Les policiers sont des experts en matière de lutte contre la criminalité, bien qu'ils « diversifient » leurs activités pour assurer la paix et la tranquillité communautaires ou pour réglementer la circulation ou le contrôle des foules lors d'événements majeurs. Les problèmes sociaux et communautaires n'étaient pas souvent considérés comme des responsabilités policières à moins que l'ordre public ne soit menacé.

En ce qui a trait au modèle de maintien de l'ordre communautaire, les citoyens et les résidants, ou leurs représentants, sont engagés dans des activités policières qui ont les répercussions les plus directes au sein de leur district, conformément aux données démographiques, aux aspirations, aux préoccupations, aux craintes et aux objectifs généraux de la communauté. Les politiques concernant les services de police sont élaborées grâce à une interaction entre la police et les citoyens dans des groupes de discussion, des « assemblées générales », des relations publiques, des « soirées communautaires » et des initiatives d'aide aux victimes. Ces deux aspects de la « culture policière » – application de la loi et maintien de l'ordre orienté vers la communauté – reflètent une dichotomie dans les préoccupations, les actions et les décisions et, en conséquence, dans les procédures de planification, les règlements et les politiques[7]. Même le terme de « corps de police » au lieu de « service de police » et la devise des policiers, « Servir et protéger », souligne la dichotomie dans la philosophie de la sécurité publique. Naturellement, ces « deux cultures » suscitent des conflits inter-services, même une légère compétition, entre les « véritables responsables de la lutte contre la criminalité », d'une part, et les « brigadiers scolaires » et « flics nounours », d'autre

part. Les responsables de l'application de la loi doivent posséder une grande intelligence culturelle leur permettant de gérer ces conflits internes tout en reconnaissant toujours la diversité des cultures qu'ils servent et les besoins, droits et libertés de leurs concitoyens.

L'armée américaine et la perspicacité transculturelle

Fait intéressant, à titre d'exemple étranger lié à l'intelligence culturelle, une étude de l'école supérieure de guerre de l'armée américaine a permis de déterminer que les leaders avaient grandement besoin d'une compétence stratégique en particulier, ce qu'on appelle la « *perspicacité transculturelle* »[8]. Cette perspicacité, qui est bien davantage, selon l'auteur, que la simple aptitude à travailler avec des États, des militaires et des citoyens non américains, est jugée essentielle à un leadership efficace et à des interactions aisées et réussies avec des entités interarmées, internationales, interorganismes ou interorganisations, y compris, selon le gourou de l'école supérieure de guerre, Monsieur Leonard Wong, Ph.D., avec les seigneurs de la guerre étrangers, les représentants gouvernementaux des États étrangers et leurs citoyens, et, comme il fallait s'y attendre, avec les membres du personnel du Congrès américain, d'autres ministères et des organisations non gouvernementales (ONG). Comme des cercles concentriques, les relations culturelles sont considérées, dans l'ordre, comme étant spéciales et différentes d'une unité à l'autre et d'un rôle ou d'une relation à l'autre au sein d'une force militaire, ainsi qu'entre une force militaire et son ministère ou gouvernement, entre les militaires et leurs concitoyens aux valeurs sociales diverses et entre les militaires et leurs partenaires et gouvernements militaires internationaux. La recherche de Monsieur Wong, Ph.D., s'est vue accélérée par les attaques terroristes du 11 septembre 2001 contre les États-Unis, et, en fonction de ses constatations, il a recommandé dans son rapport une harmonisation et une transformation du perfectionnement professionnel des militaires dans le but d'y intégrer des compétences propres au leadership stratégique, y compris la perspicacité transculturelle.

De même, l'intelligence culturelle touche à une dynamique importante du leadership et du PP des FC : l'intégration de l'expertise culturelle, de la complexité culturelle et de la connaissance culturelle aux capacités du leader pour provoquer un changement culturel et agir sur la dynamique organisationnelle et les influences externes aux niveaux national, international, militaire et gouvernemental.

L'INTELLIGENCE CULTURELLE, LE LEADERSHIP ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

La nature changeante des sociétés, le climat de menaces pour la sécurité et la rapidité de l'innovation technologique nécessitent une approche active de la

transformation militaire et, par conséquent, du perfectionnement professionnel continu des militaires. Les FC ont amorcé une transformation axée sur les personnes – des personnes qui, sur le plan professionnel, possèdent des capacités de leadership complexes, particulièrement au niveau des capacités cognitives, sociales et évolutives, pour maîtriser les nouveaux enjeux mondiaux en expansion ainsi que la transformation interne elle-même. Il vaut la peine de souligner le fait que, comme le leadership dont la complexité rend si difficile le développement professionnel en la matière, le PP en matière d'intelligence culturelle se bute aux mêmes difficultés. Le leadership présente différents niveaux de difficulté, qui vont des comportements de leader subalterne, analytique et interpersonnel aux comportements de leader supérieur, créatif et abstrait, inter-institutionnel et administratif – et il en est de même pour l'intelligence culturelle, depuis la sensibilisation culturelle moins complexe et le comportement sensible aux caractéristiques sociales et non offensif des militaires subalternes jusqu'aux connaissances culturelles complexes et aux initiatives transculturelles socialement responsables.

Les FC, qui sont de nature hiérarchiques et bureaucratiques et desquelles fait partie le rôle de réglementation de la profession des armes, peuvent fonctionner efficacement en dirigeant les personnes qui en font partie, principalement au niveau tactique, et en dirigeant l'institution aux niveaux opérationnel et stratégique. Les initiatives de transformation en cours témoignent de la complexité et de l'instabilité inhérentes à ces rôles uniques, mais intégrés, accroissent les exigences en ce qui a trait à la ténacité, à l'esprit de décision et à la polyvalence, laissent entrevoir les difficultés croissantes en matière de leadership professionnel et soulignent la nécessité d'améliorer ces capacités de leadership en pleine évolution, grâce à des stratégies et à des méthodes d'apprentissage efficaces. La matière complexe qui doit être abordée aux échelons supérieurs de leadership justifie de façon manifeste le besoin de stratégies d'apprentissage andragogiques, certes complexes, mais efficaces.

En 2007, dans un rapport pour le compte de l'ILFC, Kimberly-Anne Ford, Ph.D. et Karen D. Davis ont réuni l'intelligence culturelle, le leadership et le cadre de perfectionnement professionnel (CPP) des FC pour expliquer les principaux problèmes qui se posent en matière d'enseignement, d'apprentissage, d'acquisition et de développement de l'intelligence culturelle en établissant des parallèles avec les problèmes identiques qui existent lorsqu'il s'agit de maîtriser les compétences de leader. Ford et Davis soulignent ceci :

> « Au cours des dernières années, les FC ont élaboré une doctrine du leadership ainsi qu'un cadre de perfectionnement professionnel comportant le regroupement de cinq capacités de leadership dans les FC : expertise, capacités cognitives, capacités sociales, capacités de changement

et idéologie professionnelle. Pour surmonter les obstacles d'aujourd'hui, les leaders des FC doivent être en mesure de s'adapter à de nouveaux milieux culturels et de s'engager de manière positive dans la complexité des interactions multiculturelles qui se présentent dans un paysage dynamique de belligérants et d'alliés potentiels. C'est ainsi que la sensibilisation aux cultures et les compétences nécessaires à l'acquisition et à l'application efficace des connaissances culturelles contribuent de façon critique à la réussite de la mission[9]. »

Le cadre de perfectionnement professionnel

Des recherches à grande échelle réalisées sur le leadership et sur le professionnalisme dans les FC ont donné lieu à la production du CPP, assorti de ses cinq éléments ou méta-compétences de leadership militaire requis : *expertise*, *capacités cognitives*, *capacités sociales*, *capacités de changement* et *idéologie professionnelle*[10]. Ces cinq éléments doivent être acquis progressivement tout au long des carrières et de la montée en grade des leaders des FC. Le CPP, avec ces cinq méta-compétences recoupant quatre niveaux de leadership – subalterne, intermédiaire, avancé et supérieur – s'appuie sur les fondements du leadership et du professionnalisme. Des stratégies d'apprentissage efficaces sont essentielles à la mise en œuvre du CPP.

Le tableau 6-1 donne de brèves descriptions des éléments de leadership et des qualités qui les accompagnent. Les 5 éléments regroupent les 16 qualités que doivent posséder tous les leaders des FC. Chaque qualité, à son tour, serait formée d'un groupement de compétences liées au poste, au niveau et au rôle particulier qui seraient déterminées au cas par cas, conformément aux besoins des systèmes de ressources humaines, c.-à-d. le recrutement, l'évaluation du rendement, les exigences en matière de promotion, la planification de la relève, etc. Les 16 qualités représentent des qualités *fondamentalement nécessaires, mais qui ne sont pas nécessairement suffisantes* pour tous les cas de leadership. Ces qualités reflètent également la « chronologie » de certains des éléments ou méta-compétences : par exemple, l'expertise évolue tout au long d'une carrière, de la finesse technique/spécialisée jusqu'à l'ensemble exhaustif des moyens militaires/organisationnels, pour se terminer par la connaissance des subtilités entourant les rôles et les responsabilités des leaders stratégiques et institutionnels. Par contraste, l'idéologie professionnelle doit être inculquée dès le début, car les nouveaux membres des FC sont initiés brusquement aux normes et aux attentes militaires en ce qui concerne le comportement positif.

La meilleure façon de dépeindre cette interconnexion des cinq méta-compétences des leaders est de la comparer aux pièces assemblées d'un casse-tête, c.-à-d. à un schéma qui serait une représentation visuelle de l'interconnectivité

et de l'interdépendance des éléments du leadership qui, seulement collectivement, assureraient l'efficacité du leadership. La figure 6-1 illustre cette interconnexion. En résumé, le tableau 6-1 fournit une description des cinq méta-compétences ou éléments requis des leaders et de leurs 16 qualités, c.-à-d. le cadre de leadership, nécessaire pour assurer l'efficacité des FC. On trouve à la figure 6-1 une description de l'interconnectivité, de l'interdépendance, de la complexité et de l'interconnexion des pièces du casse-tête du leadership. Le défi à relever consiste à promouvoir la doctrine du leadership telle qu'appliquée au sein des FC par le truchement de ce cadre d'éléments que doivent posséder les leaders, malgré la gamme de responsabilités et de rôles de plus en plus importante que les leaders sont appelés à assumer, c.-à-d. « dans la vraie vie ».

UN CADRE DE LEADERSHIP DE 5 ÉLÉMENTS	**16 QUALITÉS (EN GRAS) DANS LES 5 ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU CONTINUUM DU LEADERSHIP** **L'importance, le champ d'application et l'ampleur des competences 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 la crédibilité.**
EXPERTISE	L'expertise englobe des **compétences spécialisées** (groupes professionnels militaires) **et des techniques** (les regroupements, par exemple, les métiers de combat, de la marine ou de la force aérienne), 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 truchement d'applications aux niveaux **stratégique et institutionnel**.
CAPACITÉS COGNITIVES	Les capacités cognitives englobent des habiletés répondant à la « partie gauche du cerveau », c.-à-d. 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.-à-d. 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 à des solutions originales aux problèmes.
CAPACITÉS SOCIALES	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.

CAPACITÉS DE S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS	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.
IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE	L'idéologie professionnelle englobe une **intériorisation de l'éthos**, c.-à-d. 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 effet**, c.-à-d. 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.

TABLEAU 6-1 : LE CADRE DE LEADERSHIP – CINQ ÉLÉMENTS ET SEIZE QUALITÉS

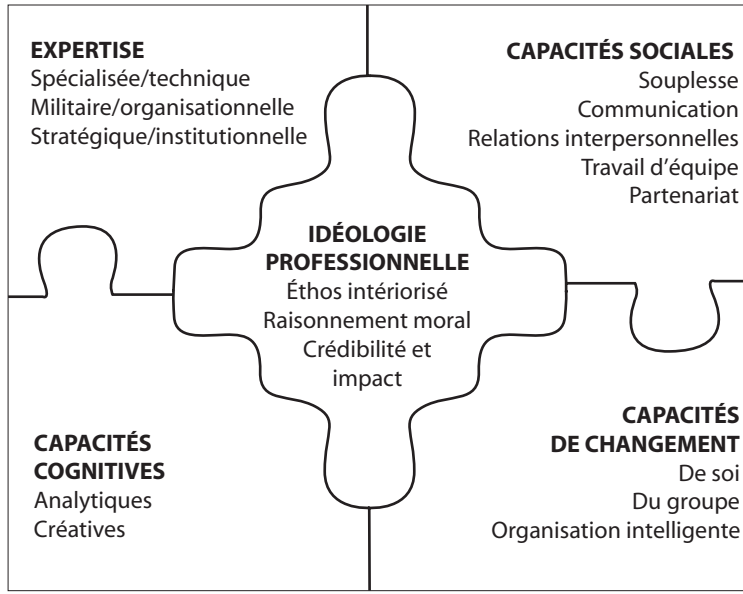


FIGURE 6-1 : LE CADRE DE LEADERSHIP – CINQ MÉTA-COMPETENCES ET SEIZE QUALITÉS DE LEADER

Le CPP de la figure 6-2, dont le continuum des niveaux de leadership a été arbitrairement divisé en quatre – subalterne, intermédiaire, avancé et supérieur – pour les besoins de l'explication, est un modèle complet permettant l'identification, la définition et l'amélioration professionnelle des éléments de leadership. La figure

6-2, toutefois, même en présentant un processus hypothétique de perfectionnement professionnel/développement du leadership, n'est qu'un schéma sommaire des éléments de leadership et des niveaux de leadership du CPP[11].

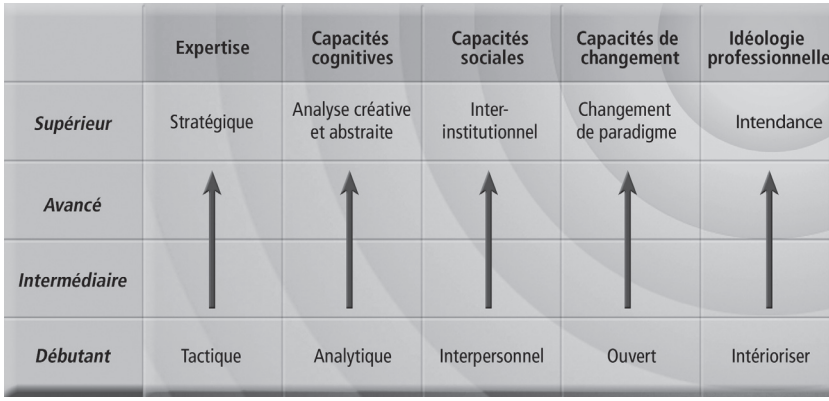


FIGURE 6-2 : LE CADRE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL – QUATRE NIVEAUX DE LEADERSHIP, CINQ MÉTA-COMPÉTENCES/ ÉLÉMENTS DE LEADERSHIP

L'idéologie professionnelle occupe une position privilégiée dans le CPP. Fait important, on avance que l'idéologie professionnelle est un bloc de connaissances militaires unique, discrétionnaire et fondé sur la théorie et un éthos militaire qui oriente et établit la façon dont ces connaissances sont utilisées[12]. Les connaissances basées sur la théorie se résument au système général des guerres et des conflits (présenté au chapitre 3), lequel englobe les politiques, la stratégie, l'art opérationnel et la tactique. L'éthos militaire comporte trois composantes : les croyances et les attentes au sujet du service militaire; les valeurs canadiennes fondamentales et les valeurs militaires fondamentales formulées dans *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*[13]. L'idéologie professionnelle prône l'engagement dévoué plutôt que l'intérêt personnel et l'efficacité plutôt que l'efficience.

Lorsque quatre de ces méta-compétences du CPP sont orientées par la cinquième, c.-à-d. l'idéologie professionnelle, les cinq méta-compétences s'unissent pour former une collection de pièces de casse-tête interdépendantes (décrites à la figure 6-1) représentant le mode de leadership requis pour parvenir à l'efficacité institutionnelle, particulièrement durant la transformation institutionnelle et les efforts de nature multiculturelle. Par conséquent, au défi qu'est un PP efficace « limité » à l'expertise et aux capacités de leadership militaire, s'ajoute un PP complexe applicable au professionnalisme des leaders des FC et à leur idéologie professionnelle. De même, il est évident que les niveaux de leadership les plus

en expansion – avancé et supérieur – s'appuient sur l'instruction, l'éducation et le perfectionnement offerts aux niveaux de leadership les moins en expansion – subalterne et intermédiaire, et que les points de concentration à tous les niveaux de leadership reflètent la transition qui s'opère chez les leaders, depuis ceux dont la tâche prédominante est de « diriger des personnes » aux niveaux subalterne et intermédiaire, à ceux dont la tâche prédominante est de s'engager à « diriger l'institution », aux niveaux avancé et supérieur.

LES STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE ANDRAGOGIQUES

Pourquoi maintenant? Pourquoi employer de telles stratégies pour l'apprentissage de l'intelligence culturelle? Fondamentalement, les trois premiers chapitres de ce volume ont été écrits pour exposer la complexité des problèmes de l'acquisition de l'intelligence culturelle, de son intégration à d'autres compétences humaines et de la relation entre l'intelligence culturelle et la façon de faire la guerre du Canada. Ces facteurs intégrés exigent aussi des stratégies d'apprentissage intégrées et complexes, c.-à-d. des méthodologies d'apprentissage non linéaires, andragogiques, en matière d'intelligence culturelle. Ensuite, le CPP et ses cinq méta-compétences est un outil crucial pour assurer l'efficacité organisationnelle des FC grâce à l'intégration des quatre résultats essentiels – *le succès de la mission des FC, le bien-être et l'engagement des militaires, l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur*[14]. Ces quatre résultats sont intégrés à la valeur-phare de la conduite qu'est l'éthos militaire et, de ce fait, sont conformes aux normes professionnelles, à l'idéologie professionnelle et l'efficacité professionnelle. Par conséquent, l'efficacité institutionnelle/des FC = l'efficacité organisationnelle + l'efficacité professionnelle.

Quant à l'intelligence culturelle, c'est un phénomène qui concerne tous les quadrants ou résultats du modèle d'efficacité des FC. L'intelligence culturelle, telle un parapluie, englobe tous les aspects du service militaire. Ne l'oublions pas, c'est un phénomène complexe et multicouche qui doit être appris, non par des méthodologies pédagogiques passives, mais par des stratégies d'apprentissage andragogiques actives qui exigent l'engagement de l'apprenant. L'intelligence culturelle est représentative des difficultés que tous les leaders militaires rencontrent dans un monde en rapide évolution. Pour que les FC soient efficaces, il faut que les leaders maîtrisent cette intelligence culturelle.

Il est important d'insister sur la concordance du CPP et de l'intelligence culturelle. Les cinq grandes méta-compétences du CPP – expertise, capacités cognitives, capacités sociales, capacités de changement, ainsi que l'idéologie professionnelle omniprésente – sont fort semblables aux cinq concepts/compétences plus précis de l'intelligence culturelle – connaissances, cognition, habiletés comportemen-

tales et motivation (ouverture à l'apprentissage/au changement) accompagnés de l'omniprésente conscience (raisonnement moral, empathie, éthique, perception). Cette symétrie entre le CPP et l'intelligence culturelle est révélatrice des relations importantes entre le leadership, le professionnalisme et l'intelligence culturelle et de leur intégration.

Au début du XXI[e] siècle, les leaders font face essentiellement à une période de l'après-guerre froide profondément complexe au moment où les FC se transforment; les enjeux comprennent la transformation essentielle et généralisée des FC, la reconnaissance du caractère unique de cette institution réglementée par une profession en évolution pour relever les défis d'une société en changement, un nouvel environnement de sécurité et une révolution technologique. Les défis sont considérables et complexes, tout comme le processus d'acquisition de l'intelligence culturelle, y compris les stratégies d'apprentissage andragogiques, est complexe et exigeant.

La recherche comparative en pédagogie et en andragogie – applicable et particulière à l'instruction et à l'éducation militaires canadiennes – n'est pas abondante, mais elle existe. On peut citer le cas de trois exemples récents de recherche applicable à la maîtrise d'un contenu et d'un processus complexes par le truchement de stratégies d'apprentissage complexes décrites ci-dessous; il s'agit d'abord d'une étude sur le perfectionnement professionnel d'un officier de marine canadien, ensuite d'initiatives de la fonction publique canadienne visant à instituer des méthodologies d'apprentissage qui reflètent la culture de leurs organisations et, enfin, d'une autre étude militaire canadienne sur la pédagogie et l'andragogie appliquées au perfectionnement professionnel des leaders militaires supérieurs.

Le perfectionnement professionnel des officiers de la Marine

Une initiative de recherche ciblée, la thèse de doctorat d'un capitaine de frégate de la Marine, porte sur les niveaux d'expertise et les stratégies de perfectionnement professionnel (PP) concernant les officiers de marine formés pour commander des navires[15]. Le Capitaine de frégate McCarthy-Senebald propose six niveaux d'expertise, puis crée et recommande un processus de perfectionnement comportant des stratégies pédagogiques d'apprentissage situationnel pour l'instruction d'un officier de marine à ce niveau. Cette recherche a principalement mis en relief les questions suivantes : la reconnaissance des strates d'expertise applicables aux milieux militaires et leur jumelage à des stratégies de PP appropriées qui passeraient du continuum pédagogique au continuum andragogique[16].

Le perfectionnement professionnel des employés de la fonction publique

L'École de la fonction publique du Canada ainsi que le Centre d'apprentissage interculturel d'Affaires étrangères Canada pratiquent l'andragogie, ce qui souligne la nécessité d'un apprentissage continu dynamique et son aspect essentiel dans la culture de leur organisation. L'École de la fonction publique du Canada, par exemple, a comme principe l'utilisation d'une méthode d'apprentissage hybride :

> Les formateurs professionnels de l'École feront appel à des approches hybrides qui comprendront aussi bien l'apprentissage en salle de classe que la formation en milieu de travail, la formation assistée par ordinateur, des conférences et des événements spéciaux, des tables rondes, des séminaires, en plus de la recherche et du réseautage. En outre, ils exploreront les techniques d'apprentissage modernes comme l'apprentissage par l'action, les réseaux de pratique et les cercles de coaching pour vous aider à atteindre vos objectifs d'apprentissage. L'École fera aussi appel à de nouvelles méthodes de prestation comme la diffusion Web, les vidéoconférences, la vidéotransmission de groupe, l'apprentissage électronique et l'apprentissage à distance par satellite afin d'étendre son rayon d'action et de vous offrir des services où que vous vous trouviez[17].

Le profil de personne efficace sur le plan interculturel établi par le MAECI comprend de multiples indicateurs de comportement, tels que des tentatives « d'améliorer la communication en s'abstenant de toute présomption stéréotypée sur la façon dont les habitants locaux peuvent interpréter nos paroles »[18], qui représentent aussi des stratégies et des objectifs d'apprentissage interactifs pouvant être mis en pratique dans divers contextes.

Le perfectionnement professionnel des leaders institutionnels des Forces canadiennes

Les travaux de recherche portant uniquement sur l'andragogie et étant directement applicables et adaptés à l'amélioration du leadership et du professionnalisme au moyen du PP des FC sont aussi très rares, bien qu'ils existent eux aussi. Le Commodore Jennifer Bennett a étudié les stratégies efficaces de perfectionnement professionnel à employer pour les leaders supérieurs des FC[19]. Elle a comparé le perfectionnement des habiletés techniques, cognitives et interpersonnelles effectué à l'époque de la guerre froide au moyen de méthodologies pédagogiques avec les stratégies d'apprentissage andragogiques maintenant nécessaires pour former des leaders militaires canadiens bien informés, souples, novateurs et sensibles aux subtilités culturelles du XXI^{e} siècle. Sa recherche,

> …confirmait qu'une méthode plus globale, andragogique (centrée sur l'apprenant), qui inclut des outils d'évaluation et de rétroaction efficaces, du mentorat, le cadre de leadership des FC, des affectations plus fréquentes aux quartiers généraux, des périodes de service souples et des occasions plus nombreuses d'assumer des responsabilités diverses qui favorisent le perfectionnement des leaders durant toute leur carrière militaire, améliorerait le perfectionnement professionnel des leaders supérieurs des FC[20].

Les travaux de Bennett soulignent le fait que les styles d'apprentissage pour adultes, en offrant un apprentissage actif plutôt que passif, donnent lieu à un apprentissage accru et amélioré. Les adultes sérieux font graduellement preuve de plus de responsabilité et d'initiative pour le perfectionnement professionnel continu dans leur vie si des méthodes davantage centrées sur l'apprenant sont adoptées, p. ex., l'apprentissage en ligne, l'apprentissage à distance et l'auto-apprentissage[21]. Pour le perfectionnement du leadership stratégique, les méthodes de PP les plus efficaces sont interactives, axées davantage sur le processus et moins sur le contenu; elles comportent des études de cas, des jeux de rôle, des simulations, du mentorat (un « concept » relativement nouveau dans les FC)[22], de l'accompagnement, des discussions en groupe d'études, de la rétroaction tous azimuts ou sur l'évaluation par plusieurs évaluateurs et d'autres formes pertinentes de rétroaction, d'auto-évaluation et de réflexion[23]. Bennett a présenté ces diverses méthodes en soulignant leur modernisme, leur aspect novateur, souple, opportun, réaliste et pratique et les a qualifiées de méthodologies andragogiques qui encourageaient les apprenants à assumer de plus en plu la responsabilité de leur propre apprentissage et, par conséquent, de leur propre efficacité.

Dans ses travaux de recherche militaires, Bennett a indiqué les dix meilleures méthodologies de PP fournies par les répondants des FC[24]. Les méthodes plus interactives ont été jugées meilleures que les méthodologies passives et autonomes, ce qui reflétait un enthousiasme pour les formes de perfectionnement professionnel participatives et pratiques qui exigent un esprit alerte. De telles constatations étaient compatibles avec d'autres comptes rendus de recherche sur l'apprentissage des adultes[25], particulièrement sur le PP des cadres supérieurs; on retrouvait dans ces rapports des recommandations sur les méthodes d'« apprentissage par l'action » visant à faire participer le leader à la recherche de solutions réelles à des problèmes du monde réel – ainsi, on travaillait soit en se basant sur l'expérience et l'apprentissage antérieurs, soit en allant au-delà de ce point de départ.

En résumé, Bennett et ses collaborateurs ont souligné que les styles d'apprentissage actifs destinés aux adultes ont pour résultat d'accroître l'apprentissage et de le

rendre plus substantiel, plus rapide et plus efficace. Ils ont donc formulé les recommandations suivantes :

- apprentissage actif, apprentissage axé sur l'apprenant et méthodes axées sur l'apprenant, p. ex., l'apprentissage en ligne, l'apprentissage à distance et l'auto-apprentissage;
- perfectionnement stratégique du leadership, axé sur le processus plutôt que sur le contenu, à l'aide de diverses méthodologies – simulations, mentorat, accompagnement, rétroaction tous azimuts/sur l'évaluation par plusieurs évaluateurs, autres;
- comparaisons systématiques des avantages et des limites de l'expérience, de l'éducation, de l'instruction et de l'autoperfectionnement;
- confirmation des 10 meilleures stratégies d'apprentissage selon le personnel militaire des FC;
- travaux de recherche additionnels sur l'apprentissage des adultes, particulièrement le PP des cadres supérieurs; on trouve dans ces travaux des recommandations en faveur des méthodes d'« apprentissage par l'action » visant à faire participer les leaders; et
- recherche plus poussée et étude plus approfondie sur les stratégies d'apprentissage qu'il conviendrait d'employer pour aborder les problèmes plus complexes du leadership stratégique et institutionnel.

LES STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE DES ÉLÉMENTS DU CADRE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Comme on l'a étudié en détail plus haut, les défis auxquels font face les leaders des FC comprennent la transformation des FC; une institution hiérarchique et bureaucratique où s'enchâsse la profession des armes; la nature changeante de la société; l'environnement de sécurité du XXIe siècle; l'innovation technologique rapide; une idéologie professionnelle en évolution, ainsi qu'un modèle multidimensionnel de l'intelligence culturelle (voir la figure 2-1 du présent volume) ainsi que des concepts complexes et interdépendants. Lorsqu'il faut relever des défis d'une telle complexité, le processus qui entre en jeu doit naturellement, lui aussi, être complexe. La recherche justifie constamment cette perspective, mais comment cela s'applique-t-il à la mise en œuvre des stratégies d'apprentissage?

Une synthèse des constatations issues de ces trois recherches souligne les différences importantes entre la pédagogie et l'andragogie. On trouve d'excellents documents sur le perfectionnement professionnel des leaders publiés par le

Centre for Creative Leadership; ils contiennent des recommandations qui s'appliquent autant à l'intelligence culturelle et qu'à son amélioration par le PP[26]. Tant pour le PP des leaders que l'amélioration de l'intelligence culturelle par ce moyen, les adultes cherchent à apprendre d'une façon autonome, préfèrent l'auto-apprentissage, visent des buts précis, se concentrent sur des problèmes, doivent savoir pourquoi ils ont besoin d'apprendre quelque chose, résolvent les problèmes de façon pratique et peuvent compter sur leurs expériences de la vie. Leurs motivations sont aussi différentes et comprennent les occasions d'établir des relations sociales, de satisfaire à des attentes externes et d'éprouver une joie ou un intérêt pur et simple à se sentir stimulé sur le plan intellectuel. De tels facteurs doivent être pris en compte dans la conception de stratégies et de méthodes d'apprentissage qui vont au-delà de la pédagogie.

Dans une importante mesure, donc, les résultats de cette recherche démontrent la nécessité de stratégies d'apprentissage efficaces, particulièrement pour les cinq méta-compétences du CPP, afin d'arriver à une maîtrise de l'intelligence culturelle qui permette de s'adapter à l'instabilité de la situation multinationale. En matière de stratégies et de méthodologies, il faut généralement trouver un équilibre entre, d'une part, celles qui conviennent aux éléments plus concrets – l'expertise, par exemple – pour lesquels l'acquisition d'habiletés et de connaissances fondamentales doit se faire principalement par la diffusion de l'information basée sur des exposés, axée sur l'enseignant, à des groupes et dont le caractère pédagogique est justifié, et, d'autre part, les méthodologies andragogiques, basées sur l'apprentissage par l'expérience, centrées sur l'apprenant, axées sur l'engagement personnel, qui conviennent aux capacités moins concrètes et plus abstraites – la cognition complexe, la souplesse sociale/comportementale, l'orientation du changement et l'idéologie professionnelle.

LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE

Le chapitre 5 (voir la figure 5-1) présente une excellente intégration du modèle de développement de l'identité à cinq niveaux de Robert Kegan[27] superposé à une représentation pentagonale des cinq méta-compétences du CPP. Le schéma représente une spirale de niveaux d'identité qui se déploie en s'entrelaçant autour des méta-compétences de leadership du CPP, p. ex., les capacités de changement (déplacements de paradigme) et l'idéologie professionnelle (évolution vers le statut de régisseur de la profession); le texte qui l'accompagne explique l'amélioration de l'intelligence culturelle au moyen du PP en ce qui concerne l'évolution de l'identité et l'acquisition des compétences.

D'autres ont aussi tenté de décrire ce que serait une grande amélioration de l'intelligence culturelle au moyen du PP. Dans *Cultural Intelligence*, de David Thomas et Kerr Inkson, les auteurs présentent leurs conclusions sur un

fonctionnement de plus en plus réussi dans des environnements multiculturels[28]. Ils ont indiqué cinq stades de développement de l'intelligence culturelle :

- sensibilité à des stimuli externes de personnes à l'esprit de clocher qui ne reconnaissent pas les différences culturelles;
- reconnaissance et prise de conscience de la mosaïque culturelle et des normes culturelles et motivation de la personne qui veut en apprendre davantage sur tout cela;
- adaptation à d'autres normes culturelles, compréhension des variations et absence d'absolus dans les perspectives transculturelles;
- assimilation de diverses normes culturelles dans des comportements différents et adaptation à la diversité dans certaines situations sans beaucoup d'effort; et
- proactivité dans le comportement culturel en fonction de la reconnaissance des changements de signaux négligés par d'autres personnes, par exemple, les personnes d'une intelligence culturelle plus élevée se rendent compte des changements dans le contexte culturel et agissent en conséquence.

Thomas et Inkson ont déterminé qu'il y avait, aux niveaux plus élevés de l'intelligence culturelle, une perception complexe des divers environnements sur le plan cognitif, combinée à une description des gens et des événements exprimée sous la forme de nombreuses caractéristiques différentes. Ils ont mis l'accent sur l'étude approfondie, l'essai de nouveaux comportement sans perdre de vue les effets, l'apprentissage de nouvelles interactions et les efforts consacrés pour comprendre les processus mentaux et les aspects motivationnels sous-jacents. Ces circonstances et problèmes révélaient avec force l'ampleur de l'engagement, de l'énergie et du temps requis pour élever l'intelligence culturelle à un niveau (niveau 5 chez Thomas et Inkson) où la connaissance des subtilités est vaste, générique et fondamentale afin de pouvoir agir au sein de nombreuses cultures.

Cependant, les militaires participant sporadiquement à des affectations outremer pendant un temps limité, après des périodes d'instruction de perfectionnement sur une meilleure connaissance des cultures, faisaient face à des courbes d'apprentissage abruptes après leur immersion dans le nouvel environnement culturel. Lorsqu'un grand nombre de militaires sont envoyés, à court préavis, dans un nombre restreint de zones géographiques et qu'ils croient qu'ils auront plus de chance d'assurer leur sécurité en demeurant auprès de leurs collègues qui leur sont familiers, ils ne tenteront peut-être activement de connaître les gens du pays. Ce type de réaction va à l'encontre de l'engagement à améliorer la

sensibilisation culturelle déjà acquise. Les apprenants doivent percevoir un équilibre valable entre le temps et l'énergie consacrés à cet effort, d'une part, la durée et la valeur des résultats du PP, d'autre part. Ils acquerront probablement une certaine sensibilité culturelle, mais pour ce qui est de l'intelligence culturelle, la difficulté est beaucoup plus difficile à surmonter. La recherche de C. M. Vance s'est concentrée sur les niveaux d'intelligence culturelle atteints, la durée du séjour dans les pays étrangers et les engagements dans les expériences transculturelles comme éléments fondamentaux de stratégies de PP plus efficaces. Selon lui, les activités suivantes permettent un apprentissage efficace :

- travailler pour une compagnie internationale;
- étudier à l'étranger;
- déménager dans un pays choisi et y chercher activement un emploi;
- faire du tourisme international;
- obtenir un internat international;
- se trouver un mentor en matière de commerce international;
- enseigner sa langue maternelle, p. ex., le français, à l'étranger;
- être affecté au service extérieur du gouvernement;
- faire partie d'équipes multiculturelles, composées de membres de différents pays, partageant des tâches;
- participer à une mission à l'étranger/un projet humanitaire; et
- prendre part au service militaire à l'étranger[29].

Fait important, et peut-être ironique, la dernière activité, qui s'applique totalement à des membres des FC participant à un déploiement à l'étranger, incorpore habituellement, dans une importante mesure, la plupart des autres activités. Pour les FC, les stratégies sur le terrain devraient être précédées de séances de familiarisation, d'instruction et d'éducation culturelle efficaces.

L'AMÉLIORATION DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE AU MOYEN DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DANS LES FORCES CANADIENNES

La doctrine sur le leadership des FC, axée sur les valeurs, souligne le rôle de l'efficacité des FC, comme institution, dans la réussite de la mission[30]. L'intelligence culturelle est un aspect inhérent de cette efficacité et met surtout l'accent sur les

contextes dans lesquels les FC opèrent. Ainsi, la doctrine des FC sur le leadership influe sur le développement de l'intelligence culturelle, mais ce dernier exige aussi des stratégies de réussite dans des milieux culturels inconnus et dynamiques. Le Centre d'apprentissage interculturel du MAECI a déterminé que les responsabilités et sensibilités culturelles suivantes sont des facteurs essentiels au succès dans un environnement étranger mettant en présence diverses cultures :

- reconnaître l'influence omniprésente des cultures dans tous les processus et activités;
- établir un équilibre entre les pratiques de leadership de diverses populations et organisations étrangères et locales;
- parvenir à une compréhension commune des buts, des objectifs, des rôles et des responsabilités;
- choisir les personnes appropriées pour assumer les tâches appropriées aux moments appropriés;
- maintenir un engagement constant à l'égard des projets grâce à la capacité d'autosuffisance;
- se fixer des objectifs réalistes en établissant un calendrier basé sur un rythme d'exécution réaliste;
- se montrer proactif dans la surveillance et la gestion de l'environnement multiculturel; et
- susciter un niveau élevé de confiance mutuelle au sein des organisations et des personnes participantes[31].

De plus, le MAECI a cerné les neuf qualités essentielles d'une personne efficace sur le plan interculturel, qualités qui peuvent toutes être appliquées aux membres des FC dans le cadre de déploiements ou de situations diplomatiques :

- habiletés d'adaptation : composer avec d'autres cultures, s'adapter au choc culturel, apprécier la culture du pays hôte;
- modestie et respect : représenter sa propre culture avec modestie, respect des autres cultures et équilibre;
- comprendre la culture en tant que concept : comment la culture influence les personnes; bien connaître leurs valeurs;
- connaissance : l'acquérir, la posséder, l'élargir en étudiant l'histoire, la géographie et les mœurs sociales;

- relations : acquérir des habiletés transculturelles solides, personnelles, professionnelles et harmonieuses;
- se connaître soi-même : connaître ses propres antécédents, motivations, forces, préjugés et faiblesses;
- communication : efficace dans la transmission de pensées, d'opinions et d'idées d'une culture à l'autre;
- habiletés organisationnelles : améliorer le moral du personnel, favoriser un meilleur climat de travail, se montrer souple; et
- engagement : fortes contributions personnelles et professionnelles à la communauté, au-delà du travail[32].

La difficulté, à cette étape, serait donc de choisir et de concevoir des stratégies et des méthodologies d'apprentissage. Comme l'ont formulé dans ce chapitre plusieurs auteurs, particulièrement Thomas et Inkson, ainsi que Vance, la culture est un phénomène social. Elle devrait donc être développée au moyen de l'instruction, de l'éducation, de l'expérience, de l'exposition à plusieurs cultures, des affectations à l'extérieur de l'environnement professionnel/organisationnel de la personne et de son milieu culturel. Quant aux données fondamentales sur la culture, p. ex., la sensibilisation, elles pourraient être apprises par l'étude personnelle et l'enseignement à caractère pédagogique au moyen d'activités telles que les exposés préalables au déploiement, ce qui permettrait au militaire d'atteindre les niveaux de base de la sensibilisation aux cultures et même quelques notions de style et quelques subtilités dans diverses circonstances culturelles. Cependant, l'acquisition de l'intelligence culturelle exige des niveaux plus profonds d'engagement accompagnés d'une compréhension d'éléments plus complexes.

RÉSUMÉ

Il faut réorienter l'instruction parce que le modèle du XX^{e} siècle, celui de la guerre froide, du statu quo et de l'ère industrielle ne convient plus et l'adapter au XXI^{e} siècle dynamique et menaçant – c'est là un changement spectaculaire tourné vers un modèle d'intelligence culturelle axé sur l'adulte et fondé sur des stratégies d'apprentissage qui misent surtout sur la possession de la connaissance et de la sagesse et sur la maîtrise de capacités de leadership de niveau élevé découlant d'un PP efficace. L'andragogie, qui est fondée sur des stratégies d'apprentissage pour adultes et des méthodologies dépassant la pédagogie fondée sur les exposés, le travail en groupe et l'enseignement de la même matière à tous les apprenants, fournit les moyens nécessaires pour utiliser de telles capacités et maîtriser de tels renseignements.

Comme d'autres auteurs l'ont exprimé clairement, la culture est complexe et multicouche et s'applique à de nombreux domaines[33]. Les ressources culturelles, essentiellement, ressemblent à une toile tendue fermement entre les diverses méta-compétences du CPP. Les composantes de l'intelligence culturelle – la connaissance, la cognition, le comportement, la motivation et la conscience, reflètent les cinq métacompétences du CPP. Ce qui est important, c'est que le CPP s'applique à de multiples contextes et difficultés culturels, depuis le niveau élémentaire et assez simple de PP jusqu'au niveau avancé où les leaders compétents ont intégré une éthique, des valeurs et un raisonnement moral qui reflètent et établissent ensemble la crédibilité et la compétence de la profession[34], c.-à-d. l'idéologie professionnelle. En outre, l'intelligence culturelle et le leadership bien développés sont le reflet de capacités cognitives pratiques et complexes, de solides et souples capacités de leadership sur le plan social/comportemental et, pour terminer, d'une grande ouverture et capacité d'adaptation qui sont les composantes de capacités de changement efficaces.

La compréhension et l'acquisition de la culture exigent, peut être plus que tout autre sujet intéressant les leaders dans un cadre international, une expérience diversifiée et une exposition multiculturelle, des interactions importantes et des engagements personnels[35]. L'information fondamentale en matière de sensibilisation culturelle peut être obtenue par l'étude personnelle et par l'instruction de nature pédagogique, mais bien que la pédagogie fournisse certaines connaissances, on ne peut compter sur elle pour traiter les multiples dimensions intégrées de l'intelligence culturelle.

Se trouvent réunis dans ce chapitre trois phénomènes : l'intelligence culturelle, le PP et le CPP. L'intelligence culturelle, dans toute sa complexité, a été examinée, décrite et définie dans six chapitres de ce volume jusqu'à maintenant. La possibilité de l'améliorer au moyen du PP est réelle, mais, pour ce faire, il faut imposer l'usage de stratégies d'apprentissage andragogiques en ce sens que les phénomènes complexes exigent ces stratégies d'apprentissage complexes bien plus avancées que les processus d'apprentissage linéaires de la pédagogie. On peut aborder la complexité de l'intelligence culturelle – connaissance, cognition, comportement, motivation, conscience – en superposant à l'intelligence culturelle les cinq méta-compétences interdépendantes du CPP; dans ce contexte, les membres des FC peuvent se perfectionner de façon interactive, différentielle et progressive au cours de toute la vie et la carrière des membres des FC. Le texte suivant, tiré de l'introduction du présent volume, résume très bien ce problème :

> Il est largement reconnu que l'intelligence culturelle, chez les leaders militaires, contribue de façon importante à la réussite de la mission, que cela se traduise par la supériorité au combat ou par l'efficacité du travail au milieu de sous-cultures internes, dans le cadre d'organisations

externes, nationales et internationales ou d'autres organisations militaires... L'intelligence culturelle contribue de façon intrinsèque à la capacité de déterminer l'intention de l'adversaire, de travailler efficacement à l'intérieur d'un cadre interarmées, interorganisation, multinational et public (IIMP), d'aborder et d'appliquer la totalité des méthodes pangouvernementales et de négocier les demandes relatives aux objectifs interdépendants de défense, de diplomatie et de développement (3D).

NOTES

1 « Andragogie – la théorie de l'enseignement aux adultes. Ce terme, d'abord inventé en 1833 sous la forme Andragogik par Alexander Kapp, décrit les méthodes d'enseignement de Platon. De nos jours, le terme est mieux connu pour avoir été employé dans les travaux de Malcolm Knowles. » Murray Simons, *Professional Military Learning : Next Generation Professional Military Education in the New Zealand Defence Force*, Air Power Development Centre, Canberra, Australie, 2005, xi. Aujourd'hui, l'andragogie est considérée comme une méthode basée sur l'expérience, centrée sur l'apprenant, guidée par un facilitateur et exigeant la participation active de l'apprenant. La pédagogie est définie comme étant la fonction des enseignants, laquelle incorpore l'enseignement axé sur le professeur et donné à des apprenants dont il a la charge, c.-à-d. à des enfants considérés comme des « récipients vides », qui forment un auditoire relativement passif ou à une classe d'apprenants qui assistent à des présentations d'« experts ».

2 Jeffery, Michael K. *Inside Canadian Forces Transformation : Institutional Leadership as a Catalyst for Change*, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2009.

3 Horn, Bernd et Bill Bentley. « The Road to Transformation : Ascending from the Decade of Darkness », dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2007, 1-25.

4 Ibid., 4-10.

5 English, John A. *Lament for an Army : The Decline of Canadian Military Professionalism*, Irwin Publishers, Toronto, ON, 1998.

6 Durivage, André et Jacques Barrette. « Le rôle des valeurs et de la culture organisationnelle dans un processus de planification stratégique », dans *La planification stratégique dans la police*, publié sous la direction de Dan Ogle, Collège canadien de police, Ottawa, ON, 1991, 39-82.

7 Ibid., 44-45.

8 Wong, Leonard, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone et Richard Swengros. *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, United States Army War College, Strategic Studies Institute, PA, 2003, 7-8.

9 Ford, Kimberly-Anne et Karen D. Davis. *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development*, Institut de leadership des Forces canadiennes et

Recherche et développement pour la défense Canada, Direction d'analyse et de recherche opérationnelle, Rapport technique de l'ILFC 2007-01, i, Kingston, ON, 2007.

10 Walker, Robert W. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Force canadiennes*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Rapport technique de l'ILFC 2006-01.

11 Pour de plus amples informations sur le CPP, voir Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels*.

12 Bentley, Bill. *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2005, 110.

13 Canada. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, ministère de la Défense nationale, Kingston, ON, 2003.

14 Voir le Cadre d'efficacité des FC, chapitre 2, figure 2-2 du présent volume et Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, ministère de la Défense nationale, Kingston, ON, 2005, 19.

15 McCarthy-Senebald, Maryanne. « The Development of Expertise in Maritime Surface and Subsurface (MARS) Officer Training in the Canadian Navy, » Université de Calgary, Calgary, AB, 2000, thèse de doctorat non publiée.

16 Ibid., 35, 145, 159-165.

17 Canada. *École de la fonction publique du Canada : votre partenaire en apprentissage*, 2006. Brochure de la fonction publique disponible à l'adresse <www.mySCHOOL-monECOLE.gc.ca>.

18 Thomas Vulpe, Daniel Kealey, David Protheroe et Doug MacDonald, *The Profile of the Interculturally Effective Person*, Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, deuxième édition, Ottawa, ON, 48.

19 Bennett, Jennifer J. « Effective Professional Development Strategies for Institutional Leaders », dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la défense, Kingston, ON, 2007, 169-194. La recherche originale était le projet non publié de maîtrise en leadership de Bennett, Université Royal Roads, 2006.

20 Ibid., 170.

21 Ibid., 171. Source originale : Malcolm S. Knowles, cité dans R. Hiemstra, *Lifelong Learning : An Exploration of Adult and Continuing Education with a Setting of Lifelong Learning Needs*, troisième édition, Hitree Press, Fayetteville, NY, 2002.

22 Lagacé-Roy, Daniel et Janine Knackstedt. *Manuel sur le mentorat*, ministère de la Défense nationale, Ottawa, ON, 2007.

23 Bennett, Jennifer J. « Effective Professional Development Strategies for Institutional Leaders », 172.

24 Ibid., 180.

25 Giber, David, Louis Carter et Marshall Goldsmith. *Best Practices in Leadership Development : Handbook*, Linkage Inc. et Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 2000.

26 *Handbook of Leadership Development*, publié sous la direction de Cynthia D. McCauley, Russ S. Moxley et Ellen Van Velsor. Jossey-Bass et le Center for Creative Leadership, San Francisco, CA, 1998. Voir aussi Richard L. Hughes et Katherine C. Beatty, *Becoming a Strategic Leader*, Jossey-Bass et le Center for Creative Leadership, San Francisco, CA, 2005. Le *Handbook*, par C. D. McCauley et al., comporte les contributions de nombreux auteurs qui traitent des expériences, des processus et des questions de perfectionnement des leaders. Le livre de Hughes/Beatty traite avec efficacité de la nature amorphe du leadership stratégique et des problèmes inhérents au développement des compétences en leadership stratégique et institutionnel.

27 Kegan, Robert. *The Evolving Self : Problem and Process in Human Development*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1982. Voir aussi Daniel Lagacé-Roy, « Institutional Leader Ethics » dans, *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2007, 109-121.

28 Thomas, David C. et Kerr Inkson. *Cultural Intelligence : People Skills for Global Business*, Berrett Koehler Publishers, San Francisco, CA, 2003. Voir le chapitre 4, « Raising Your Cultural Intelligence », 66-73.

29 Vance, C. M. « Analysis of Self-initiating Career Path Strategies : Similarities and Differences across Genders »; communication présentée à l'assemblée annuelle de l'Academy of Management, Seattle, WA, 2002. Citée en référence dans Thomas et Inkson, *Cultural Intelligence : People Skills for Global Business*, 71.

30 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, 2-34.

31 Kealey, Daniel J., David Protheroe, Douglas Macdonald et Thomas Vulpe. « Readying your Organization for International Projects. », Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, Affaires extérieures et Commerce international Canada, Ottawa, ON, 2004.

32 Thomas Vulpe, Daniel J. Kealey, David Protheroe and Doug MacDonald, *A Profile of the Interculturally Effective Person*, 14-19.

33 Davis, Karen D. et Brian McKee. « Culture in the Canadian Forces : Issues and Challenges for Institutional Leaders » dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2007, 27-59; Kimberly Anne Ford et Karen D. Davis, *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development*, 2007.

34 Bill Bentley, *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada.*

35 Bennett, Jennifer J. « Effective Professional Development Strategies for Institutional Leaders »; Maryanne McCarthy-Senebald, « The Development of Expertise in Maritime Surface and Subsurface (MARS) Officer Training in the Canadian Navy ».

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Bennett, Jennifer J. « Effective Professional Development Strategies for Institutional Leaders », dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, publié sous la direction de Robert W. Walker Kingston, ON, 2007, 169-194.

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

Davis, Karen D. et Brian McKee. « Culture in the Canadian Forces : Issues and Challenges for Institutional Leaders » dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2007, 27-59.

Ford, Kimberly-Anne et Karen D. Davis. *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development*, Institut de leadership des Forces canadiennes et Recherche et développement pour la défense Canada, Direction d'analyse et de recherche opérationnelle, Rapport technique de l'ILFC 2007-01.

Gosselin, J.P.Y. Daniel « La tempête autour de l'unification des Forces armées : crise dans les relations civilo-militaires au Canada » dans *Les insubordonnés et les insurgés : des exemples canadiens de mutinerie et de désobéissance, de 1920 à nos jours*, publié sous la direction de Howard G. Coombs, Dundurn Group et Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2008, p. 307-339.

Jeffery, Michael K. *Inside Canadian Forces Transformation : Institutional Leadership as a Catalyst for Change*, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2009.

Thomas, David C. et Kerr Inkson. *Cultural Intelligence : People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 2003.

Walker, Robert W. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Rapport technique de l'ILFC 2006-01, Kingston, ON

Wong, Leonard, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone et Richard Swengros. *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, United States Army War College, Strategic Studies Institute, PA, 2003.

CHAPITRE 7

L'APPLICATION DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE DANS LES FORCES CANADIENNES[1]

Major Brent Beardsley et Karen D. Davis

« En fin de compte, tout est culturel... »
Lieutenant-colonel Ian Hope, commandant de groupement tactique, Force opérationnelle Orion, Kandahar (fév – août 2006)[2]

Dans la période qui a suivi la guerre froide, les FC ont effectué – et continueront d'effectuer – des missions dans l'ensemble du spectre des opérations, partout dans le monde, aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique, suivant les directives du gouvernement du Canada[3]. Ces opérations représentent un changement important dans l'environnement de sécurité actuel et émergent ainsi que dans la façon dont elles sont menées dans le cadre de la « guerre au sein de la population », terme qu'a employé le Général Rupert Smith (à la retraite)[4]. La préparation en vue des opérations et de la réussite de la mission, conformément à l'orientation de la politique canadienne, continuera d'être la tâche principale des FC. Les professionnels des FC doivent se concentrer sans relâche sur l'amélioration continuelle de leur façon de se préparer aux opérations, de les mener et, en définitive, de vaincre une force armée au cours des opérations futures. Le présent chapitre a été rédigé dans l'intention de fournir un cadre de travail pour l'emploi de l'intelligence culturelle par les leaders des FC aux niveaux tactique, opérationnel, stratégique et politique, de même que dans tous les domaines – national, international, État-hôte et ennemis[5].

L'expérience des FC en matière de guerre de quatrième génération, depuis la fin de la guerre froide, les a amenés à exprimer continuellement un besoin opérationnel essentiel, celui d'accroître la capacité en matière d'intelligence culturelle de leur personnel et de l'ensemble de l'organisation[6]. Ce besoin a été énoncé d'abord à partir de diverses études portant sur la conduite des militaires des FC en Somalie en 1993, puis de rapports sur les leçons retenues récemment au sujet des opérations en cours en Afghanistan. Par exemple, un examen de 2007 sur les questions de leadership émergentes dans les FC a confirmé qu'il y avait un besoin urgent de « compétences transculturelles » dans les situations de conflit[7]. En outre, ce besoin a été souligné en 2008 par presque tous les leaders supérieurs des FC ainsi que par plusieurs représentants gouvernementaux canadiens et internationaux, lesquels ont été interviewés dans le cadre de l'enquête de première priorité du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) sur les opérations de la coalition en Afghanistan[8].

Tel qu'il a été mentionné ci-haut, l'intelligence culturelle est une capacité multidimensionnelle complexe, individuelle et, finalement, organisationnelle, qui englobe l'expertise, l'aspect social, l'aspect cognitif, le changement et les capacités professionnelles qui font partie du cadre de perfectionnement professionnel (CPP) des FC[9]. L'intelligence culturelle est un besoin opérationnel essentiel dans les FC et, à ce titre, elle aura un effet maximum si elle est enchâssée dans le perfectionnement professionnel de chaque membre des FC – depuis le CEMD jusqu'au dernier échelon de la chaîne de commandement, à titre de responsabilité du commandement, avec l'appui de l'état-major et, au besoin, d'experts de l'extérieur. L'intelligence culturelle est un besoin opérationnel essentiel et, si le niveau d'intelligence culturelle requis aux niveaux politique, stratégique, opérationnel et tactique est atteint, les FC obtiendront le principal résultat visé par toutes leurs activités, soit la réussite de la mission. Dans le présent chapitre, on examine la façon dont les leaders des FC peuvent employer l'intelligence culturelle pour améliorer la capacité des FC de réussir la mission[10].

Le but recherché par les FC est l'application licite et ordonnée de la force militaire à l'appui de la politique du gouvernement. Le système général des guerres et des conflits, présenté au chapitre 3, démontre bien comment les FC réalisent leurs objectifs conformément aux directives civiles. Compte tenu de la préférence historique et actuelle des Canadiens pour une guerre limitée ou un conflit/une politique de résolution de conflit qui exige l'emploi d'une stratégie bipolaire et de moyens opérationnels et tactiques, seule cette portion du système fera l'objet d'un examen dans ce chapitre. Autrement dit, la partie du système traitant de la guerre totale ou illimitée ne sera pas étudiée[11].

Le conflit et la résolution de conflit ont présenté des difficultés uniques et souvent sans précédent pour les forces militaires et d'autres organisations cherchant des moyens d'intervenir pour améliorer la stabilité et la sécurité socio-économique des communautés à l'échelle mondiale. Comme l'a fait remarquer le Directeur – Concepts et schémas de la Force terrestre (DCSFT) des FC,

> Le conflit naît de l'interaction complexe entre des croyances, des actions et des structures en période d'instabilité politique, économique ou sociale. […] Par conséquent, pour mener à bien un engagement, il faudra avoir assez d'intuition pour saisir l'essence de problèmes complexes, assez d'ingéniosité pour mettre au point des solutions novatrices et assez de détermination pour agir efficacement[12].

Dans la mesure où les leaders des FC ont la responsabilité d'accompagner, de conseiller, de forger et de guider, ce sont eux qui influencent le plus le développement de l'intelligence culturelle chez les personnes et dans l'ensemble d'une

équipe. Une équipe efficace sur le plan de l'intelligence culturelle sera mieux préparée à surmonter les difficultés des opérations militaires dans les différents domaines : national, international, État-hôte et ennemi.

Fait important, les membres des FC qui reconnaissent l'importance de l'intelligence culturelle chercheront des occasions de développer leur intelligence culturelle dans le but de comprendre à travers quelle loupe culturelle divers éléments gouvernementaux et non gouvernementaux des communautés internationales, ainsi que les Canadiens et l'ennemi, voient et interprètent le monde et, ce qui est plus important encore, pour comprendre aussi comment ils percevront les initiatives et comportements des FC, tant au pays qu'autour du monde, et comment ils y réagiront probablement. De plus, l'intelligence culturelle débute par une compréhension consciente et constante de l'importance centrale de la culture en regard de la capacité des FC de mener à bien des missions.

L'EMPLOI DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE AU NIVEAU POLITIQUE

L'élaboration et la ratification des politiques au Canada se font sous l'égide du conseil des ministres au nom du gouvernement du Canada, ce qui implique l'ultime et unique responsabilité de déterminer les objectifs politiques des FC[13]. Les leaders des FC, à ce niveau, agissent comme conseillers, habituellement en étroite collaboration avec les conseillers supérieurs du ministère de la Défense nationale (MDN) et d'autres ministères ou conseillers non gouvernementaux auprès de ceux qui décident des politiques au sein du conseil des ministres[14]. L'élaboration de « bonnes politiques » dépend des « bons conseils » éclairés par une information opportune, pertinente et exacte.

Les conseils donnés aux responsables politiques sont habituellement élaborés par le Sous-ministre adjoint (Politiques) SMA(Pol) en collaboration avec le CEMD – État-major interarmées stratégique (EMIS). Le CEMD doit s'assurer en dernier ressort que l'information diffusée aux conseillers en politiques et aux décideurs tient pleinement compte de l'intelligence culturelle. Le CEMD et les cadres de direction de l'institution des FC ne peuvent devenir des experts de chaque culture à laquelle les FC sont exposés; toutefois, ils comptent sur l'intelligence culturelle de niveau élevé de l'organisation. C'est-à-dire que l'efficacité des FC repose sur l'aptitude des leaders supérieurs à comprendre les systèmes complexes avec lesquels ils vont négocier, à élaborer et à mettre en œuvre une bonne stratégie, à créer une organisation d'apprentissage adaptable et agile et à faciliter avec succès le changement dans le contexte de la culture stratégique nationale et des problèmes concernant la sécurité internationale et la défense[15].

L'expert en planification stratégique Carl Taylor, évoquant la complexité croissante de l'environnement d'élaboration des politiques, avance que le cycle traditionnel des politiques, présenté à la figure 7-1 ci-dessous, n'est pas suffisamment souple et adaptable.

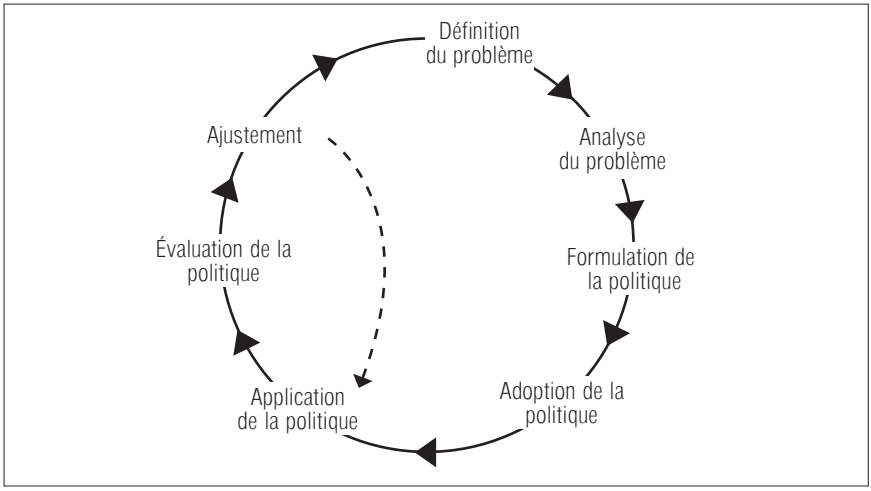


FIGURE 7-1 : LE CYCLE TRADITIONNEL DE L'ÉLABORATION DES POLITIQUES[16]

Le test ACIDD : une autre cadre de planification des politiques

Taylor propose, en lieu et place, le test ACIDD (analyse, choix, application, débat et décision) à titre de cadre de planification des politiques. Le fait de compter sur un tel cadre de planification des politiques ne convient pas seulement à l'élaboration des politiques dans un monde de plus en plus complexe, mais il exige que l'intelligence culturelle fasse partie intégrante du processus d'établissement des politiques. En effet, les facteurs intrinsèques de l'intelligence culturelle ont marqué le développement de ce cadre de travail. Comme le notait Taylor,

> La diversité des valeurs, des croyances, des cultures et des comportements rend l'atteinte d'un consensus plus difficile, tandis que la mondialisation des problèmes et la croissance des accords et des instruments multinationaux font que les différentes nations sont moins capables qu'auparavant de prendre des mesures de façon autonome. Les instruments tout comme les méthodes de résolution des problèmes ont changé, et c'est dans ce contexte que des politiques seront élaborées et adoptées[17].

Analyse

Dans le modèle ACIDD, présenté à la figure 7-2 ci-dessous, on examine, à partir du premier stade de l'établissement des politiques ou de l'analyse, les relations entre les enjeux et leurs répercussions, on fournit aux décideurs des renseignements tels que la ou les causes, la durée, la nature et la portée de l'enjeu ou du problème, ainsi que des données sur les populations touchées et leurs caractéristiques.

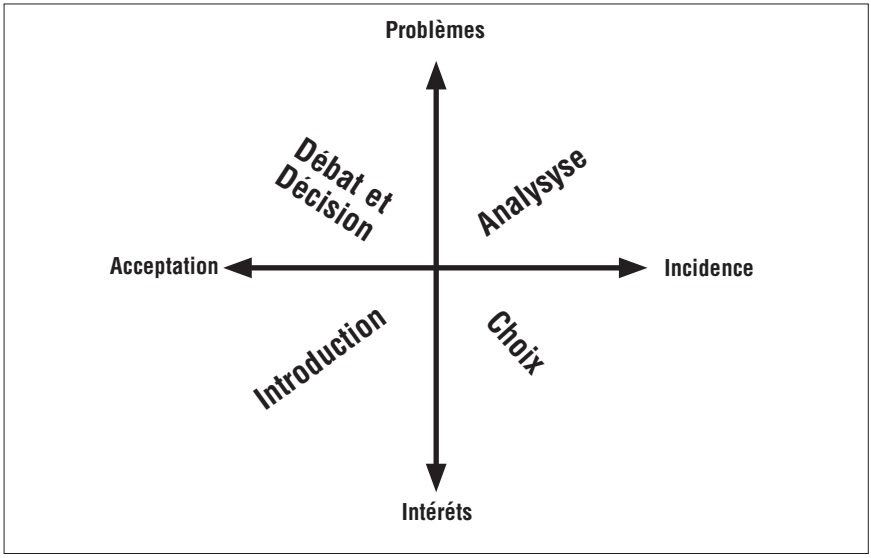


FIGURE 7-2 : LE TEST ACIDD : UN AUTRE CADRE DE PLANIFICATION DES POLITIQUES[18]

Choix

Le choix consiste à définir le problème en fonction de l'information, quantitative aussi bien que qualitative, provenant de tous les quadrants du modèle, ce qui reflète une excellente compréhension des problèmes, de leur incidence et de leur acceptation déterminée et potentielle de la part de groupes d'intérêt nationaux et internationaux, de même que des incidences sur les États hôtes et l'ennemi ou les belligérants.

Application

L'application est essentiellement le « comment » intégré du processus d'élaboration des politiques; il porte sur les sujets opérationnels tels que la capacité financière,

la faisabilité, les outils et les mécanismes d'exécution. Cette phase est différente du cycle traditionnel des politiques en ce sens qu'elle inclut aussi les considérations de « conception » en vue de faciliter l'acceptation par des groupes d'intérêt et des parties intéressées, notamment les autres gouvernements, le public canadien et l'État hôte.

Débat et décision

Le processus de débat et de décision concerne explicitement les politiques et le risque politique. Outre les considérations traditionnelles d'efficacité et d'efficience, le modèle ACIDD inclut les considérations liées à l'effort politique qu'il faudra faire pour adopter, promouvoir et appliquer la politique. Comme l'a souligné Carl Taylor, l'application du modèle ACIDD exige un « leadership politique éclairé et une vision sensée[19] », autrement dit, dans le cas des FC, une intelligence culturelle bien développée chez les leaders supérieurs militaires.

L'élaboration des politiques dans les Forces canadiennes

Le CEMD établit la norme en déterminant les besoins et en établissant la priorité des ressources qui seront consacrées à un problème donné. Bien que tous les officiers d'état-major aient un certain degré d'intelligence culturelle, une expertise culturelle donnée peut être étrangère à leurs connaissances ou à leur expérience. La Branche des services du renseignement prend habituellement l'initiative de recueillir et d'analyser les renseignements particuliers à une culture; toutefois, ce n'est pas là l'unique source d'intelligence culturelle. Au fur et à mesure que les FC continuent d'améliorer leur capacité et leurs moyens en matière d'intelligence culturelle, cette compétence doit inévitablement se refléter dans l'institution tout entière et cela est particulièrement important dans le cas des militaires choisis pour faire partie de l'EMIS[20].

À titre de conseillers en matière de politiques, les leaders des FC doivent fonder leurs avis, recommandations, options et autres sur une information opportune, pertinente et exacte. Cette information doit être éclairée par l'intelligence culturelle et intégrée au processus d'élaboration des politiques suivant un processus non linéaire, telle la méthodologie des systèmes souples, qui a été présenté au chapitre 1, ou un processus d'élaboration des politiques, tel le test ACIDD. Pour que les leaders supérieurs puissent donner de bons conseils, il faut commencer par déterminer l'information dont ils auront besoin pour faire une évaluation judicieuse, c.-à-d. recueillir l'information nécessaire, soumettre l'information culturelle à l'analyse dans les quatre domaines mentionnés – national, international, État-hôte et ennemi – et enfin diffuser les renseignements nécessaires suivant les directives et les besoins[21].

Les conseillers des FC en matière de politiques doivent d'abord et avant tout comprendre la culture stratégique du Canada (voir le chapitre 3) avant de pouvoir songer à comprendre celle des autres[22] (p. ex., nos organisations promotrices et partenaires internationaux, les intervenants non gouvernementaux et nos adversaires).

Dans un monde idéal, les zones de déploiement où les FC pourraient être employées sont déterminées bien à l'avance, si bien que des études culturelles approfondies et même des séances de perfectionnement professionnel préparatoires ont lieu (p. ex. l'enseignement des langues, etc.) pour qu'on puisse compter, au besoin, sur l'intelligence culturelle nécessaire à grande échelle. Il n'est pas réaliste de penser que les FC peuvent posséder l'intelligence culturelle nécessaire pour chaque région du monde susceptible d'être visée. En outre, étant donné l'incertitude de l'environnement de sécurité actuel et émergent, les FC peuvent être déployées à bref préavis vers une partie du monde pour laquelle l'intelligence culturelle requise n'est pas aisément disponible à l'intérieur de l'institution. Les leaders des FC qui servent de conseillers au niveau des politiques, doivent d'abord recruter des conseillers culturels qui possèdent un niveau élevé de connaissance et d'expérience de la zone de déploiement potentielle. Il est important de reconnaître que les conseillers culturels ne peuvent remplacer l'intelligence culturelle chez les leaders des FC. Toutefois, les conseillers culturels jouent souvent un rôle essentiel à l'acquisition d'une sensibilité propre à une culture donnée chez les leaders à l'esprit ouvert qui améliorent leur intelligence culturelle pour les besoins de la mission à accomplir.

Conseillers culturels

Les conseillers culturels, à ce niveau, peuvent être recrutés à plusieurs sources. Idéalement, les leaders institutionnels ont un réseau étendu de contacts partout dans le gouvernement, le secteur privé et le monde universitaire, ainsi que dans les diverses diasporas et communautés. Les experts potentiels en matière d'intelligence culturelle peuvent être des membres des FC, tant de la Force régulière que de la Réserve, ou des employés du MDN, et ils peuvent être affectés au soutien de l'EMIS tout au long du processus d'élaboration des politiques. Il se peut aussi que des militaires, bien qu'ils ne soient pas originaires du lieu de déploiement potentiel, aient vécu, servi, étudié ou beaucoup voyagé dans cette région. On peut aussi recruter des conseillers culturels chez les Canadiens travaillant dans les autres ministères tel qu'Affaires étrangères Canada, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et autres qui ont une vaste expérience des zones de déploiement potentiel. Les universitaires canadiens, spécialement ceux qui se spécialisent dans la zone donnée, constituent une autre source de conseillers, tout comme les résidents canadiens qui sont membres d'une diaspora ou qui ont des liens avec elle. Une diversité de conseillers culturels – membres

des FC et civils, membres de diasporas canadiens et autres – constitueraient la combinaison idéale pour offrir une gamme de conseils et de compétences en matière d'intelligence culturelle à l'EMIS et pour entamer le processus d'amélioration de l'intelligence culturelle chez les membres de l'état-major des FC qui prendront part à l'opération. Le développement et l'utilisation efficaces de réseaux est essentiel au recrutement des meilleurs conseillers possibles.

Détermination des besoins d'information

Une fois les conseillers recrutés, la première étape consiste à déterminer les besoins en information afin d'élaborer les conseils dont le gouvernement a besoin. Par exemple, l'information relative à la géographie, à l'histoire, au rôle de l'idéologie et de la religion, à la culture, à la gouvernance, etc., devra être recueillie pour permettre une compréhension de la culture des groupes vivant dans la zone de déploiement potentielle. Les commentaires et conseils donnés par les conseillers culturels seront cruciaux, en ce sens qu'ils devront amener les leaders à poser les bonnes questions et à obtenir les sources d'information exactes et suffisantes en ce qui concerne les quatre domaines – État-hôte, ennemi, national et international. À ce niveau, il est essentiel de comprendre comment les politiques canadiennes potentielles seront accueillies dans les quatre domaines et quels termes et mesures pourraient être adoptés pour influencer efficacement cet accueil[23].

Une fois déterminé le besoin en information, les conseillers culturels et les officiers d'état-major qui possèdent un niveau élevé d'intelligence culturelle vont établir un plan de collecte de l'information. Pour recueillir l'information nécessaire, on doit utiliser diverses sources : examen de documents, collecte de renseignements dans le théâtre, consultations d'universitaires spécialisés et de centres de recherche, Internet, examen des médias internationaux, de l'État hôte et ennemis, interviews d'experts en la matière et, plus spécialement, conseils et contacts de conseillers culturels[24].

La macro-information doit ensuite être soumise à l'analyse. L'analyse de l'information culturelle doit être une activité multidisciplinaire à laquelle participent des conseillers culturels qui offrent leur expertise, spécialement en ce qui concerne l'évaluation de la motivation et des comportements prévisibles. Une fois l'analyse terminée, elle doit être intégrée à l'endroit approprié du processus d'élaboration des politiques. Les leaders supérieurs des FC, qui présentent les conseils au gouvernement, doivent avoir l'assurance que les conseils, les options, les recommandations et autres ont été établis sur les fondements solides de l'expertise culturelle et ils doivent être certains que l'incidence de la culture a été évaluée exhaustivement et a contribué à la formulation de commentaires de la part des FC à l'intention des décideurs[25].

Orientation de la politique et communications

L'orientation de la politique sera toujours accompagnée d'une annexe sur les communications qui fournira les idées principales, les sujets d'entretien, les messages et autres que le gouvernement juge essentiels au soutien national, international et à celui de l'État hôte, en plus d'être un défi de taille pour l'ennemi. Cette annexe sur les communications forme la base du texte central qui sera ensuite amélioré à chaque niveau subalterne. Autrement dit, tous les niveaux doivent « chanter le même refrain », non seulement dans les FC, mais dans les autres ministères et, idéalement, dans les organisations non gouvernementales (ONG), dans les organisations internationales et chez les alliés, dans l'État hôte et dans ses organismes[26]. Bien que les opérations d'information, à titre d'agents potentiels de la victoire ou de la défaite, échappent à la portée du présent document, elles se trouvent aussi améliorées par l'intelligence culturelle[27]. La réussite de ces opérations sera largement basée sur l'efficacité avec laquelle l'intelligence culturelle a été intégrée à la directive sur les communications et aux opérations d'information qui découleront de cette directive.

La dernière étape de la préparation des conseils au niveau des politiques consiste à diffuser l'information dans tout l'EMIS et vers les niveaux subalternes sous la forme de briefings, de présentations, de documents, de matériels d'éducation et d'instruction, de trousses d'étude recommandées pour l'autoperfectionnement et autres, ce qui améliorera l'intelligence culturelle en rapport avec des missions et des tâches données. Cette étape servira de base à la collecte de données en vue du processus de planification opérationnelle et de la détermination des besoins en matière d'instruction, de sélection du personnel, de collecte d'information dans le théâtre, d'adjudication de contrats aux conseillers culturels/interprètes, etc.

Une fois la politique établie par le gouvernement, les FC se concentrent sur l'élaboration et la gestion de la stratégie militaire en tant qu'élément de la stratégie nationale, afin d'atteindre les objectifs du gouvernement en matière de politiques. Depuis ce macro-niveau d'orientation des politiques, l'acquisition et le développement de l'intelligence culturelle ne font que commencer et doivent devenir une activité plus intense, plus large et plus approfondie à laquelle participent plusieurs joueurs dans plusieurs dimensions, l'accent étant mis principalement sur les éléments du comportement et de la motivation de l'intelligence culturelle à l'intérieur des quatre domaines.

L'EMPLOI DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE AU NIVEAU STRATÉGIQUE

L'élaboration de la stratégie militaire est une composante d'une stratégie liée à la mission qui est plus vaste sur le plan national, et fort probablement international. La stratégie militaire cherche à faire correspondre les voies et moyens militaires à

d'autres voies et moyens nationaux; elle amorce l'orientation de l'environnement externe et elle améliore et soutient l'environnement interne afin d'obtenir les résultats ou d'atteindre les objectifs de la politique. Le résultat, à ce niveau, c'est l'élaboration et la gestion de la directive stratégique. L'EMIS, une fois l'orientation de la politique établie, définit ses objectifs en déterminant, grâce à une démarche pangouvernementale et de concert avec ses alliés, les voies et moyens à utiliser pour atteindre les objectifs de la politique[28]. Le recours à une stratégie bipolaire, dont il a été question au chapitre 3, nécessitera la subordination des militaires, qui constituent le pôle de combat, au pôle non militaire, c.-à-d. le pôle des non-combattants.

Les stratégies doivent être élaborées à la lumière de l'intelligence culturelle. Les besoins en information culturelle continueront d'être déterminés, recueillis, analysés et diffusés du haut en bas de la chaîne de commandement. L'intelligence culturelle au sein de l'EMIS sera davantage améliorée grâce aux conseils, à l'expertise et à l'aide des conseillers culturels. Idéalement, ce sont les mêmes conseillers et membres du personnel des FC qui ont élaboré les conseils destinés aux décideurs qui seront ici encore employés à l'élaboration et à la gestion de la directive stratégique. En outre, des méthodes non linéaires, comme celles dont on a discuté au chapitre 1 et qui sont inhérentes aux modèles tels que celui du test ACIDD, marqueront la stratégie la plus efficace.

Calques culturels

Au niveau stratégique, la recherche effectuée dans les quatre domaines culturels doit être élargie et approfondie. L'élaboration de calques culturels, qui permettent d'identifier les groupes, les sous-groupes et les réseaux culturels; la structure sociale et la structure du pouvoir; les facteurs des genres et de la diversité; les leaders et les moyens qu'ils utilisent pour influer sur la culture, spécialement les éléments du comportement et de la motivation, peut contribuer au processus. Par exemple, l'EMIS doit tenter de déterminer comment les connaissances culturelles et les processus psychologiques sociaux influent sur les différents éléments démographiques et sociaux de la population, comment établir des relations stratégiques avec ces divers éléments de la société, comment communiquer au-delà des limites culturelles, comment acquérir les aptitudes linguistiques nécessaires et comment gérer la perception de divers groupes à l'égard des membres des FC et d'autres groupes externes. Fait important, des mécanismes appropriés doivent être mis en place pour développer sans cesse l'intelligence culturelle, ainsi que pour diffuser les leçons retenues aux autres leaders qui participeront à la mission.

Une fois la directive stratégique élaborée, approuvée et diffusée, elle sera gérée par l'EMIS qui continuera d'apporter son soutien aux niveaux subalternes en leur faisant part de renseignements issus de l'intelligence culturelle, au besoin, durant

les cinq étapes de la mission (niveau tactique) : avertissement, préparatifs en vue d'une opération, déploiement, emploi et redéploiement, toutes décrites plus en détail dans la suite de ce chapitre.

L'EMPLOI DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

La responsabilité de l'élaboration du plan de campagne au niveau opérationnel appartient au Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC), pour les missions menées à l'extérieur du Canada, et au Commandement Canada (COM Canada), pour les missions au Canada. L'élaboration et la gestion du plan de campagne en vue de la mission exigeront un effort coopératif pangouvernemental et, la plupart du temps, une intégration dans le plan de campagne, plus vaste, d'un groupement international ou d'une coalition[29]. Fait important, la planification de la campagne et une approche systémique ne sont pas absolument exclusifs; autrement dit, la fusion de l'intelligence culturelle et d'une approche systémique, comme on le suggère au chapitre 1, produira un plan de campagne plus global et, ainsi, plus efficace[30].

La planification de la campagne et l'amélioration du calque culturel

Le processus de planification actuellement employé par les FC est le processus de planification opérationnel (PPO), dont une première étape essentielle est l'analyse tactique graphique ou ATG[31]. L'ATG offre une occasion idéale d'inclure la culture dans la conception de la campagne, ce qui permet de combiner la complexité accrue de la guerre asymétrique et de la guerre de coalition. Le PPO n'est qu'une façon d'aborder la planification opérationnelle. Les FC reconnaissent de plus en plus les avantages des approches systémiques dans la planification et ont commencé à employer la conception opérationnelle systémique (COS)[32]. La COS, qui renferme une composante culturelle, rend possible l'apprentissage et l'adaptation à la suite de tensions culturelles[33]. Quelle que soit l'approche adoptée pour la conception ou la planification, la fusion de la culture et de l'analyse des systèmes est un élément important de cette étape essentielle entre les objectifs stratégiques et les opérations au niveau tactique.

Alors que la zone d'opérations (ZO) peut être clairement définie par des limites sur une carte, la libre circulation des personnes et des renseignements au-delà des limites et des frontières, bien que toujours un facteur à prendre en compte, est de plus en plus une considération dynamique dans un monde planétaire. Pour obtenir un calque culturel plus précis, il faut rechercher les liens de clans, de tribus, de religions et autres qui existent entre la ZO et la zone d'intérêt (ZI). En outre, l'information liée à la communication et aux liens médiatiques, aux

liens économiques et politiques externes ainsi qu'aux liens financiers, moraux et logistiques avec les groupes culturels à l'intérieur de la ZO est d'une importance cruciale. Le renseignement exhaustif intégré dans l'État hôte est primordial; toutefois, il est tout aussi important de dresser le plan des processus de l'État hôte à l'égard des domaines international et ennemi dans le cadre du processus de l'ATG[34].

Les conseillers culturels et les planificateurs opérationnels parvenus aux niveaux optimaux d'intelligence culturelle doivent aussi acquérir de l'information sur les éléments suivants, lesquels sont traités de façon plus détaillée ci-dessous, pour améliorer leur planification opérationnelle :

- la société;
- la structure sociale;
- la spécificité de la culture;
- la langue;
- le pouvoir et l'autorité; et
- les intérêts[35].

Société

Le concept de la société est difficile à définir. Conformément à ce qui en est dit au chapitre 1, une société peut se définir comme une population dont les membres sont assujettis à la même autorité politique, occupent un territoire commun, possèdent une culture commune et partagent un sentiment d'identité. En réalité, une société peut exister sans présenter tous les facteurs mentionnés ci-dessus et un facteur ou plus peut être suffisant pour la constitution d'une société dans la zone d'opérations (ZO). Aucune société n'est homogène. On peut y trouver une culture dominante ou plusieurs cultures partageant une certaine forme de coexistence. Dans le meilleur des cas, le fait de définir ou, à tout le moins, de décrire la société se trouvant dans la ZO constitue le point de départ de l'amélioration de l'intelligence culturelle[36].

Structure sociale

À l'intérieur de la structure sociale, les groupes (qu'ils soient raciaux, tribaux, ethniques, religieux ou autres) doivent être identifiés en regard de leurs liens externes avec la zone d'intérêt (ZI); les domaines national et international doivent aussi être déterminés et évalués. Une fois les groupes identifiés, il faut déterminer les relations entre les groupes, qu'elles soient officielles (p. ex. en vertu d'alliances de longue date), officieuses (cohabitation ou désaccord) ou qu'il y ait eu des

divisions (long conflit historique) entre groupes et des clivages (p. ex., au sujet de la religion) concernant plusieurs groupes. En outre, chaque groupe, au sein d'une structure sociale, possède un réseau, qu'il relie les élites, les secteurs, les genres (sous-groupes) ou qu'il s'agisse de liens plus généralisés entre les ethnies ou les groupes religieux au sein de l'État hôte et peut-être même dans les domaines national et international. Une analyse attentive de cette information ajoute de la profondeur au calque culturel[37].

Les institutions sont engagées dans une tâche commune (p. ex., l'éducation) et les groupes s'engagent dans une activité structurée à l'intérieur de ces institutions afin d'exécuter cette tâche commune. Les institutions constituent la pierre angulaire d'une société et elles touchent tous les groupes. L'identification des principales institutions se trouvant à l'intérieur d'une ZO, de même que leurs rapports avec d'autres institutions dans les domaines national et international, permet d'obtenir des renseignements cruciaux sur les centres de gravité en vue d'assurer la collaboration entre les groupes et le développement social[38].

Bien que les organisations soient une forme d'institution, elles limitent le nombre de leurs membres, définissent leurs buts, exercent une activité, occupent des lieux fixes et bénéficient d'un soutien financier et logistique. Les communications ou les organisations médiatiques, les organisations religieuses et les lieux de culte, les organisations économiques telles que les usines, ainsi que les organisations sociales telles que les équipes sportives ne sont que quelques exemples de types d'activité en fonction desquelles les organisations se développent. Au niveau opérationnel, tous les types d'organisations importantes doivent faire l'objet d'un calque si l'on veut que leurs emplacements détaillés puissent être indiqués au niveau tactique[39].

Les derniers aspects d'une culture sociale qui doivent être étudiés sont les rôles et les statuts établis à l'intérieur de la structure sociale ainsi que les normes sociales qui guident le comportement. Le statut social et économique s'accompagne d'un rôle particulier qui guide le langage, la pensée et les gestes d'une personne. L'interaction entre le personnel des FC et les personnes occupant divers postes auxquels s'attache un statut particulier doit être influencée par la nature de leur statut et le rôle qu'elles sont censés jouer. Les normes sociales comprennent la réaction attendue à la mort d'un membre de la famille ou d'un parent, au traitement approprié des femmes, à la remise de cadeaux, etc. : ce sont tous là des exemples des normes sociales qui doivent être identifiées pour assurer la sensibilisation et, idéalement, la compréhension du personnel des FC à l'égard des normes sociales qui auront des effets sur la mission à l'intérieur de la ZO[40]. Les mœurs tribales pashtounes (Pushtunwali), par exemple, exigent que tous les parents mâles prennent les armes pour défendre leurs frères, fils et pères tués. Les Soviétiques ont appris cette leçon en Afghanistan dans les années 1980 après avoir tué plus d'un

million de Pashtounes, ce qui ne servit qu'à accroître le nombre de guérilleros auxquels ils faisaient face à la fin de la guerre[41].

Après avoir dressé la carte de la structure sociale, les planificateurs au niveau opérationnel, de concert avec leurs conseillers culturels, doivent effectuer une analyse plus approfondie et plus précise que celle qui a été faite aux niveaux de la macro-politique et de la macro-stratégie. Si la structure sociale est le squelette d'une société, alors la culture résulte de l'intégration des muscles et de la chair qui sous-tendent et soutiennent essentiellement la structure. Les individus et les équipes qui ont développé une intelligence culturelle efficace auront la capacité de mieux comprendre comment les divers éléments de la culture, tant visibles que moins tangibles, se consolident et se soutiennent les uns les autres ou ont, au contraire, une relation fondée sur un conflit réel ou couvant.

Spécificité culturelle

En analysant la culture de l'État hôte et de l'ennemi, ainsi que du domaine international, on constate que les identités et les relations entre les identités sont importantes. Comme on l'a vu au chapitre 5, l'identité et le développement de l'identité nous donnent des indices sur la manière dont une personne « saisit la signification » du monde autour d'elle et ainsi sur la façon dont les personnes et les communautés choisissent d'interagir avec d'autres personnes et communautés. Chaque personne possède plusieurs identités, mais habituellement, une seule influe principalement sur les valeurs, les croyances, les motivations et les comportements. Par exemple, l'identité religieuse peut avoir plus d'influence que l'identité nationale, tribale ou ethnique, ou encore, l'identité du clan peut être prédominante. La détermination des identités principale et secondaire à l'intérieur des groupes composant le calque culturel est cruciale pour qui veut comprendre comment divers individus et groupes peuvent réagir dans diverses situations et savoir jusqu'à quel point ils soutiendront ou contesteront les FC et les forces de la coalition[42].

En regard des identités décelées au cours de l'analyse, il faut déterminer quels sont les concepts, les croyances et les idées tenues pour avérées. Ces croyances peuvent être fondamentales (fermement tenues pour absolues comme la foi en Dieu), intermédiaires (habituellement définies par les leaders d'opinion et qui peuvent plus facilement changer) ou les croyances périphériques qui sont matière à débat. La détermination des croyances fondamentales dans les quatre domaines est essentielle si l'on veut faire en sorte que les opérations d'information soient conformes aux croyances fondamentales et ne les menacent pas, pour déterminer comment les croyances intermédiaires peuvent être modifiées et par qui, ainsi qu'identifier les croyances périphériques qui peuvent être débattues logiquement et changées, au besoin, pour soutenir la mission[43].

Les valeurs qui sont relativement persistantes et qui ont ainsi une influence importante sur le comportement sont encore plus importantes. Ici encore, les valeurs proviennent largement de groupes quelque peu définissables et sont compatibles. Plus particulièrement, il faut déterminer quelles sont les valeurs qui entrent en conflit avec les valeurs canadiennes ou avec les valeurs prédominantes à l'intérieur de l'État hôte. En outre, les valeurs de l'ennemi, de notre propre État et de nos partenaires internationaux doivent aussi être déterminées et prises en compte dans le processus de planification[44]. Il est particulièrement important de reconnaître les valeurs qui marquent inconsciemment les croyances et les comportements quotidiens des membres des FC et des membres de la coalition et qui peuvent avoir des répercussions inattendues sur les relations avec d'autres organisations, les communautés de l'État hôte, les partenaires internationaux et les belligérants.

Outre les croyances et les valeurs, les attitudes et les perceptions doivent être établies pour tous les groupes dans les quatre domaines. L'affinité ou l'aversion entre les groupes peut fournir des renseignements clés sur les réseaux et les relations de l'État hôte et sur des attitudes et des perceptions qui sont susceptibles de changer et qui sont, par conséquent, des cibles potentielles pour les opérations d'information[45].

Langue

L'un des besoins en information les plus importants aux niveaux opérationnel et tactique est la langue. Il est crucial d'identifier les langues parlées dans la ZResp et dans la ZI et de déterminer la langue à utiliser dans les domaines national, ennemi et international. Techniquement, on peut apprendre à utiliser une langue; cependant, pour déterminer l'emploi socialement approprié d'une langue, il faut posséder une intelligence culturelle très développée. L'expression orale et l'écriture sont les formes de langage les plus évidentes; toutefois, la langue fait partie intégrante d'un système de communication plus vaste qui comprend, par exemple, des symboles, « le langage corporel » et les modèles (linéaire et non linéaire) d'activité et de prise de décision. Pour que le personnel possédant d'excellentes habiletés linguistiques, ou l'aptitude à acquérir ces habiletés, soit employé efficacement dans le cadre de l'opération, il faut comprendre les rôles et l'usage de la langue.

Pouvoir et autorité

Une fois ces connaissances, attitudes et habiletés culturelles particulières connues et évaluées, on peut continuer à composer le calque culturel en déterminant la nature du pouvoir à l'intérieur de la société de l'État hôte, chez l'ennemi, dans les domaines international et, au besoin, national. Si l'on détermine qui détient

officiellement ou officieusement le pouvoir, spécialement en ce qui concerne le gouvernement central, les gouvernements locaux, les groupes d'intérêt politiques, les partis politiques, les organismes gouvernementaux, etc., on peut établir la structure du pouvoir. Le pouvoir peut être coercitif, social, économique, basé sur la logique et le droit, charismatique ou fondé sur l'autorité traditionnelle. En sachant qui détient le pouvoir et quel type de pouvoir est utilisé, on a déjà un aperçu de la façon de soutenir, de consolider, de changer ou d'interdire ce pouvoir, selon les besoins du plan de campagne visant à réussir la mission[46].

Intérêts

Les intérêts sont les motivations fondamentales qui ont un effet sur le comportement. Si l'on détermine les intérêts des groupes de l'État hôte, de l'ennemi et des domaines national et international, on pourra assurément mener les opérations des FC de façon à soit neutraliser les intérêts de certains groupes, tel l'ennemi ou les éléments de l'ennemi (p. ex., le soutien populaire général), soit favoriser les intérêts d'autres groupes tels que le gouvernement de l'État hôte ou un mouvement social tel qu'un mouvement de démocratisation ou un processus de paix[47]. Cela ne peut se faire avec précision que si l'on a recueilli et analysé efficacement toutes les données relatives aux besoins en information précédents.

Comme le plan de campagne est élaboré dans une optique pangouvernementale et coalisée, il est important que les leaders des FC continuent d'appliquer un niveau élevé d'intelligence culturelle afin de veiller à ce que le plan de campagne tienne compte de la connaissance culturelle et soit adaptable et efficace dans le théâtre. En ayant recours à des conseillers culturels et à des planificateurs opérationnels compétents en matière d'intelligence culturelle et ouverts à l'information en provenance de toutes les sources, on sera certain d'avoir élaboré et de tenir à jour un plan de campagne qui tienne compte des données culturelles.

L'EMPLOI DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE AU NIVEAU TACTIQUE

Le niveau tactique, c'est celui où tout se concrétise. C'est là où les combats sont gagnés ou perdus et où la politique nationale et internationale, la stratégie militaire, nationale et celle de la coalition ainsi que le plan de campagne réussissent ou non. C'est là où les mots, les gestes et les actions de tout le personnel des FC affecté à la zone de la mission auront un effet direct sur la réussite ou l'échec de la mission. Comme l'illustre l'étude de cas de l'annexe C, c'était évident dans le cas des opérations menées par les FC à Oka en 1990. Les leaders des FC travaillant au niveau tactique doivent être prêts à adapter leur comportement à des activités fondées sur la culture pour influer efficacement sur la réussite de la mission réelle et perçue[48].

Les FC, à titre d'institution, sont bien placés pour améliorer l'intelligence culturelle s'appliquant aux opérations tactiques. Comme on en a discuté au chapitre 4, les FC forment un groupe de plus en plus diversifié, ce qui présente un potentiel croissant de développement de l'intelligence culturelle. C'est dans la mesure où la diversité est effectivement facilitée avant et durant les déploiements qu'elle a des répercussions sur le degré d'intelligence culturelle de l'équipe dans le théâtre. En outre, au fur et à mesure que le personnel des FC acquière une expérience opérationnelle plus grande en vivant, en se déplaçant, en communicant, en opérant et en combattant dans des environnements aux cultures diverses, son niveau d'intelligence culturelle ne fait que s'accroître à la suite de chacune de ces expériences. Pendant que les FC continuent à être déployées vers des lieux toujours plus variés et que des états-majors continuent à participer à des opérations de contingence, l'intelligence culturelle continue de croître. À l'extérieur des FC, l'institution peut tirer profit d'une population regroupant diverses ethnies et cultures, d'un système d'éducation et de recherche de calibre mondial et d'une abondance de connaissances, d'habiletés et d'attitudes déjà existantes dans notre société, et ce, pour améliorer davantage son intelligence culturelle.

Au niveau tactique, les missions sont menées en cinq étapes : avertissement; préparatifs en vue d'une opération, déploiement, opérations et rotation/redéploiement. Chacune d'elle est brièvement décrite ci-dessous.

Étape de l'avertissement

À la réception de l'avertissement initial d'une mission prochaine, il faudrait activer immédiatement les mécanismes et les processus visant à accélérer le développement plus approfondi de l'intelligence culturelle en ce qui concerne les connaissances et le comportement de l'élément tactique. Les membres des FC désignés pour le déploiement devraient acquérir une appréciation sommaire de la pertinence de l'intelligence culturelle pour la mission à venir, obtenir l'accès à l'information et aux ressources visant à améliorer leurs connaissances et leur capacité quant aux aspects culturels de la mission prévue. Au départ, il peut s'agir de macro information et de renseignements très généraux, mais cette première recherche d'information peut amorcer le processus d'application de l'intelligence culturelle à la mission à exécuter.

Étape des préparatifs

Durant l'étape des préparatifs, le développement de l'intelligence culturelle à l'intérieur de l'élément tactique s'élargira et s'approfondira au fur et à mesure que l'information deviendra disponible, que les programmes d'instruction seront élaborés et mis en application et que les ressources consacrées à l'instruction, tels les documents, les présentations et les conseillers culturels, seront al-

louées à l'élément tactique. Bien que les leaders du niveau tactique aient besoin d'une intelligence culturelle très grande, tout le personnel a besoin de toute l'information culturelle qu'on peut lui communiquer. À tout le moins, les membres des FC doivent comprendre l'importance de l'intelligence culturelle dans l'accomplissement de leur mission, car cette compréhension leur donnera plus de motifs d'accroître leurs connaissances et leur expertise culturelle. Historiquement, les FC ont insisté, dans leur instruction propre à une mission, sur les comportements à adopter et à rejeter pour éviter d'offenser les résidants de l'État hôte. Idéalement, le développement de l'intelligence culturelle chez les membres des unités tactiques des FC doit être exhaustif et inclure tous les domaines de l'intelligence culturelle : motivation, aspect cognitif, connaissance et perfectionnement comportemental. L'instruction et les préparatifs précédant le déploiement, qui améliorent l'intelligence culturelle, sont importants pour tous les membres des FC, en particulier pour ceux qui occuperont des postes de leaders dans des rôles tactiques. Les conseillers culturels, les instructeurs et les acteurs de jeux de rôle, par exemple, ajoutent de la valeur aux activités d'instruction et aux exercices préalables au déploiement, car ils donnent à chaque militaire l'occasion d'interagir, de recevoir de la rétroaction et d'acquérir des connaissances visant l'amélioration de sa sensibilité culturelle ainsi que le développement global de son intelligence culturelle.

Étapes du déploiement et des opérations

Durant les étapes du déploiement et des opérations, les commandants tactiques des niveaux les plus élevés demandent aux conseillers culturels du Canada et de l'État hôte de donner des renseignements et des conseils opportuns, pertinents et exacts au commandant et à son état-major au moment où ces derniers planifient et exécutent leurs opérations. Par leur présence et leur disponibilité, ils feront en sorte que l'intelligence culturelle des commandants et de leur état-major soit constamment en mode de développement et d'amélioration. Il se peut que les conseillers culturels ne soient pas immédiatement disponibles, mais la plupart des éléments tactiques recruteront sur les lieux un interprète qui peut être employé à titre de conseiller culturel et contribuer au développement continu de l'intelligence culturelle chez les membres de l'unité tactique. Au fur et à mesure que l'on acquerra de l'expérience en matière d'intelligence culturelle, l'intelligence culturelle de tout l'élément tactique s'accroîtra. L'emploi efficace de l'intelligence culturelle au niveau tactique permettra de s'assurer que tout mot, geste ou action d'un membre du contingent des FC contribuera à la réussite de la mission et ne compromettra pas ni ne diminuera les chances d'atteindre l'objectif. Certains renseignements culturels fournis peuvent se révéler faux ou périmés. Un système dynamique de gestion des leçons retenues dans le théâtre peut garantir la transmission de ces leçons au pays pour des besoins de référence et d'instruction futurs[49].

Étape du redéploiement

Durant la rotation ou le redéploiement, les leçons retenues en matière d'intelligence culturelle doivent être transmises à la nouvelle rotation ou aux supérieurs de la chaîne de commandement pour améliorer encore notre expertise culturelle, non seulement chez les individus, mais aussi dans l'institution. En outre, les membres des FC qui quittent le théâtre et possèdent un niveau optimal d'expérience et de connaissance à jour devraient être encouragés à partager cette information sur des tribunes officielles et officieuses. De tels processus de partage des connaissances sont des activités essentielles à tous les niveaux et non le domaine privilégié de quelques personnes. Idéalement, on demandera à des militaires d'horizons différents, qui auront joué divers rôles (selon leur grade, groupe professionnel, rôle dans le théâtre, etc.), de participer à des séances d'information et de discussion, ce qui garantira le caractère largement inclusif du processus d'apprentissage à l'échelle des FC.

RÉSUMÉ

On a présenté, dans ce chapitre, un bref aperçu de la façon dont les leaders des FC peuvent efficacement employer l'intelligence culturelle dans les opérations. Fondée sur le système général des guerres et des conflits aux niveaux politique, stratégique, opérationnel et tactique, l'intelligence culturelle a été appliquée sur divers plans, depuis les conseils concernant la formulation des politiques jusqu'à la planification et la conduite des opérations au niveau tactique en passant par l'élaboration d'une stratégie nationale et militaire et la conception des plans de campagne. Toute la planification et l'exécution des tâches doit tenir compte de l'intelligence culturelle et cette dernière doit s'appliquer aux domaines national, international, non gouvernemental et ennemi. En outre, l'intelligence culturelle et, fait plus important, l'application efficace de l'intelligence culturelle, sont des compétences et des responsabilités de soutien ou de consultation d'un commandement, non d'un état-major. Bien que des experts provenant d'un grand nombre de sources puissent être employés pour donner des conseils, des explications et des renseignements particuliers à la zone de la mission, la responsabilité de voir à ce que la politique, la stratégie, l'art opérationnel et la tactique soient pleinement éclairés par l'intelligence culturelle revient aux leaders, de haut en bas de la chaîne de commandement des FC.

Le plus grand obstacle que les FC auront à surmonter dans leur démarche d'application du perfectionnement professionnel à l'intelligence culturelle chez tous ses membres est le changement de mentalité – il leur faut comprendre que l'intelligence culturelle est bien plus qu'une autre « habileté utile », une « arrière pensée », ou encore un point sur une liste qu'une série de simples conférences de base (ou un aide-mémoire de poche) peut résumer. Il faudra que les leaders

de tous les niveaux reconnaissent et acceptent le fait que l'intelligence culturelle efficace constitue une exigence opérationnelle essentielle qui contribuera directement à la réussite de la mission et pourra, dans maintes opérations, se révéler le facteur décisif de la victoire ou de la défaite.

NOTES

1 Ce chapitre s'appuie sur l'ouvrage précurseur de John A. Lynn sur la guerre et la culture, *De la guerre : une histoire du combat des origines à nos jours*, Paris, Tallandier, 2006.

2 Le Lcol Ian Hope a été le premier Canadien à devenir commandant du groupement tactique de la Force opérationnelle Orion, à Kandahar, en Afghanistan. Au cours d'une présentation devant l'état-major de l'Institut de leadership des Forces canadiennes à son retour d'Afghanistan en 2007, il a fait cette déclaration alors qu'il donnait de nombreux exemples de l'intelligence culturelle en s'appuyant sur son expérience en Afghanistan, ce qui a inspiré le travail en cours pour le présent volume.

3 Canada. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2003, 12-23.

4 Smith, Rupert. *L'utilité de la force : l'art de la guerre aujourd'hui*, Paris, Economica, 2007. Selon la thèse de Smith, la guerre a évolué dans l'environnement de sécurité actuel – et cette évolution se poursuivra dans l'avenir – pour devenir ce qu'il appelle une « guerre au sein de la population ».

5 Pour de plus amples informations sur ces domaines, voir Emily Spencer, *Crucible of Success: Applying the Four CQ Domain Paradigm, The Canadian Forces in Afghanistan as a Case Study*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2007.

6 Hammes, T. *The Sling and the Stone : On War in the 21st Century*, Zenith Press, Osceola, WI, 2004. Hammes nous offre une excellente étude de l'évolution des quatre générations de guerre et on lui attribue l'une des meilleures descriptions de la guerre de quatrième génération et des problèmes qu'elle posera aux militaires occidentaux modernes.

7 Edwards, R. S. Capitaine de frégate. *Leadership in Canadian Forces Operations : Emerging Issues and Future Trends*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Rapport technique 2007-07, Kingston, ON, 2007.

8 Canada. *Forte-épée ou rapière? : la participation des Forces canadiennes aux opérations menées par des forces coalisées au XXIe siècle*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2008. La recherche et l'analyse contenues dans ce rapport ont permis de déterminer que l'intelligence culturelle était une question essentielle/un thème commun et ont donné lieu à un certain nombre de recommandations sur la façon dont les FC pouvaient améliorer l'intelligence culturelle afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle dans le cadre des opérations de coalition.

9 Walker, Robert W. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Rapport technique de l'ILFC 2006-01, Kingston, ON, 2006.

10 Pour une description détaillée du cadre d'efficacité des FC, dont la réussite de la mission est l'un des résultats principaux, voir Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, ministère de la Défense nationale, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2005; Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2007; et Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2007.

11 Pour plus de détails sur la façon canadienne de faire la guerre, voir Bill Bentley, Ph.D. « Canada's Way in War », p. 83-97, *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2007.

12 Défense nationale. *Opérations terrestres 2021 : opérations adaptables et dispersées. Le concept d'emploi de la force de l'Armée de terre de demain*, Direction – Concepts et schémas de la Force terrestre, Kingston, Ontario, 2007, 5-7.

13 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, 41-59.

14 Milne, Glen. *Le processus de formulation et d'adoption des politiques fédérales : un guide pratique*, Ottawa, G. Milne, 2004. Ce manuel, écrit dans une langue simple, constitue un excellent guide sur la façon dont les politiques sont élaborées au gouvernement fédéral du Canada.

15 Voir Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, pour une discussion plus étendue de ces processus utilisés dans les FC.

16 Adapté de Taylor, Carl. « Le test ACIDD : un outil pour la planification des politiques et la prise de décisions », *Optimum, La revue de gestion du secteur public*, vol. 27, nº 4, 1997, 63.

17 Taylor, Carl. « Le test ACIDD », 62.

18 Adapté de Taylor, Carl. « Le test ACIDD », 63.

19 Taylor, Carl. « Le test ACIDD », 66.

20 Spencer, Emily. *Crucible of Success : Applying the Four CQ Domain Paradigm. The CF in Afghanistan as a Case Study*, Rapport technique de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, 2007-05, Kingston, ON, 2007.

21 Canada. *La doctrine du renseignement interarmées* [B-GJ-005-200/FP-000], Ottawa, MDN, 2003. Le chapitre 2 de ce manuel-clé des FC contient la doctrine relative à la phase d'orientation du cycle du renseignement.

22 Dans le chapitre 3 du manuel *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, la relation entre la culture stratégique et la stratégie est décrite et illustrée par une étude de cas. 41-44.

23 Canada. La publication *Opérations des Forces canadiennes* [B-GJ-005-300/FP-000], Ottawa, Forces canadiennes, 2005 est le manuel cadre de la doctrine des FC pour les opérations. À la section 1 du chapitre 1, on décrit le cadre de la politique nationale à l'intérieur duquel les FC opèrent. Glen Milne, dans *Le processus de formulation et d'adoption des politiques fédérales*, chapitre 4 (p. 39-46), décrit comment les propositions de politique sont élaborées.

24 Canada. *La doctrine du renseignement interarmées*; les chapitres 2 et 3 renferment une description du processus de recherche de l'information.

25 Milne, Glen. *Le processus de formulation et d'adoption des politiques fédérales;* aux chapitres 4 (p. 39-46) et 5 (p. 47-52), on trouve une description de l'élaboration des propositions de politique et du processus décisionnel du cabinet.

26 Milne, Glen. *Le processus de formulation et d'adoption des politiques fédérales*, le chapitre 6 (p. 53-58) renferme une description de la façon dont la politique est mise en œuvre.

27 Voir Peters, W. N. *Shifting to the Moral Plane : The Canadian Approach to Information Operations*, Rapport technique de l'Institut de leadership des Forces canadiennes 2007-04, Kingston, ON, 2007, pour un aperçu de l'état des opérations d'information dans les FC et des observations relatives au lien entre l'intelligence culturelle et le leadership.

28 *Contemporary Issues in Officership : A Canadian Perspective*, publié sous la direction de Bernd Horn, Institut canadien des études stratégiques, Ottawa, 2000. Au chapitre 6 (p. 145-180) de cet ouvrage, L. W. (Bill) Bentley, Ph.D., présente un excellent essai qui se trouvait au début de son travail sur le modèle du système général des guerres et des conflits. À l'intérieur de ce modèle basé sur celui de Clausewitz, il y a deux types de stratégie, décrits au chapitre 3 du présent volume. L'analyse présentée dans ce chapitre est basée uniquement sur l'emploi de la stratégie bipolaire que les Canadiens préfèrent pour atteindre un objectif limité en matière de politique. Aucune stratégie d'annihilation n'a été employée par le Canada depuis la Seconde Guerre mondiale et elle a même commencé à perdre de son attrait durant la guerre froide. Le recours à la stratégie bipolaire demeure la méthode préférée des Canadiens en ce qui concerne la stratégie. Dans Canada, *Opérations des Forces canadiennes*, le chapitre 1 présente la doctrine des FC en ce qui a trait au niveau stratégique dans les FC.

29 Canada. *Opérations des Forces canadiennes*; la section 3 du chapitre 2 présente la doctrine primordiale de planification d'une campagne. Dans Canada, *Processus de planification opérationnelle des FC*, Ottawa, ON, Forces canadiennes, 2008, on énonce la doctrine actuelle des FC concernant l'utilisation du processus de planification opérationnelle (PPO). Au chapitre 2, la doctrine concernant la campagne, la conception, la planification, la conduite et le contenu de la campagne y est définie.

30 Voir aussi Strader, Kent O. *Culture : The New Key Terrain Integrating Cultural Competence into JIPB*, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Monograph AY 05-06, Fort Leavenworth, Kansas, 2006.

31 Canada. *La doctrine du renseignement interarmées*; les chapitres 2 et 4 présentent la doctrine des FC sur l'utilisation de l'analyse tactique graphique (ATG).

32 Un certain nombre de solutions de rechange au PPO sont en voie d'élaboration et d'expérimentation au sein des forces alliées. Les Israéliens et les Marines des États-Unis ont travaillé à une autre méthode de planification opérationnelle appelée « conception opérationnelle systémique (COS) ». Cette démarche a son origine dans la théorie des systèmes complexes modernes. Toutefois, les FC n'ont approuvé aucune autre méthode que le PPO, mais elles doivent demeurer au courant des autres méthodes de planification, peut-être meilleures, élaborées actuellement.

33 Strader, Kent O. *Culture : The New Key Terrain Integrating Cultural Competence into JIPB*, 47.

34 Canada. *La doctrine du renseignement interarmées*; le chapitre 4 présente la doctrine des FC sur la cartographie des domaines international et ennemi dans le cadre du processus de l'ATG.

35 États-Unis. *The U.S Army and Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*, The University of Chicago Press, Chicago, 2007, 84-100. Ce manuel de doctrine militaire des États-Unis, basé largement sur l'expérience américaine en Irak, en Afghanistan et sur les résultats d'un projet de recherche important, de haut niveau, dirigé par le Général David Petraeus (le commandant subséquent de la force américaine en Irak, le Général James Amos (USMC) et le spécialiste Lieutenant-colonel John Nagl présentent l'examen le plus clair du rôle de l'intelligence culturelle dans les opérations de contre-insurrection. L'examen est également applicable à tout autre conflit d'intensité faible à moyenne de tout le spectre des opérations. Cette section présente des définitions de nombreux termes utilisés dans toute discussion sur l'intelligence culturelle).

36 Ibid., 85.

37 Ibid., 85-87.

38 Ibid., 87.

39 Ibid., 87-88.

40 Ibid., 88-89.

41 Johnson, Thomas. « Tribal Politics : Why we must understand the human terrain », *Vanguard*, mai/juin 2008), 12-14.

42 États-Unis. *The U.S Army and Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*.

43 Ibid., 91.

44 Ibid., 91.

45 Ibid., 91-92.

46 Ibid., 94-97.

47 Ibid., 97-100.

48 Canada. *Opérations des Forces canadiennes*; le chapitre 4 présente la doctrine primordiale concernant l'emploi des FC dans les opérations tactiques. Le chapitre 5 consiste en un examen du recours à la force. Le chapitre 6 décrit l'instruction collective. Le chapitre 7 porte sur l'organisation d'une force opérationnelle et les chapitres 8-13 contiennent un examen de types particuliers d'opération.

49 Au moment de la rédaction, les FC étaient en train de créer une organisation et un processus exhaustifs de leçons retenues des FC.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Canada. *Opérations des Forces canadiennes* [B-GJ-005-300/FP-000], Forces canadiennes, Ottawa, ON, 2005.

Canada. *La doctrine du renseignement interarmées* [B-GL-005-200/FP-000], Forces canadiennes, Ottawa, ON, 2003.

Canada. *Processus de planification opérationnelle des FC* [B-GJ-005-500/FP-000], Forces canadiennes, Ottawa, ON, 2008.

Équipe de projet de l'Institut de leadership des Forces canadiennes. *Forte-épée ou rapière? : la participation des Forces canadiennes aux opérations menées par des forces coalisées au XXIe siècle : Rapport sur le projet no 6 de la liste des sujets critiques du CEMD*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2008.

Hammes, T. *The Sling and the Stone : On War in the 21st Century.* Zenith Press, Osceola, WI, 2004.

Lynn, J. *De la guerre : une histoire du combat, des origines à nos jours*, Tallandier, Paris, 2006.

Smith, R. *L'utilité de la force : l'art de la guerre aujourd'hui*, Economica, Paris, 2007.

États-Unis. *The U.S. Army and Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*, The University of Chicago Press, Chicago, 2007.

APPENDICE A

LE PREMIER AUMÔNIER MUSULMAN DES FORCES CANADIENNES EN AFGHANISTAN[1]

Daniel Lagacé-Roy, Ph.D

En 2006, l'imam Suleyman Demiray, un clerc musulman sunnite, aumônier dans les Forces canadiennes, participe à un déploiement dans le sud-est de l'Afghanistan dans le but de soutenir le grand nombre de militaires canadiens concentrés principalement aux environs de la ville de Kandahar, non loin de la frontière entre l'Afghanistan et le Pakistan. Suleyman Demiray est un imam modéré, qui souscrit pleinement à l'œcuménisme dans son sens le plus large. L'Afghanistan est un État musulman qui lutte pour se dégager de la version radicale de l'islam qui émane du pays voisin, le Pakistan, et qui s'est enracinée en Afghanistan[2]. Il est difficile d'amener les mullahs de différents groupes à communiquer entre eux, avant tout à cause des éléments ethniques, religieux et politiques qui sont tous imprégnés de l'idéologie musulmane sous ses différentes formes. Autrement dit, pour ouvrir un dialogue entre ces groupes, l'imam Suleyman Demiray devait les amener à accepter l'idée d'établir des relations qui s'élèveraient au-dessus des rivalités solidement implantées entre les mullahs locaux modérés et favorables au gouvernement et leur homologues talibans extrémistes.

La cellule de COCIM (coopération civilo-militaire) de l'équipe provinciale de restructuration (EPR) dont fait partie l'imam Suleyman Demiray, a pour mandat de contribuer et de procéder à la restructuration de la Police nationale afghane (PNA) à Kandahar. En juin 2006, l'imam Suleyman Demiray a pu faire l'expérience de ce que cela signifiait que d'entrer en contact avec les *autres* en assumant son rôle d'aumônier musulman des FC. Grâce à un financement ciblé, on a fait l'acquisition de douze camions Toyota 2006 (cabine allongée) pour la force constabulaire locale de la Police nationale afghane. Ces véhicules ont été modifiés pour les besoins de la police et présentés aux chefs de police de la province de Kandahar et à leurs homologues locaux en signe de soutien de la jeune Police nationale afghane dans le cadre d'un programme plus vaste de renforcement des capacités. Le commandant intérimaire de l'EPR, le Major Éric Liebert, a invité l'imam Demiray à prononcer une prière pour donner le coup d'envoi de la cérémonie. S'approchant du podium en uniforme pour régions désertiques des FC, coiffé du traditionnel *takke* musulman, il a commencé ses prières par une récitation en arabe pour terminer par une prière en arabe, puis en anglais. L'effet produit a été immédiat chez les auditeurs musulmans : certains membres de l'auditoire principalement pashtoune sunnite ont commencé à tirailler leurs propres vêtements, exprimant avec enthousiasme, mais à voix basse, à leurs voisins que l'imam qui priait Allah devant eux portait un uniforme des FC. Avec

un regard brillant, qui allait de l'imam Demiray à leurs amis, ils ne cessaient d'exprimer entre eux leur enchantement à force de gestes. En terminant la prière, l'imam Demiray a fait le geste musulman traditionnel de la main vers la figure (les oreilles, les yeux et la bouche) au moment de l'*Amen*. L'assemblée a répondu immédiatement en répétant le même geste. À la fin de la cérémonie, les dignitaires afghans, tout comme les personnes présentes, ont fait la queue pour étreindre cet imam en uniforme canadien et lui serrer la main.

L'auditoire pashtoune[3] présent à la cérémonie COCIM a été confronté à une image qui se heurtait de façon paradigmatique à leur compréhension limitée de l'*autre*. Devant cet auditoire musulman se dressaient des policiers militaires et civils canadiens sans couvre-chef, symbole chrétien de révérence et de respect pour les prières de ce clerc musulman. Un imam intégré au sein du contingent canadien ne tentait pas d'imposer des traditions religieuses, mais tenait plutôt compte des différences culturelles. L'apparition en public de ce clerc musulman en uniforme devant un auditoire musulman a aidé à dissiper la croyance de longue date selon laquelle les chrétiens et les musulmans sont des ennemis sur l'échiquier mondial – et constitue un exemple du *pluralisme* de la mosaïque culturelle canadienne. En fait, ce cas démontre qu'il existe de nouvelles solutions aux problèmes persistants, solutions qui respectent la dignité de l'*autre*.

NOTES

1 Cette étude de cas est inspirée du travail du Major S.K. Moore et du Capitaine Suleyman Demiray, imam de l'Aumônerie des Forces canadiennes; voir S.K. Moore, et Suleyman Demiray, « The Canadian Forces Chaplain Branch : Modelling Interfaith Cooperation and Pluralism in Afghanistan », *Œcuménisme*, 165 (2007), 5-8.

2 Goodson, Larry P. *Afghanistan's Endless War : State Failure, Regional Politics, and the Rise of the Taliban*, University of Washington Press, Seattle et Londres, 2001, 76.

3 Les Pashtounes forment le groupe ethnique le plus important en Afghanistan, c.-à-d. 44 p.100 de la population, surtout dans le sud, et ils sont sans cesse soumis à la propagande des omniprésents Talibans, laquelle suggère que les Occidentaux, depuis leur arrivée, ont l'intention de changer le mode de vie des Afghans. La majorité des Talibans sont des Pashtounes et sont donc de la même ethnie que la population voisine du sud-est du Pakistan. À consulter : <http://www.international.gc.ca/asia_pacific-asie_pacifique/>. (Site visité le 24 juillet 2006).

APPENDICE B

L'UNIFICATION DES FORCES CANADIENNES : UN DEMI-SIÈCLE D'AFFRONTEMENT DES CULTURES

Robert W. Walker, Ph.D.

Les concepts d'intégration et d'unification de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne du Canada ont vu le jour entre les deux guerres mondiales. Beaucoup plus tard, le ministre de la Défense nationale (min DN) Paul Hellyer a publié le *Livre blanc sur la défense* (1964) qui témoignait de sa perception que les trois services – l'Armée, la Marine et la Force aérienne – se préparaient tous à différentes sortes de guerre. Hellyer voulait obtenir une seule stratégie nationale, une seule politique de défense cohérente accompagnée d'un seul plan de guerre ainsi qu'un système unifié de commandement. Il n'avait pas le temps de s'attarder sur les cultures absolument exclusives des diverses composantes des forces militaires canadiennes. Il n'avait pas non plus de modèle à suivre car d'autres États aux cultures militaires internes distinctes avaient structuré leurs forces militaires de bien diverses façons et avaient obtenu divers résultats[1]. Peut-être que si le ministre Hellyer avait pu voir comment les choses se dérouleraient au XXIe siècle, il aurait prescrit un peu de perfectionnement professionnel précoce pour améliorer « l'intelligence culturelle » afin de « huiler les rouages » des plans qu'il échafaudait.

Les conflits culturels concernant l'unification des forces avaient existé aux niveaux des politiques du gouvernement d'alors, parmi les sous-ministres et d'autres cadres de la fonction publique, aux échelons supérieurs de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, chez les militaires en uniforme et les bureaucrates civils du MDN et au sein des régiments des armes de combat, des escadrons aériens et des marines des deux côtes. Il semble qu'il n'y ait pas eu de discussions en table ronde pour atténuer les différences et les malentendus culturels et pour neutraliser les soupçons et la méfiance. (L'intelligence culturelle dans sa forme actuelle a suivi la redéfinition du leadership et du professionnalisme militaires dans leurs versions du XXIe siècle.) En se basant sur les registres des événements qui ont entouré l'unification des FC, les conflits dans les relations civilo-militaires et les positions prises par le gouvernement et les leaders militaires, le Major-général Daniel Gosselin a récemment affirmé que la situation créée à ce moment-là s'est perpétuée, avec des variantes, jusqu'à nos jours :

> « D'un côté se trouvent le concept idéaliste et progressiste de l'unification et l'établissement d'un seul service militaire au Canada, tandis que de l'autre il y a l'idée traditionnaliste d'un service fort, axé sur la

> préservation de l'Armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne en tant qu'institutions distinctes[2]. »

Ainsi donc, malgré ces 45 ans de transformation des forces militaires du Canada vers une approche basée sur une force équilibrée, on a continué de soutenir le concept d'entités et de cultures distinctes et durables des trois services séparés. De telles manifestations de loyauté sont encore jugées appropriées et motivantes par les militaires. Au niveau des caporaux et des soldats, cette loyauté envers un groupe plus petit est considérée comme un élément de cohésion, de confiance, de communication et de professionnalisme dans les unités de combat. Néanmoins, cette loyauté envers l'unité doit être contrebalancée par la loyauté à l'égard de l'institution tout entière des FC[3] afin d'éviter son affaiblissement. Comme l'a écrit Gosselin, cette partie de bras-de-fer en régression entre les partisans de l'unification des FC et ceux de la séparation des services – Marine, Armée de terre et Force aérienne – a constitué un aspect important de la transformation des FC de 2005 à 2008 :

> « … l'institution des FC semble bien placée pour entrer dans la prochaine phase de son évolution … le concept durable de l'unification … revient à titre d'idée dominante, alors que la notion d'un service fort est en voie de devenir davantage liée aux besoins supérieurs de la défense nationale du Canada »[4].

« L'essentiel », dans cette étude de cas, se résume à ceci : on n'a jamais fait les efforts nécessaires pour identifier certains aspects des différences culturelles, reconnaître les conséquences de ces différentes perspectives et mettre en place des processus visant à neutraliser les conséquences indésirables. Ces circonstances culturelles, qui ont nui à l'unification des FC et qui le font encore aujourd'hui, auraient pu être atténuées par la mise en place d'un programme d'amélioration de l'intelligence culturelle au moyen du perfectionnement professionnel, peut-être une version opportune et ciblée s'étendant sur une période de 45 ans.

NOTES

1 Gosselin, J.P.Y. Daniel. « A 50-Year Tug of War of Concepts at the Crossroads : Unification and the Strong-Service Idea ». Dans *The Operational Art : Canadian Perspectives, Context and Concepts*, publié sous la direction de Allan English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2005, 129-200; J.PY.D. Gosselin. « La tempête autour de l'unification des Forces armées : crise dans les relations civilo-militaires au Canada » dans *Les insubordonnés et les insurgés : des exemples canadiens de mutinerie et de désobéissance, de 1920 à nos jours*, publié sous la direction de Howard G. Coombs, Toronto, ON, Dundurn Group et Kingston, ON, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2008, 307-339; et Douglas L. Bland, *Chiefs of Defence: Government*

and the United Command of the Canadian Armed Forces, l'Institut canadien des Études stratégiques, Toronto, ON, 1995. Ces sources ont fourni des renseignements détaillés susceptibles d'être utilisés pour l'étude de cas de ce chapitre.

2 Gosselin, J.P.Y. Daniel. « A 50-Year Tug of War of Concepts at the Crossroads : Unification and the Strong-Service Idea ».

3 Voir les quatre manuels publiés récemment par les FC : *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, 2007, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, 2007, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, 2005 et *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine,* 2005, Ottawa, ON, ministère de la Défense nationale.

4 Gosselin, J.P.Y. Daniel. « A 50-Year Tug of War of Concepts at the Crossroads : Unification and the Strong-Service Idea », 186-187.

APPENDICE C

RÉFLEXIONS SUR LA CRISE D'OKA : L'HÉRITAGE DU SUCCÈS DE LA MISSION

Denise Kerr et Karen D. Davis

Les Canadiens en général, et les Forces canadiennes (FC) en particulier, avaient, jusqu'à une époque récente, une bien piètre compréhension de la diversité et de la variété des cultures autochtones au Canada, ainsi que de leur contribution à la fondation du Canada et à son histoire militaire. Cela n'a jamais été plus évident qu'à la réserve de Kanehsatake, dans la ville d'Oka, au Québec. Depuis des siècles, le peuple iroquois qui y réside revendique son territoire. Des 154 milles carrés que comptait la réserve en 1774, il n'en restait, en 1990, que 3,6 milles carrés.

Cette reprise particulière de la revendication territoriale a été déclenchée par le souhait de la ville d'Oka de construire un terrain de golf dur le reste des terres de la réserve, plus précisément des terres sur lesquelles se trouvait un site d'enterrement iroquois traditionnel dans l'ancienne pinède. Les Autochtones se sont dressés contre trois niveaux de gouvernement, les services de police, les citoyens de l'endroit et, plus tard, les FC, au cours d'une amère et violente confrontation de 78 jours qui, au Canada et sur la scène internationale, est connue sous le nom de « crise d'Oka ». En fin de compte, l'opération des FC, l'Op *Salon*, a été qualifiée de succès complet pour les FC par des observateurs militaires. Toutefois, l'issue de l'opération a été, dans le pire des cas, désastreuse pour la Sûreté du Québec (SQ) et à tout le moins étonnante pour les FC dans les derniers jours du conflit.

Au cours des mois qui ont conduit à la crise, les femmes avaient manifesté calmement et pacifiquement dans la forêt de Kanehsatake et, tout au long de la crise, elles ont été présentes aux barricades en tout temps. Pourtant, ni la SQ ni les FC ne semblaient connaître le rôle des femmes et des hommes dans la culture mohawk et, donc, jusqu'à quel point les femmes étaient intégrées dans tous les aspects des activités des Mohawks, y compris le leadership tribal. Les officiers de la SQ qui se sont approchés de la barricade au cours des moments qui ont conduit à un échange de coups de feu – celui qui a entraîné la mort du Cpl Marcel Lemay de la SQ – ont refusé de parler aux femmes mohawks, y compris à leur porte-parole Ellen Gabriel. La SQ a insisté pour parler à un chef mohawk sans comprendre qu'il n'y avait pas de chef. Lorsqu'il faut établir un dialogue pour régler un différend, les femmes de la communauté sont des participantes clés du processus de décision et les décisions de la communauté sont présentées par un ou une porte-parole. À la demande des femmes mohawks,

le gardien de la foi de la communauté est allé parler aux représentants de la SQ et a retransmis l'ultimatum de la SQ à la communauté : quitter le barrage pour que les barricades puissent être enlevées ou la SQ ouvrirait le feu[1]. Lorsque les femmes ont répondu qu'elles ne s'en iraient pas, la SQ a pris d'assaut les barricades en se servant de fusils d'assaut et de grenades à effet de surpression. Dans la confusion qui s'ensuivit, chaque partie a prétendu que l'autre avait tiré le premier coup[2]. Au cours des semaines suivantes, la situation s'est détériorée et, éventuellement, les FC ont été appelées par le premier ministre du Québec à intervenir pour aider le pouvoir civil.

De bien des manières, la méthode choisie par les FC pour aborder la situation à Oka était exemplaire. Les officiers des FC sur le terrain ont reçu l'ordre de se rendre à la barricade, de s'identifier et de serrer la main de leurs homologues aux barrages à tous les jours. Le premier jour, on s'inquiétait beaucoup de la possibilité que des gens soient tués ou gravement blessés. Un officier a déposé son arme et sa radio, s'est rendu jusqu'à la barrière et a serré la main du gardien mohawk. Ce point critique a été le début d'un dialogue maintenu pendant la majeure partie de l'affrontement. Les militaires du rang, pour la plupart, ont aussi pu montrer à quel point ils agissaient de façon professionnelle en demeurant calmes et en ne réagissant pas face à certains membres de la communauté qui, à plusieurs occasions, les ont affrontés d'une manière très agressive[3].

Fait important, les militaires présents à Oka avaient une stratégie. Le Chef d'état-major de la Défense, le Général John de Chastelain, savait que la situation et la mission à effectuer représentaient pour les FC un possible échec en matière de relations publiques. Il a immédiatement adopté deux principes fondamentaux : les FC emploieraient seulement la force minimale et n'utiliseraient pas d'armes ni n'attaqueraient les barricades mohawks à moins que les Warriors ne tirent en premier. En outre, les leaders en matière de politique et de stratégie ont reconnu qu'il y aurait une lutte sur le terrain pour attirer une publicité favorable et ainsi la sympathie du public. Les FC devaient faire preuve d'un niveau élevé de professionnalisme[4]. En outre, les militaires se sont montrés prudents en adoptant un discours et des pratiques qui ne légitimaient pas les prétentions des Mohawk ni n'amoindrissaient la confiance du public dans les FC[5]. Conséquemment, les gestes positifs posés par les FC ont souvent été soulignés par les médias, ce que l'on peut attribuer au moins en partie au « message constant, cohérent et 'pacifique' communiqué avec succès par les militaires » tout au long de la crise[6]. Dès le début de leur engagement à Oka, les FC ont adopté une stratégie qui marquait tous les niveaux de l'opération, ce qui a contribué à la réussite de la mission à bien des égards.

En dépit de cette stratégie éclairée et du professionnalisme des FC, qui témoignaient d'un degré important d'intelligence culturelle, la crise d'Oka s'est avéré

un défi incroyable pour les FC dans le contexte culturel élargi de la société canadienne. À court terme, la mission a été accomplie; toutefois, à long terme, la mémoire culturelle est souvent redirigée vers ce qui a mal tourné et vers les erreurs de jugement qui ont affecté l'issue de la crise. Par exemple, les FC et leurs partisans ont cru, dans l'ensemble, que la direction des Mohawks était décentralisée et, par conséquent, décousue et inefficace. Toutefois, on a fait du leadership une condition des négociations sans être au courant de la façon dont les décisions étaient prises dans la communauté mohawk. Les femmes mohawks n'oublieront pas le manque de respect du gouvernement et des représentants militaires officiels qui ne voulaient pas les voir assises devant eux à la table des négociations [7]. De nombreux Canadiens n'oublieront pas la séquence télé sur la fin de la crise montrant « un soldat canadien poussant une enfant mohawk par terre, puis donnant des coups de pied sur sa mère, tombée sur l'enfant… ni les enfants en pleurs traînés à gauche et à droite à la suite de leurs mères hurlantes… »[8]. À Oka, les difficultés à affronter pour réussir la mission exigeaient une très bonne capacité d'application de l'intelligence culturelle à tous les niveaux des opérations – politique, stratégique, opérationnel et tactique – pour permettre aux FC de conserver la confiance du public.

POST-SCRIPTUM

Depuis les événements d'Oka, on a beaucoup travaillé, au sein des FC, à combler les écarts causés par les événements de cet été-là et à accroître la capacité d'intelligence culturelle globale des FC. Ces dernières ont fait beaucoup d'efforts pour accroître leur sensibilité aux cultures autochtones; elles ont même recruté un officier responsable autochtone chargé de donner des conseils aux cadres supérieurs sur la gestion des affaires autochtones au Ministère, en plus de nommer un champion autochtone et de créer un groupe consultatif autochtone formé de militaires et d'employés civils. Les FC ont aussi créé un forum autochtone dans le but de consulter divers groupes autochtones sur les meilleures pratiques que doivent adopter les FC en ce qui concerne le recrutement et le maintien à l'effectif du personnel autochtone et elles ont élaboré plusieurs programmes tels que le Raven, le Bold Eagle ainsi que le programme d'instruction préalable au recrutement pour les jeunes autochtones. En 2007, l'Académie canadienne de la Défense a élaboré le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones au Collège militaire royal (CMR) de Kingston pour aider les recrues autochtones, hommes et femmes, à devenir membre du corps des officiers. En 2008, la première cohorte de ce programme s'est inscrite au CMR. Une initiative similaire devrait être mise en place au CMR Saint-Jean en 2009.

NOTES

1 Goodleaf, Donna Kahenrakwas. « Under Military Occupation : Indigenous Women, State Violence and Community Resistance », p.225-242 dans *And Still We Rise: Feminist Political Mobilizing in Contemporary Canada*, publié sous la direction de Linda Carty, Women's Press, Toronto, ON, 1993, 228-229.

2 Lackenbauer, P. Whitney. « Carrying the Burden of Peace : The Mohawks, the Canadian Forces, and the Oka Crisis », *Journal of Military and Strategic Studies*, 10 (2, 2008), 16.

3 Entrevue accordée à Denise Kerr par le Lieutenant-colonel Christian Mercier, commandant de l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC), à Saint-Jean, au Québec, le 2 avril 2007.

4 Lackenbauer, P. Whitney. « Carrying the Burden of Peace », 27-28.

5 Ibid., 27.

6 Ibid., 43.

7 Goodleaf, Donna Kahenrakwas. « Under Military Occupation », 231.

8 Goodleaf, Donna Kahenrakwas. « Under Military Occupation », 231.

BIBLIOGRAPHIE

Alberts, David S. et Richard E. Hayes. *Power to the Edge : Command…Control…in the Information Age*, programme de recherche du département de la Défense des États-Unis sur le commandement et le contrôle, Washington, 2003.

Arkoun, Mohammed. « Pour une genèse subversive des valeurs », dans *Où vont les valeurs? : entretiens* du *XXIe siècle*, publié sous la direction de Jérôme Bindé, Éditions UNESCO, Paris, 2004.

Baskerville, Rachel F. « Hofstede never studied culture », *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003.

Bellet, Maurice. *Le Point critique*. Desclée de Brouwer, Paris, 1970.

Bennett, Jennifer J. « Effective Professional Development Strategies for Institutional Leaders », dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la défense, Kingston, ON, 2007.

Bentley, L. W. (Bill). *Forte-épée ou rapière? : la participation des Forces canadiennes aux opérations menées par des forces coalisées au XXIe siècle*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2008.

Bland, Douglas L. *Chiefs of Defence : Government and the United Command of the Canadian Armed Forces*. Institut canadien des études stratégiques, Toronto, ON, 1995.

Canada. *Opérations des Forces canadiennes [B-GJ-005-300/FP-000]*, Forces canadiennes, Ottawa, ON, 2005.

_____. *Directives du CEMD* [Chef d'état-major de la Défense] a*ux commandants*, Défense nationale, Ottawa, ON, publiées depuis 2003.

_____. *Analyse comparative entre les sexes : guide d'élaboration de politiques*, Condition féminine Canada, Ottawa, ON, 1996.

_____. *La doctrine du renseignement interarmées [B-GL-005-200/FP-000]*, Forces canadiennes, Ottawa, ON, 2003.

_____. *Processus de planification opérationnelle des FC [B-GJ-005-500/FP-000]*, Forces canadiennes, Ottawa, ON, 2008.

_____. *Opérations terrestres 2021 : opérations adaptables et dispersées. Le concept d'emploi de la force de l'Armée de terre de demain*, Défense nationale, Direction – Concepts et schémas de la Force terrestre, Kingston, ON, 2007.

_____. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels, Académie canadienne de la Défense*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2005.

_____. *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes, Académie canadienne de la Défense*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2007.

_____. *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2007.

_____. *Une équipe, plusieurs visages : leadership sur l'équité en matière d'emploi et la diversité* (basé sur le livre *Gestion de l'équité en matière d'emploi et de la diversité : recueil de conseils* par Lauren Nancoo), Défense nationale, Ottawa, ON, 2003.

_____. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2003.

_____. *École de la fonction publique du Canada : votre partenaire en apprentissage*, 2006. Brochure disponible au site <www.mySCHOOL-monECOLE.gc.ca>.

Challans, Timothy L. *Awakening Warrior : Revolution in the Ethics of Warfare*. University of New York Press, New York State, 2007.

Checkland, Peter. *Soft Systems Methodology in Action*. John Wiley & Sons, New York, 1999.

_____. *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley, Chichester, 1999.

Clarke, George Elliott. « Contesting a Model Blackness : A Meditation on African-Canadian Americanism, or The Structures of African Canadianite. » *Essays in Canadian Writing*, 63 (1998), 1-52.

Clausewitz, Carl von. *De la guerre*, Paris, Éditions Ivrea, 2000.

Coles, John P. « Incorporating Cultural Intelligence into Joint Doctrine », *Iosphere : Joint Information Operations Center,* printemps 2006.

Cook, Martin. *The Moral Warrior*. State University of New York, New York, 2004.

Curtis, Liane, Dipti Gupta et Will Straw. *Culture et identité : idées et vues d'ensemble*, travail commandé par le ministère du Patrimoine canadien, ministère du Patrimoine canadien, Ottawa, ON, 2001.

Davis, Karen D. « Women, Gender, and Cultural Intelligence in the Canadian Forces », exposé présenté à la conférence « *Defending Democracy : Accommodating Diversity in the Security Sector* », Université Queen's, Kingston, ON, 1-3 novembre 2007.

_____, « Gender » dans *The Military Leadership Handbook*. Publié sous la direction de Bernd Horn and Robert W. Walker, Toronto et Kingston: Dundurn Press et Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2008.

_____ et Brian McKee. « Culture in the Canadian Forces : Issues and Challenges for Institutional Leaders » dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2007.

Durivage, André et Jacques Barrette. « Le rôle des valeurs et de la culture organisationnelle dans un processus de planification stratégique », dans *La planification stratégique dans la police*, publié sous la direction de Dan Ogle, Collège canadien de police, Ottawa, ON, 1991.

Earley, Christopher et Randell S. Peterson. "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager," *Academy of Management Learning and Education*, 31 (1, 2004), 106.

_____ et Soon Ang, eds. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.

Edwards, R. S. Capitaine de frégate. *Leadership in Canadian Forces Operations : Emerging Issues and Future Trends*. Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2007.

Elliott, Anthony. *Concepts of the Self*. Polity Press, Cambridge, R.-U., 2001.

English, Allan D. *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective*. McGill-Queen's University Press, Montréal et Kingston, 2004.

English, John A. *Lament for an Army : The Decline of Canadian Military Professionalism*, Irwin Publishers, Toronto, ON, 1998.

Ford, Kimberly-Anne et Karen D. Davis. *Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development : Concepts, Relationships and Measures*. Institut de leadership des Forces canadiennes et Recherche et développement pour la défense Canada, Kingston, ON, 2007.

Forsythe, G.B., S. Snook, P. Lewis et P. Bartone. « Making sense of Officership : developing a professional identity for 21st century army officers », dans The *Future of the Army Profession*, publié sous la direction de L. J. Matthew, McGraw-Hill Primis Custom Publishing, New York, 2002.

Foucault, Michel. « L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté », dans *Dits et écrits : 1954-1988*, vol. IV, édition établie sous la direction de Daniel Defert et François Ewald, Gallimard, Paris, 1994.

Geertz, Clifford. *The Integration of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

Giber, David, Louis Carter et Marshall Goldsmith. *Best Practices in Leadership Development : Handbook*, Linkage Inc. and Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 2000.

Goodleaf, Donna Kahenrakwas. « Under Military Occupation : Indigenous Women, State Violence and Community Resistance », dans *And Still We Rise : Feminist Political Mobilizing in Contemporary Canada*, publié sous la direction de Linda Carty, Women's Press, Toronto, ON, 1993.

Goodson, Larry P. *Afghanistan's Endless War : State Failure, Regional Politics, and the Rise of the Taliban*. University of Washington Press, Seattle et London, 2001.

Gosselin, J.P.Y. Daniel. « La tempête autour de l'unification des Forces armées : crise dans les relations civilo-militaires au Canada » dans *Les insubordonnés et les insurgés : des exemples canadiens de mutinerie et de désobéissance, de 1920 à nos jours*, publié sous la direction de Howard G. Coombs, Toronto, ON, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Dundurn Group et Kingston, ON, 2008.

_____. « A 50-Year Tug of War of Concepts at the Crossroads : Unification and the Strong-Service Idea » dans *The Operational Art: Canadian Perspectives, Context and Concepts*, publié sous la direction d'Allan English, de Daniel Gosselin, de Howard Coombs et de Laurence M. Hickey, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2005.

Gray, Colin S. La guerre au *XXIe siècle : un nouveau siècle de feu et de sang*, Economica, Paris, 2007.

_____. *Modern Strategy*. Weidenfeld, Londres, 1999.

Guillebaud, Jean-Claude. *Le gout de l'avenir*, Éditions du Seuil, France, 2003.

Gutting, Gary. *The Cambridge Companion to Michel Foucault*, 2e édition, Cambridge University Press, New York, NY, 2005.

Hammes, T. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*, Zenith Press, Osceola, WI 2004.

Hiemstra, R. *Lifelong Learning : An Exploration of Adult and Continuing Education with a Setting of Lifelong Learning Needs*, troisième édition, Hitree Press, Fayetteville, NY, 2002.

Hofstede, G. « Images of Europe », *The Netherlands Journal of Social Sciences*. 30 (1994), 63-82.

Horn, Bernd et Bill Bentley. « The Road to Transformation : Ascending from the Decade of Darkness », dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2007.

Hughes, Richard L. et Katherine C. Beatty. *Becoming a Strategic Leader.* San Francisco, Jossey-Bass et le Center for Creative Leadership, San Francisco, CA, 2005.

Inglehart, Ronald et Pippa Norris. *Rising Tide: Gender Equality and Cultural Change Around the World*, Cambridge University Press, 2003.

_____ et Christian Welzel. *Modernization, Cultural Change, and Democracy : The Human Development Sequence*, Cambridge University Press, 2005.

_____, Miguel Basañez et Alejandro Moreno. *Human Values and Beliefs : A Cross-Cultural Sourcebook*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 2005.

Jary, David et Julia Jary. *Web-linked Dictionary: Sociology*, Harper Collins Publishers, Glasgow, 2000.

Jeffery, Michael K. *Inside Canadian Forces Transformation : Institutional Leadership as a Catalyst for Change*, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2009.

Johnson, James P., Tomasz Lenartowicz et Salvador Apud. « Cross-cultural competence in international business : toward a definition and a model », *Journal of International Business Studies* 37(4), 2006.

Johnston, Alastair. « Thinking About Strategic Culture », *International Security* 19 (4, 1994-1995).

Kealey, Daniel J., David Protheroe, Douglas MacDonald et Thomas Vulpe. « Readying your Organization for *International Project* », Centre d'apprentissage

interculturel, Institut canadien du service extérieur, Affaires extérieures et Commerce international Canada, Ottawa, ON, 2004.

Kegan, Robert. *The Evolving Self : Problems and Process in Human Development*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.

_____. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard Press, Cambridge, 1994.

Kirke, Charles. « The Organizational Cultural Approach to Leadership : "Social Structures' – A Tool for Analysis and a Way Ahead », p. 288-291 dans *Dimensions of Military Leadership*, publié sous la direction d'Allister MacIntyre et de Karen D. Davis, Kingston, ON, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2006.

Kristeva, Julia. *Pouvoirs de l'horreur : essai sur l'abjection*, Éditions du Seuil, Paris, 1980.

Lackenbauer, P. Whitney. « Carrying the Burden of Peace : The Mohawks, the Canadian Forces and the Oka Crisis », *Journal of Military and Strategic Studies*, 10 (2), 2008, 1-71.

Lagacé-Roy, Daniel. « Institutional Leader Ethics » dans « Institutional Leader Ethics » dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues,* publié sous la direction de Robert W. Walker, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2007.

_____ et Janine Knackstedt. *Manuel sur le mentorat*, ministère de la Défense nationale, Ottawa, ON, 2007.

Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby. « Institutions and Institutional Work », *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2e édition, publiée sous la direction de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord, Sage Publications, Londres, 2006.

Lee, Chay Hoon et Klaus J. Templer. « Cultural intelligence Assessment and Measurement », dans *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures,* publié sous la direction de C. P. Earley et S. Ang., Stanford University Press, Stanford, Californie, 2003.

Lynn, John. *De la guerre : une histoire du combat des origines à nos jours,* Tallandier, Paris, 2006.

Maffesoli, Michel. « Vers une éthique postmoderne de l'esthétique? », dans *Où vont les valeurs? : entretiens du XXIe siècle,* publié sous la direction de Jérôme Bindé, Éditions UNESCO, Paris, 2004.

Maguire, Steve, Bill McKelvey, Laurent Mirabeau et Nail Öztas. « Complexity Science and Organizational Studies », *The Sage Handbook of Organization Studies,* 2e édition, publiée sous la direction de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord, Sage Publications, Londres, 2006.

McCarthy-Senebald, Maryanne. « The Development of Expertise in Maritime Surface and Subsurface (MARS) Officer Training in the Canadian Navy », Université de Calgary, Calgary, Alberta, 2000, thèse de doctorat non publiée.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley et Ellen Van Velsor. *Handbook of Leadership Development*. Jossey-Bass & the Center for Creative Leadership, San Francisco, CA, 1998.

Mills, C. Wright. *L'imagination sociologique*, François Maspero, Paris, 1977.

Milne, G. *Le processus de formulation et d'adoption des politiques fédérales : un guide pratique*, G. Milne, Ottawa, 2004.

Moore, S.K. et Suleyman Demiray. « The Canadian Forces Chaplain Branch : Modelling Interfaith Cooperation and Pluralism in Afghanistan », *Œcuménisme*, 165 (2007), 5-8.

O'Toole, Roger. « Canadian Religion : Heritage and Project », dans *Rethinking Church, State, and Modernity : Canada Between Europe and America*, publié sous la direction de D. Lyon et M. Van Die, University of Toronto Press, Toronto, 2000.

Oxford Dictionary of Philosophy. Oxford University Press, Oxford, 1994.

Pike, H., R.N. MacLennan et N.M. Perron. *Initiative concernant le climat engendré par la diversité : sondage de 1999*, Défense nationale, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, Ottawa, ON, Canada, 2000.

Rabinow, Paul. *Michel Foucault: Ethics, Subjectivity and Truth*. Volume 1. New York: The New York Press, 1997.

Rennick, Joanne Benham. *Religion in the Ranks : Religion and Military Culture in the 21st Century*, ébauche de thèse de doctorat, Waterloo, ON, 2008.

Robbins, Stephen P. et Nancy Langton. *Organizational Behaviour : Concepts, Controversies, Applications*, 3e édition canadienne, Prentice Hall, Toronto, 2003.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 1992.

Selmeski, Brian R. *Military Cross-Cultural Competence : Core Concepts and Individual Development*, Centre for Security, Armed Forces & Society, Collège militaire royal du Canada, Kingston, ON, 2007.

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

Simons, Rupert. *Professional Military Learning: Next Generation Professional Military Education in the New Zealand Defence Force*. Air Power Development Centre, Canberra, Australie, 2005.

Smith, Rupert. *L'utilité de la force : l'art de la guerre aujourd'hui*, Economica, Paris, 2007.

Spencer, Emily. *Crucible of Success: Applying the Four CQ Domain Paradigm*, The CF in Afghanistan as a Case Study, Institut de leadership des Forces canadiennes, Kingston, ON, 2007.

Stacey, Ralph D. *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.

Tamas, Andy. *Warriors and Nation Builders : Development and the Military in Afghanistan*. Presse de l'Académie canadienne de la Défense, Kingston, ON, 2009.

Taylor, Carl. « Le test ACIDD : un outil pour la planification des politiques et la prise de décisions », Optimum, *La revue de gestion du secteur public*, vol. 27, n° 4, 1997.

Taylor, Charles. *A Secular Age*. Cambridge : The Belknap Press of Harvard University Press, 2007.

_____. *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*. Éditions du Seuil, Paris, 1998.

Thomas, David C. « Domain and Development of Cultural intelligence: the Importance of Mindfulness ». *Group and Organisation Management* 31 (2006).

_____ et Kerr Inkson. *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2003.

Turner, Bryan S. « Cosmopolitan Virtue, Globalization and Patriotism ». *Theory, Culture & Society*. 19, (1, 2002), 45-63.

Ulin, Robert C. « Revisiting cultural relativism : old prospects for a new cultural critique », *Anthropological Quarterly*. 80 (3, été 2007).

United States. *Mixed Blessings : US Government Engagement with Religion in Conflict-Prone Settings*, Center for Strategic and International Studies, Washington, 2007.

_____. *The U.S Army and Marine Corps Counterinsurgency Field Manual,* The University of Chicago Press, Chicago, 2007.

Urban, S. et I. Goldenberg. *Projet d'étude sur le climat de diversité au sein des Forces canadiennes : sondage 2005*, ministère de la Défense nationale, Directeur – Recherche appliquée (Personnel), Ottawa, ON, 2006. Rapport de recherche commanditée 2006-08.

Vance, C. M. « Analysis of Self-initiating Career Path Strategies : Similarities and Differences across Genders »; communication présentée à l'assemblée annuelle de l'Academy of Management, Seattle, WA, 2002.

Vulpe, Thomas, Daniel Kealey, David Protheroe et Doug MacDonald. *Profil de la personne efficace sur le plan interculturel*, Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Ottawa, ON, 2001.

Vuola, Elina. « Remaking Universals?: Transnational Feminism(s) Challenging Fundamentalist Ecumenism ». *Theory, Culture & Society*, vol. 19, n° 1, 2002, 175-195.

Walker, Robert W. *Institutional Leadership in the Canadian Forces : Contemporary Issues*, Presse de l'Académie canadienne de la défense, Kingston, ON, 2007.

_____. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Institut de leadership des Forces canadiennes, Rapport technique de l'ILFC 2006-01, Kingston, ON.

Williamson, Murray, et Mark Grimsley. « Introduction : On War » dans *The Making of Strategy : Rulers, States, and Wars,* publié sous la direction de Williamson Murray, Alvin Bernstein et MacGregor Knox, Cambridge University Press, Cambridge, 1996.

Winslow, Donna. *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie : une enquête socioculturelle*, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, Ottawa, 1997.

_____, Lindy Heinecken et Joseph L. Soeters, « Diversity in the Armed Forces », *Handbook of the Sociology of the Military,* publié sous la direction de Giuseppe Caforio, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2003.

Wong, Leonard, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone et Richard Swengros. *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, United States Army War College, Strategic Studies Institute, PA, 2003.

Wright, Ronald. *Brève histoire du progrès*, Éditions Hurtubise HMH, Montréal, 2006.

COLLABORATEURS

Le **Major Brent Beardsley** est officier d'état-major à la section des Leçons retenues en matière de leadership à l'Institut de leadership des Forces canadiennes depuis 2002. Ses recherches et son travail portent principalement sur le leadership des officiers. Au cours de ses 30 années de service dans le Royal Canadian Regiment, le Major Beardsley a participé à quatre déploiements régimentaires, occupé toute une gamme de postes d'état-major hors régiment et pris part à diverses opérations. Il a fait ses études préparatoires en lettres à l'Université Sir George Williams et est titulaire d'un B.A. en histoire de l'Université Concordia, d'un diplôme d'études supérieures en éducation de l'Université McGill et d'une maîtrise en science appliquée (gestion) du Collège militaire royal (CMR) du Canada. Il fait actuellement une deuxième maîtrise, cette fois en études sur la conduite de la guerre au CMR. Il étudie plus particulièrement le génocide et les interventions humanitaires dans l'environnement de sécurité actuel et futur.

M. Bill Bentley, Ph.D., est un officier d'infanterie à la retraite qui occupe actuellement un poste de chef de section à l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Il est l'auteur de nombreux articles et essais de recherche. Un de ses écrits, le livre intitulé *Professional Ideology and the Profession of Arms in Canada*, est paru en 2005. M. Bentley a reçu le Prix d'innovation du sous-ministre/Chef d'état-major de la Défense (SM/CEMD) en 2005 et a reçu la Médaille du service méritoire en 2006, en reconnaissance de sa contribution à la réforme du système de perfectionnement professionnel des Forces canadiennes.

Le **Capitaine de corvette (à la retraite) Karen D. Davis** est une scientifique de la Défense à Recherche et développement pour la défense Canada et travaille actuellement comme chef d'équipe et chef de section à l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Elle possède une maîtrise ès arts en sociologie de l'Université McGill et est aspirante au doctorat au Collège militaire royal du Canada. M[me] Davis a collaboré à l'écriture du manuel intitulé *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution* (2007) et a agi comme rédactrice en chef et collaboratrice de l'ouvrage intitulé *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences* (2008).

M[me] Denise Kerr compte plus de 32 années de service au sein de la fonction publique canadienne. Elle a travaillé au sein de divers ministères, notamment le Service correctionnel, le Bureau du Conseil privé et la Défense nationale. Elle possède un baccalauréat ès arts et sciences militaires du Collège militaire royal du Canada et travaille actuellement comme officier supérieur d'état-major à la Coordination de la gouvernance et des politiques à l'Académie canadienne de la Défense.

M. Daniel Lagacé-Roy, Ph.D., est professeur au Collège militaire royal du Canada à Kingston, où il enseigne actuellement les cours Professionnalisme militaire et éthique et Psychologie et philosophie des conflits religieux, entre autres. Il est aussi chercheur associé en éthique et leadership militaires à l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Il a déjà enseigné l'éthique à la Commission scolaire catholique de Dufferin-Peel à Mississauga (ON), à l'Université du Québec à Rimouski (QC) et à l'Université de l'Alberta à Edmonton (AB). Il a servi dans les Forces canadiennes de 1987 à 1995 (Force régulière) et de 1998 à 2001 (Réserve). Au nombre de ses publications récentes, citons *L'éthique dans les Forces canadiennes : Des choix difficiles* (manuel et guide de l'instructeur) et un guide de mentorat. M. Lagacé-Roy possède un doctorat en philosophie de l'Université de Montréal (QC), une maîtrise ès arts en théologie et philosophie, un diplôme en enseignement de l'Université Laval (QC) et une maîtrise ès arts en counseling de l'Université St-Paul (Ottawa).

Diplômé du Collège militaire royal (CMR) du Canada et de l'Université Queen's, **M. Robert W. Walker, Ph.D.**, a servi pendant 21 ans dans la Marine royale du Canada et les Forces canadiennes. Il a notamment été professeur agrégé au CMR. Il a ensuite été membre civil de la Gendarmerie royale du Canada pendant 17 ans, à titre de chercheur-psychologue. Depuis 2002, M. Walker est professeur agrégé à l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Il a récemment rédigé de nombreux chapitres du *Précis de leadership militaire*, un ouvrage commercial dont il a aussi été le co-rédacteur en chef, paru aux éditions Dundurn Press, à Toronto, et à la Presse de l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston.

M. Justin C. Wright est diplômé de l'Université St. Thomas et de l'Université du Nouveau-Brunswick à Fredericton. Il possède un B.A. et une M.A. en sociologie avec une spécialisation en étude des dépendances et en théorie sociale. Il est un scientifique de la Défense à Recherche et développement pour la Défense Canada et est actuellement affecté à l'Institut de leadership des Forces canadiennes de Kingston, en Ontario. Dans ses recherches, il s'intéresse notamment au développement de l'identité, à la socialisation militaire et à la compétence interculturelle.

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

3D	défense, diplomatie et développement
ACD	Académie canadienne de la Défense
ACDI	Agence canadienne de développement international
ACIDD	Analyse, choix, implantation, débat et décision
AEC	Affaires étrangères Canada
ATG	analyse tactique graphique
C2	commandement et contrôle
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CCEM	Cours de commandement et d'état-major
CDN	Collège de la Défense nationale
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CFC	Collège des Forces canadiennes
CFP	Commission de la fonction publique du Canada
CMR	Collège militaire royal du Canada
COCIM	coopération civilo-militaire
COI	concept opérationnel intégré
COM Canada	Commandement Canada
COMFEC	Commandement de la force expéditionnaire du Canada
CPP	cadre de perfectionnement professionnel
CSO	conception systémique des opérations
CT	Conseil du Trésor
DCSFT	Direction – Concepts et schémas de la Force terrestre
EBO	énoncé des besoins opérationnels
ECS	équipe consultative stratégique
EMIS	État-major interarmées stratégique
EPR	équipe provinciale de reconstruction
É.-U.	États-Unis (d'Amérique)
FC	Forces canadiennes
FCE	formation en cours d'emploi
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FORPRONU	Force de protection des Nations Unies
FUNU	Force d'urgence des Nations Unies
GRC	Gendarmerie royale du Canada

IC	intelligence culturelle
IFOR	Force de mise en œuvre (Nations Unies)
ILFC	Institut de leadership des Forces canadiennes
IR	besoins en renseignement brut
JAG	Juge-avocat général
LCDP	*Loi canadienne sur les droits de la personne*
LDN	*Loi sur la Défense nationale*
MAECI	ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (Canada)
min DN	ministre de la Défense nationale
MDN	ministère de la Défense nationale
MR	militaire du rang
MSD	méthodologie systémique douce
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
OBE	opération basée sur les effets
OFR	opérations facilitées par réseaux
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Nations Unies
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PM	premier ministre
PNA	Police nationale afghane
PP	perfectionnement professionnel
PPO	perfectionnement professionnel des officiers
PPO	processus de planification opérationnelle
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
RAND	Recherche et développement (nom d'établissement de recherche et d'analyse sans but lucratif, neutre, basé aux É.-U.)
RO	recherche opérationnelle
s/off	sous-officier
SCE	symposium des chefs exécutifs
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

SMA(Pol)	sous-ministre adjoint – Politiques
SOC	commandement des opérations spéciales
SPPCC	Sécurité publique et Protection civile Canada
UNFICYP	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
USN	United States Navy
WVS	World values survey
ZI	zone d'intérêt
ZO	zone d'opérations

GLOSSAIRE

Andragogie	Théorie de l'enseignement aux adultes. D'abord mise de l'avant par l'enseignant allemand Alexander Kapp en 1833, lequel a employé le mot *Andragogik* pour décrire des éléments de la théorie sur l'éducation de Platon et l'utilisation des méthodes d'enseignement/d'apprentissage de Socrate qui intégraient questions et discussions pour étudiants adultes; cette théorie se caractérise par un mode d'enseignement fondé sur l'expérience, centré sur l'apprenant, guidé par un facilitateur et axé sur la participation active de l'étudiant.
Attitude	Tendance apprise et persistante à percevoir ou à agir d'une façon particulière à l'égard de personnes ou de situations.
Caporal stratégique	À l'ère de l'information, phénomène postmoderne qui permet au soldat, marin ou aviateur peu gradé de pouvoir assumer la responsabilité de prendre une décision et une mesure qui a des conséquences positives ou négatives sur l'issue d'une opération, sur les plans tactique, opérationnel et stratégique, ainsi que dans des contextes nationaux et internationaux.
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.
Compétence transculturelle	Aptitude à fonctionner efficacement dans une culture autre que la nôtre en raison des qualités, des connaissances et des habiletés que nous possédons.

Connaissances générales en matière de culture	Information qui porte sur le mode de compréhension des différences culturelles, la connaissance de sa propre culture et la façon dont elle influe sur la mission, les normes et les valeurs culturelles, ainsi que les habiletés nécessaires pour jeter un pont entre les différentes cultures.
Connaissances propres à une culture	Information et descriptions, souvent factuelles et axées sur des missions de niveau tactique-opérationnel, y compris, par exemple, l'histoire de la localité et l'origine du conflit, les éléments de base de la culture (p. ex., les valeurs et les traditions), la formation linguistique, la géographie physique et le climat, ainsi que les régimes économiques.
Croyance	Opinion ou conviction ferme, acceptation d'une chose, d'un fait, d'un énoncé, etc.
Culture	Croyances, valeurs, attitudes et comportements des membres d'un groupe.
Culture stratégique	Ce que la société transmet en fait d'attitudes, de traditions et de méthodes d'opération privilégiées qui sont plus ou moins caractéristiques d'une communauté de sécurité installée dans un lieu géographique donné.
Éthique	Sous-domaine de la philosophie qui vise à clarifier et à évaluer la nature du bien et du mal. Cela suppose la reconnaissance et la promotion de certaines valeurs, l'acquisition de certains principes et obligations éthiques qui peuvent être utilisés pour contribuer à orienter les comportements et à traiter les questions d'ordre éthique, ainsi que le développement du raisonnement moral à tous les échelons de la profession militaire pour que les membres des Forces canadiennes puissent analyser et comprendre leurs actions.

Ethnocentrisme	Fait de croire que le groupe auquel on appartient est le plus important ou se croit supérieur, sur le plan culturel, aux autres groupes; il se caractérise souvent par une incapacité à reconnaître que la différenciation culturelle ne suppose pas l'infériorité des autres groupes ethniques. L'ethnocentrisme institutionnel signifie l'imposition des façons de faire de notre culture sans égard aux différences présentes dans d'autres cultures.
Éthos	Caractère ou esprit essentiel et distinct d'une race, d'un peuple ou d'un système, d'une culture, d'une institution…défini par les coutumes, les usages, les habitudes, les mœurs.
Éthos militaire	Esprit vivant qui donne naissance et forme à la culture militaire; il se manifeste pleinement dans la conduite des membres de la profession des armes et il comporte les trois éléments fondamentaux : les croyances et les attentes relatives au service militaire, les valeurs canadiennes et les valeurs militaires canadiennes.
Gestion du savoir	Méthode systématique intégrée qui, appliquée à une organisation, permet une utilisation optimale des renseignements opportuns, précis et pertinents; la gestion facilite aussi la découverte des connaissances et l'innovation, favorise le développement d'une organisation apprenante et améliore la compréhension en intégrant toutes les sources d'information, ainsi que l'expérience et les connaissances individuelles et collectives.
Guerre de quatrième génération (G4G)	Terme qui désigne une guerre où la frontière entre la guerre et la politique, entre le soldat et le civil, entre la paix et la guerre et entre le champ de bataille et le lieu sûr est floue.

Herméneutique	Art, habileté, théorie et philosophie de l'interprétation et de la compréhension, principalement en relation avec la lecture de textes, et aussi en regard de l'ensemble du monde social, historique et psychologique.
Identité	Conscience de soi, de sa propre personne, établie en regard de ressemblances et de différences par rapport aux autres et dérivée, par exemple, de caractéristiques individuelles, comme le sexe ou l'ethnicité, qui peuvent être relativement durables; c'est aussi l'identité développée à la suite d'un processus d'élaboration influencé par des caractéristiques culturelles telles que les normes, les croyances, les valeurs, les traditions, l'organisation et les sous-groupes qui peuvent dans une certaine mesure varier au cours d'une vie.
Idéologie professionnelle	Cadre qui guide la profession des armes, laquelle se veut fondée sur des connaissances spécialisées, basées sur des théories, et engagée à appliquer les valeurs éthiques qui guident l'application de ces connaissances.
Impératif sociétal	En ce qui a trait aux responsabilités légales et professionnelles des FC envers la société, obligation générale de servir les intérêts du Canada et de répondre aux attentes qu'ont les Canadiens envers leurs forces armées, y compris les obligations particulières consistant à demeurer subordonnées aux autorités civiles du pays et à agir conformément aux valeurs fondamentales canadiennes.
Institution	Organisation formellement établie pour remplir une fonction particulière qui persistera au fil du temps; une institution jouit d'un statut et d'une permanence juridique ou quasi juridique. Les institutions qui dépendent de la bureaucratie et de la hiérarchie sont

	généralement lentes à s'adapter et à changer, tandis que les institutions réseautées organisées en fonction d'idéaux professionnels seront relativement plus susceptibles de s'adapter à l'évolution de la situation.
Intelligence culturelle	Aptitude à reconnaître les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements communs des membres d'un groupe et capacité d'appliquer efficacement ces connaissances à la réalisation d'un but particulier ou d'une gamme d'activités.
Intelligence émotionnelle	L'aptitude à contrôler ses émotions et celles des autres, à établir une distinction entre elles et à utiliser l'information pour orienter ses pensées et ses actions.
Intelligence sociale	Aptitude à comprendre les sentiments, les pensées et le comportement des personnes, y compris de soi même, dans les situations interpersonnelles et d'agir de façon appropriée en fonction de cette compréhension.
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; le leadership *efficace*, dans les FC, consiste à diriger, à motiver et à habiliter d'autres personnes de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique tout en cherchant en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission.
Littératie culturelle	Aptitude à comprendre ses propres façons d'être et ses propres normes culturelles.
Méthodologie douce des systèmes	Modèle multi-itératif (sept étapes à l'origine) utilisé pour étudier à fond les contextes

qui entourent les problèmes organisationnels, particulièrement sur le plan de l'apprentissage, de la compréhension appréciative et de la reconnaissance de visions du monde différentes et divergentes; plus récemment, l'attention s'est concentrée sur l'apprentissage et les processus, plutôt que sur la théorie des systèmes formelle.

Niveau opérationnel — Niveau d'activité qui fait le pont entre la stratégie et la tactique; l'« art opérationnel » comprend la coordination des diverses ressources, tant militaires que non militaires, et la fusion des objectifs stratégiques abstraits et généraux et des activités de niveau tactique, plutôt mécaniques et techniques, en un tout fonctionnel nommé plan de campagne

Niveau tactique — Niveau auquel une activité concrète est exercée pour composer avec le contexte établi par la stratégie et l'art opérationnel. La peur, le danger, l'épuisement physique et mental extrême sont soit propres au domaine tactique ou fort présents à ce niveau.

Organisation — Groupe particulier d'entités ayant en commun leur fonction ou leur intérêt et poursuivant un état final ou un but donné. D'une façon générale, les organisations, publiques ou privées, établissent des structures particulières, hiérarchisées ou réseautées, axées sur la production d'un résultat donné, qu'il s'agisse d'un matériel, d'un service ou d'un produit intellectuel. L'organisation peut être établie à court terme ou à long terme; les organisations permanentes acquièrent une histoire et une culture et peuvent être passablement similaires aux institutions ou en devenir.

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 capacité dominante.
Pédagogie	Fonction des enseignants – on inclut ici l'enseignement donné par des conférenciers à des élèves, souvent des groupes d'enfants considérés comme des auditoires relativement passifs, ou encore des classes d'étudiants assistant à des présentations d'« experts ».
Pensée systémique	Discipline encadrée de diverses façons, qui englobe les sciences physiques et sociales, le génie et la gestion, car elle vise à cerner des ensembles, des corrélations et des tendances au changement.
Perspicacité transculturelle	Capacité de comprendre des cultures qui sont au-delà de nos frontières organisationnelles, économiques, religieuses, sociétales, géographiques et politiques, ainsi que l'aptitude à prévoir et à comprendre les valeurs, les présomptions et les normes d'autres groupes, organisations et États.
Phénoménologie	Ensemble de méthodes théoriques qui sont utilisées pour tenter de comprendre comment les gens évoluent dans le monde qu'ils créent et habitent; étude de l'expérience et de la conscience humaines dans la vie quotidienne, qui met l'accent sur l'intention nourrie par la conscience et du caractère immédiat de l'expérience individuelle.
Professionnalisme	En termes généraux, faire montre des qualités ou des caractéristiques liées à une profession. En ce qui concerne les FC, cela signifie que les membres des FC utilisent leur bagage unique de connaissances militaires conformément aux valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires qui forment l'éthos

	militaire et selon la responsabilité de la profession envers la société et une profonde identification personnelle aux activités et au style de vie militaires.
Raisonnement moral	Moyen par lequel les individus reconnaissent et résolvent les difficultés de nature éthique; il est influencé par la conception du monde social de chaque individu.
Relativisme culturel	Croyance suivant laquelle les valeurs humaines, loin d'être universelles, varient grandement en fonction des différentes perspectives culturelles.
Renseignement culturel (militaire)	Analyse des informations d'ordre social, politique, économique et d'autres renseignements démographiques qui nous amènent à comprendre l'histoire, les institutions, la psychologie, les croyances et les comportements d'un peuple ou d'un État.
Saisie de la signification	Processus qui permet à une personne de se créer des modèles mentaux qui servent de bases à sa compréhension du monde social, ainsi que de son propre statut au sein de ce monde.
Sensibilisation culturelle	Combinaison de connaissances propres à une culture et de connaissances générales en matière de culture.
Société	Une société peut se définir comme une population dont les membres sont assujettis à la même autorité politique, occupent un territoire commun, ont une culture commune et partagent un sentiment d'identité.
Stratégique/stratégie	Voir « stratégie militaire ».

Stratégie militaire	Pont qui cimente la puissance militaire et les objectifs politiques; il présente de nombreux aspects qui ont trait aux personnes et à la politique, à la préparation au conflit ainsi qu'à la guerre et au conflit.
Système complexe	Un système ouvert qui fonctionne dans des conditions qui sont loin d'être équilibrées et qui est constitué d'un grand nombre d'éléments qui se comportent chacun selon une règle ou force qui le fait interagir avec d'autres éléments.
Système de croyances	La configuration des croyances présentes dans une société ou une culture particulière.
Transformation	Programme de changements fondamentaux et réels, entrepris en 2005 par le Chef d'état-major de la Défense, en vue de remanier l'institution militaire pour la rendre plus apte à répondre aux besoins des FC et à assurer la réussite des missions des FC; pour cela, le général a établi une vision, une stratégie et une planification stratégique et a procédé à la restructuration des Forces et au renouvellement de l'objectif des FC dans le cadre du XXI^{e} siècle.
Valeurs	Croyances déterminant ce qui, dans la vie, est de toute première importance et ce qui, par conséquent, devrait guider nos décisions et nos actions; caractéristiques ou qualités qui font qu'une chose est utile, désirée ou estimée; cela résulte des évaluations et du concept de ce qui est désirable.

INDEX

Adaptabilité externe 18, 19

Affaires étrangères Canada 97, 117, 157

Afghanistan x, xii, **xiii** *notes*, **26** *notes*, 58, **63** *notes*, 64, 65, 71, 74, 75, 77, 83, 111, 122, **130** *notes*, **133** *notes*, 135, **136** *notes*,148, 151, 152

Agence canadienne de développement international (ACDI) 58, 117

Alberts, David S. 24, **28** *notes*, 29, 145

Allemagne 39, 41, **61** *notes*

Analyse tactique graphique (ATG) 121, 122, **132** *notes*, **133** *notes*

Andragogie xii, 96, 97, 99, 104, **106** *notes*, 160

apprentissage andragogique 90, 95-97, 105

Ang, Soon **xiii** *notes*, 13, **26** *notes*, **27** *notes*, 29, **60** *notes*, **63** *notes*, **82** *notes*, 147, 150

Attitude ix, 11, 14-17, 26, 32, 33, 40-42, **45** *notes*, 47, 51-53, 57, 62, 125, 127, 161, 163, 165

Attrition 35, 36

Autorité 2, 69, 88, 122, 125, 126, 161, 164, 168

Autres ministères 58, 89, 113, 117, 119

Baskerville, Rachel 20, **26** *notes*, **28** *notes*, 145

Bellet, Maurice 67, **81** *notes*, 145

Bennett, Jennifer J. 97, 98, **107** *notes*, **108** *notes*, 109, 145

Bernstein, Alvin 33, **45** *notes*, 153

Bertallanffy, Ludwig von 3

Besoin opérationnel (besoin op) 111, 112

Besoins en information 118, 120

Branche des services du renseignement 116

Cadre de perfectionnement professionnel (CPP) xii, **27** *notes*, 79, 90, 91, 93-96, 100, 105, **107** *notes*, 112, 117, 157

Cadre/modèle d'efficacité des Forces canadiennes 119

Calques culturels xiii, 120

Capacités de changement 79, 90, 91, 95, 100, 105

Capacités sociales 79, 90, 91, 95

Carte systémique 3, 4

Center for Creative Leadership **108** *notes*, 149, 151

Centre d'apprentissage interculturel (Institut canadien du service extérieur, Affaires étrangères Canada) 97, 103, **107** *notes*, **108** *notes*, 149

Checkland, Peter 3, 8, **9** *notes*, 146

Chef d'état-major de la Défense (CEMD) 43, 54, 56, **62** *notes*, 86, 111-113, 116, **134** *notes*, 142, 145, 157, 155, 169

Clausewitz, Carl von 31, **45** *notes*, **132** *notes*, 146

Cognition vii, xi, 8, 14-17, 34, 48, 95, 100, 105

- capacité cognitive 65
- dimension cognitive 66, 67, 77

Coles, Capitaine de frégate John P. 15, **27** *notes*, 29, 146

Collectivisme 20, 21

Commandement 24, **28** *notes*, 29, 36, 37, 40, 44, 57, 86, 112, 120, 121, 129, 137, 145, 157-159, 161

Commandement Canada (COM Canada) 121

Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) 37

Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) 121

Compétence transculturelle 161

Comportement viii, ix, xi-xiii, 2, 3, 5-8, 11-17, 23, 25, **26** *notes*, 34, 47, 48, 53, 55-59, **62** *notes*, 66, 67, 70, 71, 73, 74, 76, 78, 80, 90, 91, 92, 95, 97, 101, 105, 113, 114, 118-120, 123-128, 162, 165, 168

Conception opérationnelle systémique (COS) 121, **132** *notes*

Confédération 37, 38, 41

Confiance 49, 50, 52, **61** *notes*, 87, 92, 103, 138, 142, 143

Connaissances (techniques; impératives; développementales; théoriques) vii, ix, xi, xiii, 1, 5, 8, 11, 14, 25, **45** *notes*, 47, 51, 53, 55, 60, 74, 78-80, 90, 91, 93-95, 100, 105, 116, 120, 125, 127-129, 161-165, 167, 168

Connaissances générales en matière de culture 168

Connaissances propres à une culture xiii, 25, 168

Conscience 14-17, **26** *notes*, 47-50, 55, 68, 74, **82** *notes*, **83** *notes*, 96, 101, 105, 164, 167

Conseillers culturels 117-120, 122, 124, 126-128

Corée 35, 39, 40, **61** *notes*

Croyances, attitudes, perceptions, système de croyances ix, xii, xiii, 3, 11, 12, 15, 22, 25, 26, 48,49, 51, 65-72, 74, 81, 88, 93, 94, 112, 114, 124, 125, 162-165, 168, 169

Culture stratégique xi, 1, 15, 31-44, 47, 112, 117, **131** *notes*, 162

Davis, Karen D. 11, **27** *notes*, 29, 47, **61-63** *notes*, 90, **106** *notes*, **108** *notes*, 109, 111, 141, 147, 150, 155

de Chastelain, Général John 142

Décennie noire 87

Défense, diplomatie et développement (3D) x, 58, 106

Demiray, Suleyman, Aumônier 83, 135, 136, 151

Démographie 71

Développement de l'identité xii, 14-17, 60, 65-68, 70-73, 76-80, 100, 124, 156

Développement de l'identité (modèle de Kegan) xii, 66, 70, 79, **80** *notes*

Diasporas 117, 118

Diversité 13, 49-54, **62** *notes*, 85, 89, 101, 114, 17, 120, 127, 141, 146, 151

Domaines de l'intelligence culturelle (international, national, État-hôte, ennemi) 128

Earley, Christopher P. **xiii** *notes*, 13, **26** *notes*, **27** *notes*, 29, **60** *notes*, 63, **81** *notes*, **82** *notes*, 83, 147, 150

École de la fonction publique du Canada 97, **107** *notes*, 146

Edwards, R. S. **130** *notes*, 147

Efficacité vii, ix, x, 1, 16, 18, 19, 24, 32, 53, 54, 92-95, 102, 105, **107** *notes*, **108** *notes*, 109, 113, 116, 119, **130** *notes*, **131** *notes*, 153

- efficacité institutionnelle 94, 95
- efficacité organisationnelle 95

Empathie 16, 17, 34, 74, 76, 96

Engagement et bien-être des militaires 18

English, John A. 87, **106** *notes*, 147

Équipe consultative stratégique (ECS) 57, 58

État-major interarmées stratégique (EMIS) 113, 116-120

États-Unis (d'Amérique) (É.-U.) **9** *notes*, **29** *notes*, 35, 37, 39, 40, **61** *notes*, 89, **132** *notes*, **133** *notes*, 134, 145

Éthique 44, 50, 52, **80** *notes*, **81** *notes*, 88, 93, 96, 105, 148, 150, 156, 162, 164, 165, 167, 168

Ethnocentrisme 50-52, 65, 163

Éthos 18, 19, 47, 57, 93-95, 163, 167

Éthos militaire 18, 19, 47, 93-95, 163, 167

Expertise vii, 50, 79, 89-92, 94-96, 100, **107** *notes*, **108** *notes*, 112, 116, 118, 120, 128, 129, 151

Féminité 14-17, 21

Ford, Kimberly-Anne 27, 29, **61** *notes*, 90, **106** *notes*, **108** *notes*, 109, 147

Formation en matière de sensibilisation culturelle 60

Gabriel, Ellen 141

Geertz, Clifford 1, **9** *notes*, **45** *notes*, 148

Gendarmerie royale du Canada (GRC) 86, 156

Genre 49, 52-54, **62** *notes*, 68, 75, 120, 123

Géographie 33, 34, 36, 37, 44, 103, 118, 162

Gouvernance 33, 34, 37, 42, 44, 118, 155

Gouvernement du Canada (GC) 111, 113

Gray, Colin S. 31, 33, 34, 43, **45** *notes*, 148

Groupes culturels 73, 122

Guerre de quatrième génération (G4G) 111, 163

Guerre froide 39-41, 43, 87, 96, 97, 104, 111, **132** *notes*

Guerre illimitée, guerre totale 112

Guerre limitée 35

Guillebaud, Jean-Claude 70, **82** *notes*, **83** *notes*, 148

Habermas, Jürgen 5

Habiletés transculturelles 104

Hayes, Richard E. **130** *notes*, 134, 149

Hellyer, Paul 137

Herméneutique 4, 5, 8, 164

Hillier, Rick 86

Histoire ix, 11-13, 15, **26** *notes*, 33, 34, 36, 38, 41, 43, 44, **45** *notes*, 76, 86, 87, 103, 118, **130** *notes*, 134, 141, 150, 154, 155, 162, 166, 168

Hofstede, Geert 20-22, **26** *notes*, **28** *notes*, 145, 149

Horn, Bernd **62** *notes*, 87, **106** *notes*, **132** *notes*, 147, 149

Identité xii, 2, 12, 21, 22, 25, 47, 49, 50, 52, 57, 60, **61** *notes*, 65-73, 76-80, **81** *notes*, **83** *notes*, 100, 122, 124, 146, 152, 164, 168

identité professionnelle 66, 69, 70, 72

identité religieuse xii, 71, 124

identité sociale 12, 67

Idéologie 17, 18, 33, 34, 40, 41, 43, 44, 79, 91, 93-95, 99, 100, 105, **107** *notes*, **108** *notes*, 109, 118, 135, 164

Idéologie professionnelle 17, 18, 79, 91, 93-95, 99, 100, 105, **107** *notes*, **108** *notes*, 109, 164

Individualisme 20, 21

Inglehart, Ronald 22, **28** *notes*, **61** *notes*, 149

Inkson, Kerr 21, **26** *notes*, **28** *notes*, 29, 55, **61** *notes*, **62** *notes*, **80** *notes*, 100, 101, 104, **108** *notes*, 109, 152

Institutions 2, 11, 13, 15, 23, 25, **28** *notes*, 29, 33, **63** *notes*, 67, 85, 86, 123, 138, 150, 164-166, 168

Intégration interne 1, 18, 19, 95

Intelligence sociale 47, 48, 165

Intelligence émotionnelle **27** *notes*, 47, 48, 165

Intérêts 13, 25, 47, 74, 122, 126, 164

Irak 41, **133** *notes*

Kegan, Robert xii, 12, **26** *notes*, 65, 66, 70, 72-75, 77-80, **82** *notes*, 83, 100, **108** *notes*, 150

Kirke, Charles 57, **63** *notes*, 150

Knox, MacGregor 33, **45** *notes*, 153

Kohlberg 66, **80** *notes*

Langage 14-17, 25, **82** *notes*, 123, 125

Lawrence, Thomas B. 25, **28** *notes*, 29, **63** *notes*, 150, 151

Leadership vii-x, **xiii** *notes*, 1, **9** *notes*, 17-19, 24, 26, 27, 29, 52-54, 57, 60, **61-63** *notes*, 69, **81** *notes*, **82** *notes*, 85, 87, 89-100, 102-105, **106-109** *notes*, 111, 116, **130-132** *notes*, 134, 137, **139** *notes*, 141, 143, **144** *notes*, 145-156, 165

Leadership fondé sur des valeurs 69

Leçons retenues x, 111, 120, 128, 129, **133** *notes*

Littératie culturelle 165

Livre blanc sur la Défense 43, 137

Lynn, John 33, **45** *notes*, **130** *notes*, 134, 150

MacDonald, Douglas **107** *notes*, **108** *notes*, 149, 153

Maffesoli, Michel 68, **81** *notes*, 150

Manœuvre 35, 36

Masculinité 14-17, 21

McCarthy-Senebald, Maryanne 96, **107** *notes*, **108** *notes*, 151

McCauley, Cynthia D. 109, 151

Méthodologie des systèmes douce 165

Militaire du rang (MR) x, **62** *notes*, 158

Milne, Glen **131** *notes*, **132** *notes*, 151

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), voir aussi Affaires étrangères Canada 58, 97, 103, **107** *notes*, 153, 157

Motivation vii, xi, 8, 11, 14-17, 26, 34, 48, 52, 58, 59, 96, 100, 101, 104, 105, 118-120, 124, 126, 128

Nations Unies (ONU) 39, 157-159

Niveau opérationnel de la guerre 36

Niveau politique de la guerre xiii, 32, 34, 35

Niveau stratégique de la guerre x, 34, 92, 119, 120, 132

Niveau tactique de la guerre xii, xiii, 34, 36, 43, 44, 90, 121, 123, 126-129, 167

Normes xiii, 2, 5, 21, 38, 47, 50, 75, 77, 91, 95, 101, 123, 162, 164, 165, 167

O'Toole, Roger 71, **82** *notes*, 151

Oka xiii, 58, 126, 141-143, **144** *notes*, 150

Organisations vii, ix, x, 2, 13, 19, 20, 22-25, 47, 49, 52, 56, 57, 59, 85, 86, 88, 96, 103, 105, 106, 112, 117, 119, 123, 125, 152, 166, 167

organisations décentralisées 24

Organisation apprenante 93, 163, 166

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) 39, 40, 158

Organisation non gouvernementale (ONG) 59, 89, 119, 158

Pangouvernemental(e) vii, viii, x, 58, 106, 120, 121, 126

Pédagogie 96, 99, 100, 104, 105, **106** *notes*, 167

Pensée systémique xi, 1, 3-5, 7, 8, 34, 167

Perspectives (unique; unilatérale; réciproque, universelle) 74, 75

Perspicacité transculturelle 89, 167

Phénoménologie 4, 5, 8, 167

Piaget, Jean 66, **80** *notes*

Plan de campagne 121, 126, 166

Pouvoir et autorité 122, 125

Première Guerre mondiale 35, 37, 38, 40, 42

Prise de décision 13-17, 24, 41, 51, 53, 58, 60, 68, 71, 125, **131** *notes*, 152

Processus de planification opérationnelle (PPO) 119, 121, **132** *notes*, 134, 145, 158

Professionnalisme(e) 17, 50, 57, 85, 87, 91, 94, 96, 97, 137, 138, 142, 156, 165, 167

Raisonnement moral xii, 15, 65, 66, 70, 71, 93, 96, 105, 162, 168

Relations civilo-militaires 32, 109, 137, **138** *notes*, 148

Relativisme culturel xii, 51, 52, 77, 168

Religion 15, 22, 33, 34, 40, 41, 44, 49, 70-72, 76, **80** *notes*, **82** *notes*, 88, 118, 121, 123, 151, 153

Réseaux vii, 2, 20, 22-26, 52, 56, 57, 60, **63** *notes*, 97, 118, 120, 125

réseau social 122, 123

Réussite de la mission ix-xiii, 11, 18, 19, 25, 54, 58-60, 86, 91, 102, 105, 111, 112, 126, 128, 130, **131** *notes*, 142

Royaume-Uni (R.-U.) 39, 40, **81** *notes*, 147

Saisie de la signification xii, 12, 65-67, 69, 70, 72-74, 77, 78, 80, 168

Schein, Edgar 1, **9** *notes*, 57, 61, **63** *notes*, 151

Seconde Guerre mondiale 35, 37, 39-43, **132** *notes*

Sensibilisation culturelle 13, 48, 60, 90, 102, 105, 168

Services de police 87, 141, 161

Servir avec honneur 47, 50, **61** *notes*, 69, **81** *notes*, 94, 107, 130, 146

Smith, Rupert, Général (retraité) 111, **130** *notes*, 152

Société ix, x, 2, 3, 5, 11, 19-23, 25, 26, 32, 38, 42, 44, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 60, **62** *notes*, 69, 71, 85, 88, 89, 96, 99, 120, 122-125, 127, 143, 162, 164, 168, 169

Société des Nations 38

Somalie 56, 111, 153

Sous-ministre adjoint (Politiques) SMA(POL) 113

Spécificité culturelle 124

Stratégie x, xii, xiii, 14, 18, 26, 30, 32, 33, 35-37, 40, 42, 44, **81** *notes*, 85, 90-92, 94-97, 99, 100, 102-105, 112, 113, 119, 120, 124, 126, 129, **131** *notes*, **132** *notes*, 137, 142, 166, 168, 169

- annihilation 35, 40, **132** *notes*
- bipolaire 35, 36, 40, 112, 120, **132** *notes*
- militaire 119, 126, 168, 169

Stratégies d'apprentissage xii, 90, 91, 95-97, 99, 100, 104, 105

Structure sociale 1, 2, 15, 57, 120, 122-124

Système général des guerres et des conflits xiii, 34, 44, 94, 112, 129, **132** *notes*

Systèmes complexes xiii, 3, 5, 7-9, 23, 113, **132** *notes*

Tamas, Andy 58, **63** *notes*, **64** *notes*, 152

Taylor, Carl 114, 116, **131** *notes*, 152

Taylor, Charles 71, 76, **82** *notes*, 83, 152

Technologie, technicisme 11, 34, 37,43, 44

Théorie de la hiérarchie 7

Thomas, David C. 14, 16, 21, **26** *notes*, **27** *notes*, 28, 29, 55, **61** *notes*, **62** *notes*, **80** *notes*, **82** *notes*, 100, 104, **108** *notes*, 109, 152

Transformation (Forces canadiennes) 56, 99, **106** *notes*, **109** *notes*, 138, 149

Unification (Forces canadiennes) xii, 86, 87, **109** *notes*, 137, 138

Union soviétique 39, 40

Valeurs (conflictuelles; non conflictuelles) 77

Van Riper, Lieutenant-général Paul 4, **9** *notes*

Vance, C. M. 102, 104, **108** *notes*, 153

Walker, Robert W. **27** *notes*, **62** *notes*, 85, **106-108** *notes*, 109, **130** *notes*, **131** *notes*, 137, 145, 147, 149, 150, 153, 156

Welzel, Christian 22, **28** *notes*, 149

Winslow, Donna 56, **63** *notes*, 64, 153

Wong, Leonard 89, **106** *notes*, 109, 154

World values survey 22, 159

Wright, Ronald **9** *notes*, 11, 15, **26** *notes*, 65, 154, 156

Zone d'intérêt (ZI) 121, 122, 125

Zone d'opérations (ZO) 121-123

L'intelligence culturelle et le leadership : Introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes est une ressource clé sur le perfectionnement professionnel de tous les leaders militaires, ainsi qu'un outil précieux pour entamer un dialogue et accroître le développement et la capacité multiculturelle et pangouvernementale dans l'ensemble des Forces canadiennes. Je vous incite fortement à le lire!

Le Major-général Daniel Gosselin
Commandant de l'Académie canadienne de la Défense

PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE