



Défense nationale National Defence



# Le *leadership* dans les Forces canadiennes

DIRIGER DES PERSONNES



Canada 

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2007

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

N° de IDDN : A-PA-005-000/AP-005

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

Direction artistique SMA(AP) DPSAP CS06-0423

# Table des matières

Avant-propos .....	iii
Préface .....	iv
Chapitre 1. Introduction : Obtenir les résultats militaires essentiels .....	1
Chapitre 2. Être un leader éthique .....	13
Chapitre 3. Réussir la mission en dirigeant des personnes .....	25
Chapitre 4. Être un leader efficace .....	39
Chapitre 5. Se soucier des personnes .....	55
Chapitre 6. Bâtir des équipes efficaces .....	67
Chapitre 7. S'adapter aux changements dans le monde extérieur .....	79



# Avant-propos

Le leadership militaire comporte une part de théorie et une part de doctrine. En 2005, je recommandais la publication de *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine* et *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Ces manuels offrent une excellente base doctrinale et théorique, à partir de laquelle peut être établi le cadre d'application du leadership. Le manuel *Diriger des personnes* se situe dans le prolongement des précédents manuels en offrant un guide complet sur la façon de diriger nos militaires des forces terrestres, maritimes et aériennes en temps de paix comme en temps de guerre.

La transformation des Forces canadiennes (FC) en des forces plus pertinentes, souples et efficaces dans l'espace de combat contemporain complexe et souvent dangereux, exige des leaders exceptionnels à tous les grades et à tous les niveaux – tactique, opérationnel et stratégique. Nous avons besoin de leaders chez qui la dimension opérationnelle est dominante, des leaders compétents et capables de mettre en pratique une philosophie du commandement de mission. Ils doivent de plus agir dans l'esprit de la philosophie « basée sur les valeurs », qui occupe le centre de la doctrine du leadership des FC.

Le manuel *Diriger des personnes* contribuera grandement à l'atteinte de cet objectif. À l'instar de toute doctrine digne de ce nom, ce n'est pas un simple amalgame de listes de contrôle et de principes généraux. Ce manuel offre un cadre détaillé dont peuvent se servir les militaires professionnels des FC pour acquérir et perfectionner leurs compétences et méthodes en leadership pour

diriger, habiliter et motiver leurs subordonnés, afin que ceux-ci s'acquittent correctement des tâches aussi nombreuses que diversifiées qui leur sont attribuées. Des tâches quotidiennes dans nos bases jusqu'aux opérations de combat en passant par les opérations nationales et d'aide humanitaire, *Diriger des personnes* fournit les outils nécessaires pour mener à bien sa mission tout en veillant sur ses gens avant, pendant et après les opérations.

Le présent manuel sera très utilisé dans tous les centres de perfectionnement professionnel des FC. Je souhaite toutefois surtout que tous les leaders étudieront et mettront en application les concepts, les méthodes et les techniques présentés dans *Diriger des personnes*.

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

# Préface

Le présent manuel a pour but de fournir aux militaires professionnels des Forces canadiennes des conseils pratiques ancrés dans une assise théorique solide, qui les aideront à diriger efficacement des personnes, leurs subordonnés. Les leaders des FC à tous les échelons sont responsables de la réussite de la mission de défense, telle qu'elle est définie par le gouvernement du Canada. Ils sont par conséquent tenus d'atteindre et de maintenir le niveau d'efficacité des FC requis. Le cadre d'efficacité des FC est à son tour défini dans le manuel *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine* en fonction de quatre résultats, nommément le résultat principal, le succès de la mission, et les trois résultats habilitants, le bien-être et l'engagement des militaires, l'intégration interne et l'adaptation au monde extérieur. L'éthos militaire canadien est le ciment qui unit ces quatre résultats et établit les limites à l'intérieur desquelles doivent agir les leaders alors même qu'ils travaillent à la réalisation de ces objectifs.

Les résultats liés à l'efficacité des FC s'obtiennent sur deux plans interreliés. D'abord, au niveau institutionnel, les leaders élaborent des politiques et des méthodes à l'échelle de l'institution relativement à chaque résultat dans le cadre du système. Le résultat est un « système de systèmes » qui assure l'efficacité institutionnelle. En second lieu, au niveau des personnes, les leaders des FC dirigent, habilitent et motivent leurs subordonnées afin d'exécuter leurs tâches, de veiller au bien-être de leurs gens, de former des équipes unies et de s'adapter au changement. Le volume qui fait pendant au présent manuel porte sur le leadership institutionnel appliqué. On se penche ici sur la notion de direction des personnes.

Au premier chapitre, on explique le lien entre le cadre d'efficacité des FC et le concept de leadership appliqué auprès des personnes. On y présente ensuite deux aspects fondamentaux de la philosophie de leadership des FC : le leadership partagé et l'esprit de subordination.

Dans le deuxième chapitre, on décrit le rôle de l'éthos militaire canadien du point de vue de la direction des personnes. On y explique comment l'éthos est au fondement de la philosophie de leadership des FC « basée sur les valeurs ». On y offre ensuite des conseils pratiques sur la façon dont les militaires professionnels des FC, qui doivent diriger des personnes, s'y prennent pour harmoniser la culture des FC dans le monde réel aux valeurs et aux normes de l'éthos militaire. Enfin, le chapitre porte sur la prise de décision éthique et contient des conseils destinés à faciliter la résolution des dilemmes éthiques qui surviennent inévitablement quand les leaders s'efforcent d'obtenir des résultats axés sur l'efficacité dans les FC.

Les chapitres trois et quatre portent sur le résultat qui prend la forme d'une mission réussie. Dans le troisième chapitre, on explique le rapport entre le commandement, la gestion et le leadership. On y décrit les concepts de pouvoir et d'influence sur

lesquels reposent ces fonctions. On y définit de plus les huit comportements visant à influencer que l'on retrouve dans l'échelle doctrinale des comportements de leadership et on y discute de leur rapport avec les concepts de leadership transactionnel et transformationnel. Une liste des dix exigences essentielles d'un leader efficace est offerte comme un résumé du chapitre. Le quatrième chapitre porte sur le cycle d'articulation de la tâche et contient des conseils pratiques sur la façon dont les leaders peuvent utiliser ce modèle pour assurer l'analyse, la planification, la direction et le contrôle en exécutant une tâche quelconque. On y présente douze principes du leadership efficace. Le chapitre se termine par une discussion du concept de leadership situationnel.

Dans le chapitre cinq, on se penche sur le bien-être et l'engagement des militaires, autrement dit, le fait de veiller sur nos gens. On aborde cette question en parlant du sens des responsabilités envers les personnes dont on a la charge, qui consiste à se soucier de leur bien-être physique, intellectuel et émotionnel. On y énonce des lignes directrices pratiques sur la façon de composer avec des subordonnés difficiles, le règlement des conflits interpersonnels, le traitement équitable des subordonnés et la récompense de la réussite.

Le sixième chapitre porte sur l'intégration interne ou la formation d'équipes efficaces. On y présente les notions de confiance, de moral et de cohésion, tout en soulignant leur importance, ainsi que quinze lignes directrices destinées à favoriser l'esprit d'équipe et la cohésion. Dans ce chapitre enfin, on approfondit le concept d'esprit de subordination, tout en expliquant en quoi des leaders tout autant que des suiveurs efficaces sont indispensables pour créer les équipes synergiques dont on a besoin pour assurer le succès d'une mission.

Le septième chapitre clôt le manuel en abordant la question de l'adaptation au monde extérieur. On y fournit des conseils pratiques sur la façon de s'adapter au changement ainsi que des lignes directrices visant un apprentissage efficace. Dans ce chapitre, on montre comment les leaders efficaces façonnent une culture des FC véritablement intégrée, tout en formant des équipes plus vastes dont certains membres ne sont pas des militaires des FC, ce qui peut englober des fonctionnaires, des ressortissants étrangers et des organisations non gouvernementales (ONG).







# Obtenir les résultats militaires essentiels

# 1

Le défi du leadership .....	2
Le but .....	2
La portée .....	2
L'évolution des besoins en leadership .....	3
Le cadre d'efficacité des FC .....	3
La définition du leadership efficace dans les FC .....	6
Le leadership partagé .....	8
L'esprit de subordination .....	9
Composer avec la peur .....	9
Les principes du leadership .....	10
Résumé .....	12

## CHAPITRE

# Le défi du leadership

Au sein des Forces canadiennes (FC), le leadership est une réalité quotidienne dans les salles des machines des navires, dans les hangars, dans les locaux et les salles des rapports des troupes et pelotons partout au pays et à l'étranger, dans le cadre des scénarios d'entraînement, dans les centres de perfectionnement professionnel et dans toute la gamme des opérations. Nous avons besoin de leaders efficaces dans tous ces contextes pour que le système puisse fonctionner à grande capacité, pour constamment assurer le bien-être de tous les militaires des FC (en service comme hors service) mais encore davantage pour que les FC remplissent leur engagement envers le gouvernement et les citoyens du Canada. On souhaite que le leadership soit en tout temps d'une qualité exceptionnelle, mais il n'est qualitativement pas mis en application de la même façon sur les bases que dans un contexte opérationnel. Les défis sont réels et souvent très exigeants. Cependant, la culture, la structure, les compétences et le professionnalisme des officiers et des militaires du rang (MR) se combinent pour assurer la réussite.

## LE BUT

Le présent manuel donne aux professionnels des FC les conseils pratiques nécessaires pour être des leaders efficaces.

## LA PORTÉE

On a voulu que le présent manuel se présente comme un outil simple et concret. Les conseils qui y sont offerts s'appuient sur une théorie solide, des concepts efficaces et la vaste expérience au sein des FC de leaders et de suiveurs de tous les grades. On a minimisé les aspects descriptifs et explicatifs des éléments constitutifs de la philosophie du leadership des FC dans le but de faciliter la lecture du manuel et de permettre au leader d'entrer dans le cœur pratique du sujet le plus rapidement possible. On peut prendre connaissance de la théorie fondamentale en matière de leadership dans les manuels *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine* et *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fonde-*

*ments conceptuels*. Le leadership fait aussi l'objet de discussions dans le contexte du système général des guerres et des conflits, qui englobe la politique, la stratégie, l'art opérationnel et la tactique. On dirige des personnes au niveau tactique surtout, la plupart du temps directement et face à face, et durant des opérations, dans des conditions incertaines et dangereuses. On dirige bien sûr également des personnes au niveau opérationnel et stratégique au sein des petits et grands états-majors et organisations. On met toutefois l'accent à ces niveaux sur le leadership institutionnel, un pan du leadership étudié dans le manuel *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*. La doctrine embrassée dans le présent manuel s'applique à tous les leaders, officiers et membres du rang (MR) des FC nommés à des postes de leadership ou qui remplissent temporairement un rôle de leadership en raison des circonstances du moment (p. ex., leadership spontané).

## L'ÉVOLUTION DES BESOINS EN LEADERSHIP

Une définition très générale du leadership en fait l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent dans le but de satisfaire à l'intention ou d'atteindre l'objectif commun. Cette définition est neutre. Elle s'applique à toutes les formes de leadership, presque sans égard au contexte et à l'époque. Elle ne comporte pas d'affirmations ou d'allusions concernant

ce qui constitue un bon ou un mauvais leadership, un leadership efficace ou inefficace. L'efficacité des leaders au sein des FC doit toutefois être définie par rapport à l'efficacité des FC. Elle doit aussi renvoyer aux valeurs enchâssées dans l'éthos militaire canadien, en d'autres termes, le leadership dans les FC doit être « basé sur les valeurs ». Ceci est particulièrement important dans un contexte de la sécurité caractérisé par la complexité, l'ambiguïté, la volatilité, l'incertitude et le danger.

## LE CADRE D'EFFICACITÉ DES FC

Comme on le voit à la figure 1-1, l'efficacité collective dans les FC se définit en fonction de cinq grandes dimensions :

- succès de la mission
- intégration interne
- bien-être et engagement des militaires
- adaptation au monde extérieur
- éthos militaire

La définition et la doctrine d'une direction efficace des personnes au sein des FC découlent par conséquent de ce modèle.



Figure 1-1 Cadre d'efficacité des FC : Résultats essentiels et valeurs-phares de la conduite





Pour bien diriger des personnes, il faut obtenir ces résultats de façon coordonnée ou simultanée. La conduite des leaders des FC, telle qu'elle s'incarne dans l'éthos militaire, se trouve au centre du cadre d'efficacité parce qu'elle influence toutes les activités destinées à assurer la réalisation des autres résultats. Elle oriente et délimite le comportement. C'est le ciment qui maintient tous les morceaux ensemble. Elle représente la responsabilité d'un leader de prêcher par l'exemple et de transmettre les valeurs des FC à ses subordonnés.

Chacun de ces résultats et son importance en regard d'un leadership efficace font l'objet des chapitres successifs du présent manuel. Pour le moment, donnons-en une brève description.

### *Succès de la mission*

Dans toute la gamme des opérations, la préoccupation dominante est l'accomplissement de la mission, souvent au risque des participants et parfois en dépit d'un lourd tribut en vies humaines, en matériel et en argent. La primauté des opérations, moteur de la planification et de l'action collectives, et la responsabilité illimitée des militaires sont des conséquences directes de l'importance primordiale accordée au succès de la mission. Les leaders adoptent la même approche pour s'acquitter de leurs tâches, que ce soit dans les bases, au cours des exercices ou en campagne.



### ***Intégration interne***

On entend ici la cohésion et le travail d'équipe. Les divers éléments doivent fonctionner de concert. L'intégration interne renvoie aussi au fonctionnement coordonné de multiples équipes, unités et formations. Pour coordonner, il faut établir des structures et des tâches courantes stables, s'assurer que les équipes fonctionnent efficacement, partager l'information et favoriser les communications internes de manière à ce que tous aient une même vision de la réalité, de façon à ce que tous les membres de l'équipe comprennent clairement l'intention du leader. La cohésion suppose que les membres sont solidaires dans leur engagement commun et valorisent l'apport des uns des autres. La cohésion et le travail d'équipe permettent de décupler les efforts, ce qui fait que l'effort collectif est plus grand que la somme des efforts individuels. Les leaders efficaces des FC, à tous les échelons, forment des équipes efficaces dont les membres réfléchissent et agissent en fonction de l'organisation supérieure. Il est important de comprendre que les suiveurs, à tous les échelons, sont indispensables pour des équipes efficaces et des FC efficaces. Après tout, tous les leaders sont également le suiveur d'un autre leader.

### ***Adaptation au monde extérieur***

Ce résultat a trait à la capacité de trouver sa place dans le contexte opérationnel plus vaste, l'aptitude à anticiper l'évolution de la situation et la volonté de s'adapter au changement. Pour bien s'adapter, le leader des FC doit comprendre et faire sienne la nécessité de favoriser la souplesse, la créativité, la diversité et l'innovation. Cela signifie que pour mener à bien la mission, les leaders doivent être prêts à collaborer avec les autres équipes et organisations plutôt que de travailler en vase clos. C'est en communiquant avec les autres que cet engagement extérieur peut être rempli, c'est-à-dire en assurant

la liaison et en faisant circuler l'information. Même aux échelons les plus subalternes, les leaders des FC doivent interagir avec des intervenants civils très diversifiés et des organisations comme les autres ministères, les organisations non gouvernementales, les organismes internationaux, les médias et le grand public dans son ensemble. Dans le même ordre d'idées, les leaders doivent aussi s'adapter aux changements qui surviennent dans le milieu extérieur, que ce soit les transformations que connaît la société, l'univers technologique, la situation géopolitique ou le contexte opérationnel.

### ***Bien-être et engagement des militaires***

On se soucie ici des personnes. Ce résultat est en premier lieu essentiel du point de vue du succès de la mission, en plus de contribuer considérablement à l'intégration interne et à l'adaptation au monde extérieur. On se préoccupe ici des subordonnés, de leur qualité de vie et de leurs conditions de service et, bien sûr, de l'importance de procurer tous les moyens requis pour assurer la protection des forces pendant les opérations. L'engagement est un mouvement tant ascendant que descendant, dans la mesure où les militaires se sont engagés envers les FC et où les FC ont un engagement à remplir envers leurs militaires. Les FC sont le reflet des militaires qui les composent. S'occuper de leurs subordonnés et leur témoigner de la considération est un devoir à la fois intrinsèque et moral des leaders des FC qui se veulent efficaces.

### ***Éthos militaire***

L'éthos militaire des FC est au coeur des concepts des FC qui définissent tant la profession des armes que le leadership militaire. Il englobe les valeurs qui caractérisent et définissent la conduite professionnelle. Cette dimension comportementale de l'efficacité des FC comprend les valeurs civiques

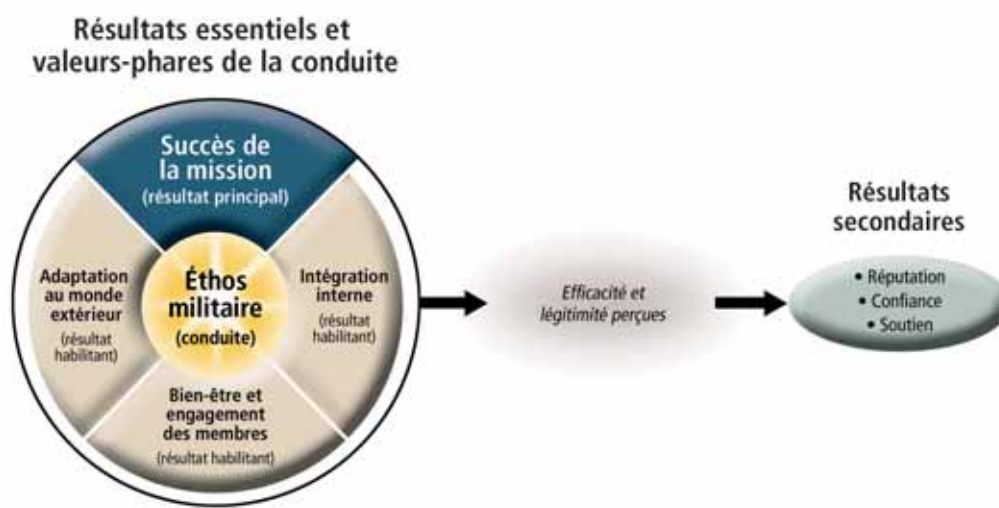
d'une démocratie libérale, les valeurs incarnées par la primauté du droit, les valeurs éthiques qui régissent notre façon de traiter les gens et de mener des opérations ainsi que les valeurs militaires traditionnelles que sont le sens du devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage. L'éthos militaire, c'est l'essence même de l'honneur du guerrier.

## LA DÉFINITION DU LEADERSHIP EFFICACE DANS LES FC

Le leadership efficace dans les Forces canadiennes est défini à la page 5 du manuel *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine* : « **diriger, motiver et habiliter les autres de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission** ». Cette définition repose sur l'obtention du résultat principal pour les militaires professionnels canadiens : le succès de la mission. Elle est « basée sur les valeurs » dans la mesure où la mission doit être exécutée de façon professionnelle et éthique, autrement dit, conformément à

l'éthos militaire. Dans les FC, les leaders efficaces sont constamment en train d'acquérir et de perfectionner les capacités propices à la réussite de la mission. Il faut toutefois varier les approches en matière de leadership, car les conditions et les situations ne sont pas toujours les mêmes. Ainsi, dans une base, les styles de leadership diffèrent de ceux adoptés en temps de crise ou face au danger. De plus, l'instruction et la discipline, deux dimensions fondamentales de la carrière militaire, peuvent exiger un style plus directif et transactionnel. Quoi qu'il en soit, le leadership transformationnel permet au leader de mieux motiver et inspirer ses subordonnés et devrait par conséquent être l'approche privilégiée. On ne néglige alors pas les trois résultats secondaires que sont le bien-être et l'engagement des militaires, l'intégration interne (former des équipes efficaces) et l'adaptation au monde extérieur (s'adapter aux exigences extérieures). Les leaders doivent conjuguer tous ces résultats axés sur l'efficacité des FC en s'assurant d'en faire un tout cohérent s'ils veulent arriver à pleinement assumer leurs responsabilités. Chacun de ces résultats fait l'objet d'un exposé détaillé dans le présent manuel.

Figure 1-2 Cadre d'efficacité des FC : Résultats secondaires





En atteignant ces résultats tout en dirigeant des personnes, les leaders des FC facilitent l'obtention d'un certain nombre de résultats secondaires très importants pour les FC en tant qu'institution (voir la figure 1-2). Les FC sont considérées efficaces quand :

- elles accomplissent des missions que les Canadiens trouvent importantes et approuvent dans leur ensemble;
- font participer leurs concitoyens à diverses activités et s'adaptent au changement extérieur;
- démontrent qu'elles se préoccupent véritablement de tous les militaires des Forces canadiennes;

- forment en leur sein des équipes efficaces dont les membres réfléchissent et agissent pour le bien de l'organisation entière;
- font tout cela en respectant les valeurs chères aux Canadiens.

En se comportant ainsi, les FC démontrent leur légitimité et leur efficacité aux yeux du grand public, dont les membres seront par conséquent prêts à accorder aux FC et à leurs leaders leur confiance et leur soutien. La réputation des FC en sera rehaussée en retour.

Il est ici important de faire une mise en garde au sujet de ces résultats axés sur l'efficacité. Les leaders doivent être conscients que ces résultats s'opposent souvent plus ou moins les uns aux autres. C'est là un grand défi du leadership. À ce titre, il est particulièrement éloquent de donner comme exemple la contradiction entre le succès de la mission et le bien-être des militaires (protection des forces) dans le cadre des nombreuses opérations où se déroulent des combats ou abondent les situations périlleuses. Il y a bien d'autres exemples à cet égard, quoique peut-être moins évidents. On peut penser en ce sens à une équipe ou une unité établie de sorte à favoriser son intégration interne (cohésion) et dont les membres se démarqueraient nettement des autres, se sentiraient uniques ou voudraient constituer une élite. Un tel esprit d'équipe, s'il bascule dans l'excès, peut créer des tensions avec les membres du groupe dans son ensemble, ce qui nuit à la coopération et au travail d'équipe général. Un autre exemple d'éventuelle source de tensions est l'opposition entre la stabilité et le contrôle requis pour maintenir une équipe forte et cohésive (intégration interne) et la souplesse et l'innovation dont il faut faire preuve pour s'adapter à divers intervenants extérieurs (adaptation au monde extérieur). Il ne





faut toutefois pas croire que de tels dilemmes, qu'ils soient réels ou potentiels, sont incontournables. Pareille réalité fait plutôt ressortir l'importance pour les leaders de faire preuve d'un jugement professionnel aiguisé afin de pouvoir, en premier lieu, reconnaître toute contradiction existante, et d'ensuite en atténuer autant que possible l'incidence, tout en prenant néanmoins les décisions et les mesures requises pour aller de l'avant.

### **LE LEADERSHIP PARTAGÉ**

Quand il est question des leaders et de leur influence sur les gens et les organisations, on a tendance à imaginer des sortes de héros dont les interventions

provoquent des revirements de situation ou orientent le cours des choses. Mais personne ne peut tout maîtriser et contrôler dans une organisation aussi vaste et complexe que les FC, et il ne serait pas raisonnable de s'attendre à ce que quelqu'un le puisse. Il arrive que des leaders d'exception apportent une contribution remarquable aux FC, mais à long terme, l'efficacité de l'institution repose sur le développement d'une solide équipe de leaders composée d'officiers et de MR dont les domaines d'expertise sont complémentaires, puisant dans la profession le même sentiment d'appartenance, le même sens des responsabilités, les mêmes valeurs et la même finalité.



Par leadership partagé, on entend le partage des responsabilités propres au leadership au sein des équipes, des unités, des formations et de l'ensemble des FC, tant au plan horizontal que vertical. Trois concepts sous-tendent le leadership partagé :

- Les fonctions essentielles du leadership devraient être partagées à divers degrés avec les leaders de niveaux équivalents et subalternes. Il faut toutefois tenir compte de la situation et des subordonnés concernés.
- L'aptitude au leadership des officiers et de tous les MR, jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique, devrait être pleinement développée et exploitée.
- On devrait donner à tous les militaires des FC l'occasion de développer cette aptitude latente et de s'en servir.

Le leadership partagé ne doit ni ne peut diminuer les responsabilités ou les prérogatives du commandement. Le commandement est une fonction officielle et légale qui englobe un ensemble d'obligations fondamentales de rendre compte à des supérieurs, au gouvernement et enfin au grand public et de respecter la primauté du droit. On fait la distinction entre commandement et leadership au chapitre 3. Quoi qu'il en soit, les commandants efficaces sont nécessairement de bons leaders qui comprennent de ce fait l'importance du leadership partagé et y recourent pour exploiter dans la mesure du possible les talents et le potentiel de tous les subordonnés à l'échelle de l'organisation.

## L'ESPRIT DE SUBORDINATION

Tous les leaders des FC, peu importe leur grade ou leur poste, du sous-officier ou officier subalterne le plus novice jusqu'au Chef d'état-major de la Défense, sont également des subordonnés. Personne ne peut être un leader efficace au sein des FC sans

d'abord avoir été et continuer d'être un bon exécutant. L'art de suivre est une nouvelle étiquette apposée sur un concept éprouvé et bien établi, que les leaders efficaces reconnaissent et acceptent depuis les débuts de l'histoire des FC. Il est essentiel de comprendre ce qu'est l'esprit de subordination pour exercer un leadership efficace.

On définit le véritable esprit de subordination comme la capacité de se mettre entièrement au service de l'objectif qu'est la réussite de la mission, en étant un membre apprécié et actif de son équipe, en étant réceptif et en contribuant au changement et à l'établissement d'une culture conforme à l'éthos militaire des FC. L'esprit de subordination est présent dans la figure 1-1 et fait partie intégrante de l'engagement du militaire. Les subordonnés efficaces :

- font ce qu'il y a à faire;
- sont des membres appréciés et indispensables de leur équipe;
- savent que leur service au sein des FC est synonyme d'engagement;
- sont des acteurs réceptifs du changement;
- incarnent l'éthos militaire dans tout ce qu'ils font.

## COMPOSER AVEC LA PEUR

*Diriger des personnes* se fait dans tous les milieux de travail, mais fondamentalement, c'est une notion qui porte sur quelque chose de beaucoup plus profond : la direction de personnes dans le cadre des opérations intégrées, c'est-à-dire les opérations nationales, les situations de conflit et les combats. L'espace de bataille contemporain, autrement dit, les lieux où se déroulent les opérations et où les combats sont minimalement une menace sourde et constante, est complexe, difficile et dangereux. Que ce soit à bord d'un navire, en patrouillant une région

ou une autre, en effectuant un vol dans un espace aérien hostile ou en appuyant ces activités de toutes sortes de façons, les leaders des FC doivent être prêts à prendre la tête de leurs troupes dans n'importe quel théâtre d'opérations quand la situation est incertaine, ambiguë, confuse, dangereuse et par-dessus tout, quand la peur règne. Les leaders doivent savoir comment surmonter ces obstacles, que la peur ne fait que grossir et rendre plus compliqués. Le fond de la question ne consiste pas à savoir si une personne éprouve de la peur mais bien comment on peut contrôler la peur et la canaliser pour assurer l'efficacité des militaires exposés au danger et au stress et en temps de crise.

Pour dire les choses simplement, la peur est une émotion, une puissante émotion qui peut rapidement enlever leurs moyens à des personnes, des équipes, voire des unités entières. La peur peut devenir contagieuse et souvent déboucher sur la panique. Le défi du leadership consiste d'abord à comprendre la peur puis à composer avec celle-ci. Les leaders eux-mêmes peuvent avoir peur mais ils doivent apprendre à la contenir et diriger leurs subordonnés en visant la réussite de la mission. Dans des termes plus pertinents du point de vue des affaires militaires, il y a diverses causes à la peur, nommément :

- la peur d'être tué, blessé ou capturé;
- la peur de tuer d'autres personnes;
- la peur de l'inconnu;
- la peur de l'échec personnel;
- la peur de laisser tomber ses camarades.

Les privations, le bruit et la fatigue aggravent la peur. On affirme souvent que l'antidote à la peur est le courage. Cela est valable si les leaders comprennent que le courage n'est pas l'absence de peur.

Cela signifie arriver à faire le travail en dépit de la peur. Et le travail consiste à diriger. L'instruction et l'éducation sont particulièrement importantes pour apprendre à composer avec la peur, tout autant que le sont la discipline et l'acquisition de l'autodiscipline chez les leaders comme chez les subordonnés. L'endoctrinement mental et le conditionnement physique sont des dimensions intrinsèques de l'instruction qui permettent d'atténuer l'incidence du désespoir, des privations et de la fatigue. Cela permet aussi d'avoir plus confiance en soi, de mieux résister au stress et de rester lucide malgré l'épuisement physique et mental.

Le présent manuel ne porte pas sur la psychologie de la peur, il porte sur la direction des personnes dans toutes les situations, y compris quand les militaires sont confrontés à l'adversité et la complexité. Le contenu du présent manuel contribuera à faire émerger les leaders exceptionnels dont nous avons besoin dans la profession des armes, dont font partie tous les militaires des FC. Il ne faut pas croire que le combat est le seul aspect dont on tient compte. Il n'en demeure pas moins que le combat et le conflit armé, sous toutes leurs formes, posent le plus grand défi intellectuel, psychologique et émotionnel que les leaders sont appelés à relever sur terre, en mer et dans les airs. Les leaders des FC doivent d'abord se préparer à relever pareil défi.

## LES PRINCIPES DU LEADERSHIP

Dans la doctrine du leadership des FC, les principes du leadership offrent un genre de synthèse de l'ensemble des connaissances, techniques et méthodes du leadership efficace. Les leaders doivent toutefois faire attention de ne pas réduire l'art et la science du leadership, une entreprise complexe et sophistiquée, à une simple liste de contrôle. Les

principes du leadership doivent être considérés comme offrant une orientation générale et une façon succincte de réunir tant la théorie que la mise en application du leadership efficace. Dans le monde complexe qui est le nôtre, il faut que les leaders comprennent ce qui sous-tend ces principes, ce qui les rend agissants et signifiants. Les leaders doivent pouvoir les justifier pleinement devant leurs subordonnés. La doctrine du leadership des FC comprend 12 principes du leadership qui sont tous d'égale importance. Les leaders qui observent ces principes en faisant preuve du meilleur jugement professionnel possible sont des leaders qui, par-dessus tout, prêchent par l'exemple.

- Acquérir une compétence professionnelle et continuer de se perfectionner.
- Préciser ses objectifs et ses intentions.
- Savoir régler les problèmes et prendre des décisions en temps opportun.
- Diriger; motiver par la persuasion et l'exemple et en partageant les risques et les difficultés (c.-à-d. prêcher par l'exemple).

- Entraîner les personnes et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes.
- Promouvoir l'esprit d'équipe et la cohésion.
- Informer les subordonnés.
- Encadrer et éduquer les subordonnés; les aider à se perfectionner.
- Traiter les subordonnés équitablement.
- Maintenir sa connaissance de la situation; chercher des renseignements et se tenir au courant.
- Apprendre de ses expériences et de celles des autres.
- Incarner et renforcer l'éthos militaire; maintenir l'ordre et la discipline et veiller au respect des normes professionnelles (c.-à-d. prêcher par l'exemple).

Les concepts que ces principes représentent seront utilisés tout au long du présent manuel, quand ils sont particulièrement pertinents.

# Résumé

- Le cadre d'efficacité des FC :
  - Résultat principal.*
    - Faire ce qu'il y a à faire (succès de la mission)
  - Résultats habilitants.*
    - Veiller sur ses gens (bien-être et engagement des militaires)
    - Penser et agir en fonction de l'équipe élargie (intégration interne)
    - Anticiper le changement et s'adapter (adaptation au monde extérieur)
    - Incarner les valeurs professionnelles (éthos militaire)
- Le leadership efficace dans les FC – « Diriger, motiver et habilitier les autres de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission ».
- Le leadership partagé – On entend par là le partage des responsabilités propres au leadership au sein des équipes, des unités, des formations et de l'ensemble des FC, tant au plan horizontal que vertical.
- L'esprit de subordination – Des subordonnés efficaces :
  - font le travail;
  - sont des membres appréciés et indispensables de leur équipe;
  - savent que leur service au sein des FC est synonyme d'engagement;
  - sont des acteurs réceptifs du changement;
  - incarnent l'éthos militaire des FC dans tout ce qu'ils font.
- Diriger des personnes – La direction de personnes dans le cadre des opérations intégrées, c'est-à-dire les opérations nationales, les situations de conflit et les combats.
- Il y a diverses causes à la peur, notamment :
  - la peur d'être tué, blessé ou capturé;
  - la peur de tuer d'autres personnes;
  - la peur de l'inconnu;
  - la peur de l'échec personnel;
  - la peur de laisser tomber ses camarades.
- Les principes du leadership
  - Acquérir une compétence professionnelle et continuer de se perfectionner.
  - Préciser ses objectifs et ses intentions.
  - Savoir régler les problèmes et prendre des décisions en temps opportun.
  - Diriger; motiver par la persuasion et l'exemple et en partageant les risques et les difficultés (c.-à-d. prêcher par l'exemple).
  - Entraîner les personnes et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes.
  - Promouvoir l'esprit d'équipe et la cohésion.
  - Informer les subordonnés.
  - Encadrer et éduquer les subordonnés; les aider à se perfectionner.
  - Traiter les subordonnés équitablement.
  - Maintenir sa connaissance de la situation; chercher des renseignements et se tenir au courant.
  - Apprendre de ses expériences et de celles des autres.
  - Incarner et renforcer l'éthos militaire; maintenir l'ordre et la discipline et veiller au respect des normes professionnelles (c.-à-d. prêcher par l'exemple).





## Être un leader éthique

# 2

Éthos, éthique et culture .....	14
Le leadership basé sur les valeurs .....	15
Le lien entre le Programme d'éthique de la Défense et l'éthos militaire .....	16
L'éthos militaire canadien .....	18
Harmoniser culture et éthos .....	21
La prise de décision éthique .....	22
Résumé .....	24

# Éthos, éthique et culture

L'éthos se définit notamment comme étant « l'esprit caractéristique, le style ou sentiment prédominant d'un peuple ou d'une collectivité » ou « le génie particulier d'une institution ou d'un système ». L'éthos est le caractère fondamental, l'identité, le moteur et le mobile principal d'une institution, qui représente la volonté de ses membres en regard de la réalisation des objectifs institutionnels. L'éthos de forces armées est par conséquent une description idéale de ce que devrait être la culture de ces forces. C'est l'état que visent les militaires professionnels individuellement et collectivement. L'éthos militaire comprend des valeurs, des croyances et des attentes qui reflètent les valeurs canadiennes fondamentales, les impératifs du professionnalisme militaire et les exigences des opérations. Il est le centre de gravité de la profession militaire et offre un cadre éthique pour le déroulement professionnel des opérations militaires.

L'éthique est l'étude systématique des notions de bien et mal. C'est un domaine distinct de la philosophie. Il existe plusieurs « systèmes » d'éthique en Occident dont la différence principale réside dans la raison qui devrait nous inciter à agir d'une façon plutôt qu'une autre. Par exemple, dans l'un de ces systèmes, on pose des impératifs catégoriques qui déterminent ce qu'est le devoir éthique et la conduite doit être en tout temps conforme à ces impératifs. Selon un autre système, nous devons tenir compte des conséquences probables de nos actions et prendre des décisions en fonction des conséquences que nous souhaitons ou sommes prêts à accepter. Dans un autre système encore, une décision éthique est celle dont l'issue est la plus favorable au plus grand nombre.

Le concept de moralité est bien sûr étroitement lié à celui de l'éthique et concerne le comportement. La moralité est plus subjective et suppose non seulement de choisir entre deux systèmes d'éthique

mais également entre des valeurs particulières à l'intérieur de ces systèmes. Au sein des FC et à dire vrai à l'échelle du Ministère de la Défense nationale (MDN), on a établi un système d'éthique et privilégié un type de conduite qui sont directement inspirés de la société canadienne, du service envers cette société et des exigences propres aux opérations militaires. Ce système donne forme à l'éthos militaire canadien.

La culture a fait l'objet de nombreuses définitions. Aux fins du présent manuel, elle se définit comme « le modèle global de comportement humain qui comprend la réflexion, les croyances, le discours, les actions, les formes sociales, les caractéristiques matérielles et les artefacts, et qui dépend de la transmission d'un comportement appris d'une génération à une autre ». La culture militaire repose sur des modèles fondés sur la doctrine, l'histoire, le patrimoine et la tradition, des préférences technologiques, un rôle unique et l'expérience opérationnelle.

Les divers éléments fonctionnels de l'institution créent très souvent des cultures différentes qui divergent l'une de l'autre (p. ex., les différences culturelles entre la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne dans leur approche du leadership, de l'éthique du travail et du travail d'équipe) et ce, en comparaison de l'éthos idéal avec lequel on vise à créer une culture commune pour les FC. De plus, des cultures divergentes peuvent aussi favoriser le carriérisme, une mentalité de bureaucrate et une éthique du travail du type « neuf à cinq ». Le défi pour les leaders des FC consiste à harmoniser la culture actuelle avec l'idéal de l'éthos militaire canadien.

## LE LEADERSHIP BASÉ SUR LES VALEURS

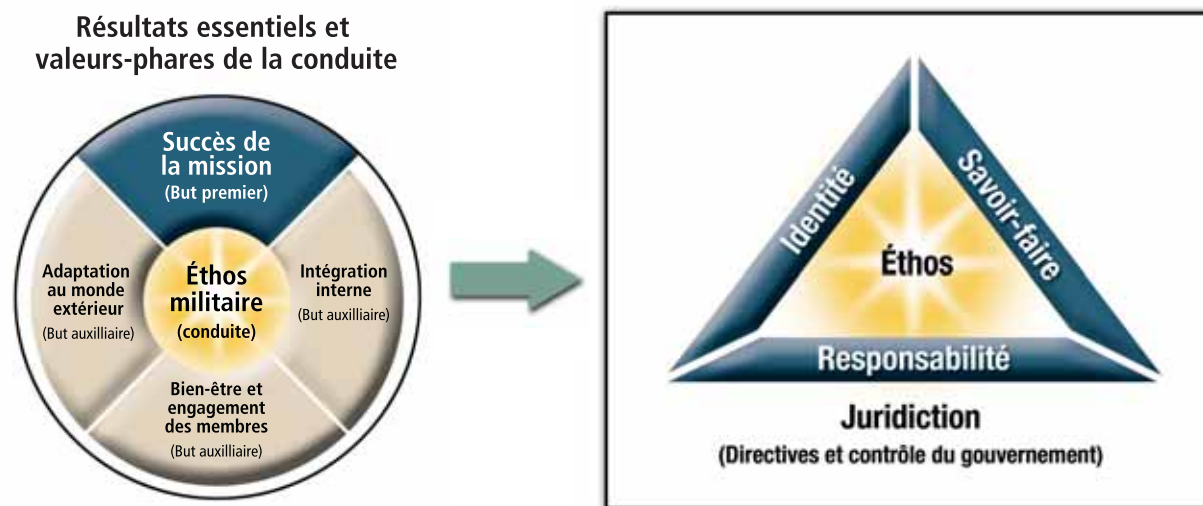
Avant de se pencher de plus près sur l'éthos militaire, il faut bien comprendre le lien entre le professionnalisme, tel qu'il est présenté dans *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, et le cadre d'efficacité des FC. À la figure 2-1, la structure professionnelle des FC est accolée pour fins de comparaison au cadre d'efficacité des FC.

### 1 RCR, opération *Storm*, Bosnie-Herzégovine, 1998

#### Mention élogieuse du Sous-chef d'état-major de la Défense

En reconnaissance d'une conduite résolue et professionnelle face à un soulèvement civil de grande envergure dans la ville de Drvar, en Bosnie-Herzégovine, le 24 avril 1998. Les soldats du groupement tactique du 1 RCR ont agi rapidement et avec un remarquable sang-froid pour s'interposer entre une foule en colère et des réfugiés sans armes, évitant de façon quasi certaine que des gens soient blessés ou tués. Parce qu'ils ont agi courageusement et avec retenue en réprimant la tentation de tirer sur des belligérants hostiles, les membres du groupement tactique ont préservé la base sur laquelle allaient pouvoir être rétablies des relations pacifiques entre les groupes ethniques, ce qui a rehaussé la crédibilité du 1 RCR comme des Forces canadiennes.

Figure 2-1 Cadre d'efficacité des FC et le Cadre théorique de la profession militaire



Veillez remarquer la position centrale de l'éthos dans les deux diagrammes. Les valeurs, les normes et les comportements contenus dans l'éthos influencent les caractéristiques et les résultats de façon similaire dans les deux cas. C'est pourquoi on peut affirmer que la philosophie du leadership des FC est une philosophie « basée sur les valeurs ».

## LE LIEN ENTRE LE PROGRAMME D'ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE ET L'ÉTHOS MILITAIRE

Le Programme d'éthique de la Défense a été mis sur pied dans les années 1990. Dans le contexte de ce programme, on a formulé l'*Énoncé d'éthique de la Défense*, qui s'applique à tous les militaires et employés civils du ministère de la Défense nationale et des FC. L'*Énoncé d'éthique de la Défense* comprend trois principes éthiques qui sont présentés par ordre d'importance, ce qui signifie qu'en temps normal, le premier a préséance sur le deuxième qui a préséance sur le troisième :

- Respecter la dignité de toutes les personnes.
- Servir le Canada avant soi-même.
- Obéir à l'autorité légale et l'appuyer.

On énumère ensuite six obligations éthiques fondamentales d'égale importance :

- Intégrité
- Loyauté
- Courage
- Honnêteté
- Équité
- Responsabilité

Parce que l'*Énoncé d'éthique de la Défense* est destiné à une collectivité hétérogène de militaires professionnels de tous les grades et de fonctionnaires de carrière de tous les niveaux dans toutes

### Adjuc J.A. Comeau, opération *Apollo*, Afghanistan, 2002

Le premier jour de l'assaut aérien, un des incidents est survenu dans la zone d'atterrissage. Une jeune soldat a trébuché en descendant de la rampe d'un hélicoptère. Elle est tombée à la renverse, se coinçant une jambe. Le chef arrimeur-largueur de l'aéronef a voulu l'aider à débarquer de la rampe mais (elle) lui a fait un signe indiquant qu'elle serait capable de se débrouiller. Lorsque je suis allé la voir, alors qu'elle se faisait soigner après s'être éloignée en rampant de l'hélicoptère, je lui ai demandé pourquoi elle n'était pas restée à bord car elle aurait reçu de meilleurs soins à Bagram. Elle m'a simplement répondu qu'elle transportait des munitions pour la mitrailleuse C6 et voulait s'assurer de les remettre au mitrailleur avant toute autre chose. J'ai alors su qu'elle avait compris mon message quand j'avais insisté auprès des membres du groupement tactique sur l'ordre de priorité à observer, c'est-à-dire mission, camarade, soi, et que tout ce qui nous importe dans la vie vient ensuite. Je chérirai toujours le souvenir de cette courageuse jeune militaire, car elle a été à l'image du dévouement dont nos soldats canadiens ont fait preuve lors de ce premier jour de combat.

les régions du pays et à l'étranger, il ne répond pas entièrement à tous les besoins des forces armées et ne permet pas de relever tous les défis du service militaire. Ces principes et obligations ont par conséquent été subsumés dans l'*Énoncé de l'éthos militaire canadien* afin que les militaires des FC puissent les mettre en application dans le contexte du rôle unique dévolu à la profession des armes, qui est l'« utilisation ordonnée d'une force armée conformément aux directives du gouvernement ». Aucun principe ou obligation n'est exclu mais on prévoit une certaine marge de manœuvre compte





tenu de la réalité des militaires professionnels et des leaders des FC qui doivent souvent les mettre en application dans des conditions très différentes de celles que connaissent leurs collègues du MDN. L'exemple le plus éloquent à cet égard est l'obligation à laquelle sont tenus les militaires des FC de se préparer et d'être prêts à participer à des opérations de combat.

De plus, l'éthos militaire doit intégrer d'autres valeurs et croyances particulières qui, sans invalider les principes et obligations de base, en modulent la mise en application. On peut penser en ce sens à la place accordée à la discipline militaire, à l'esprit combatif et à l'acceptation du contrat tacite de responsabilité illimitée. Les leaders des FC comprennent qu'en enseignant l'éthos militaire, en l'inculquant à leurs subordonnés, ils respectent sans réserve l'esprit de l'*Énoncé d'éthique de la Défense*.

### **Major T. Mykytiuk, opération *Athena*, Afghanistan, 2003**

Je me rappelle d'avoir été fier à de nombreuses reprises de nos soldats, en les voyant faire leur travail avec tact, professionnalisme, patience et détermination. Avant tout, les leaders doivent accorder à leurs subordonnés la latitude requise pour prendre des décisions, prendre les situations en main et reconnaître la possibilité qu'ils peuvent commettre des erreurs, tout cela, sans craindre d'être pénalisés. Sinon, ils ne feront jamais preuve d'initiative et n'oseront pas prendre de décisions. En permettant à mes leaders et à mes soldats de mettre à profit leur sens de l'initiative, la compagnie est devenue une sous-unité beaucoup plus forte que le commandant a pu utiliser comme il le jugeait approprié.

## L'ÉTHOS MILITAIRE CANADIEN

L'éthos militaire canadien comporte trois composantes : les croyances et attentes au sujet du service militaire, les valeurs canadiennes fondamentales et les valeurs militaires fondamentales.

### *Croyances et attentes au sujet du service militaire*

- *Responsabilité illimitée* – Les leaders des FC endossent ce concept et doivent bien expliquer à leurs subordonnés que cela signifie accepter le fait que les militaires professionnels des FC peuvent recevoir l'ordre légitime de s'exposer au

### **Adjum A.W. Simmons, opération Athena, Afghanistan, 2003**

Je me souviens d'une discussion avec le commandant de la compagnie au cours de laquelle nous avons parlé de la nécessité pour nous de diriger en donnant l'exemple et de participer aux patrouilles. Je me rappelle avoir pensé que j'exposerais alors mon équipage au danger mais je me suis dit qu'il était plus important d'être vus à l'extérieur de l'enceinte pour convaincre les soldats de la pertinence de notre mission et de notre raison d'être tout en leur donnant confiance en leurs leaders.

Je me souviens d'une journée, alors que le commandant de la compagnie et moi-même étions en train d'installer avec les membres de notre équipage un blindage additionnel sur notre véhicule, j'ai entendu les spécialistes de la maintenance s'étonner que le commandant et le sergent-major de compagnie mettent l'épaule à la roue eux aussi. C'est avec fierté que j'entendis leurs commentaires et j'ai alors su que j'avais réussi, comme je le souhaitais, à faire de l'équipage une unité solide. Il est vrai que le commandant de la compagnie et moi aurions pu nous acquitter d'autres tâches à ce moment-là, mais il était plus important de s'assurer qu'un véritable esprit de corps animait l'équipage du point de vue du succès de la mission.

danger et se retrouver dans des situations où ils pourraient subir des blessures ou être tués. Ce contrat tacite est exigé et accepté parce que les militaires ont fait le serment de servir le Canada avant soi-même et d'incarner l'essence de la première valeur militaire fondamentale, le devoir.

- *Esprit combatif* – Les leaders des FC incitent leurs subordonnés à être des gens compétitifs qui cherchent à l'emporter en toutes circonstances, autrement dit, ils leur insufflent le désir de vaincre. L'esprit combatif englobe chez les gens les qualités morales, physiques et intellectuelles nécessaires pour fonctionner dans des conditions de danger extrême, supporter les épreuves et aborder les missions qui leur sont confiées avec confiance et ténacité. Les leaders dotés d'un esprit combatif ne craignent ni l'adversité ni le danger.
- *Discipline et autodiscipline* – Quand il y a lieu, les leaders des FC imposent la discipline afin d'atteindre les objectifs qui ne pourraient l'être au moyen seulement des habiletés militaires. La discipline permet de s'assurer que les intérêts et les objectifs de l'organisation militaire sont observés, tout en mettant l'accent sur des valeurs et des normes communes. Surtout, on met de l'avant le concept d'autodiscipline qui permet de ne pas avoir à autant imposer la discipline de l'extérieur et favorise l'autonomie et le sens de l'initiative.
- *Esprit d'équipe* – Les leaders des FC savent que la profession des armes est une entreprise collective. L'esprit d'équipe est nécessaire pour tirer profit des connaissances, des talents et des habiletés des militaires tout en leur permettant, à eux et aux organisations, de l'emporter dans les situations les plus complexes et les plus dangereuses.

### *Valeurs canadiennes fondamentales*

Les valeurs canadiennes rattachent les leaders des FC à la société canadienne et, comme l'exprime



L'Énoncé d'éthique de la Défense, posent l'exigence de respecter la dignité de toutes les personnes et d'obéir à l'autorité légale et de l'appuyer, ce qui est la primauté du droit (tant au niveau national qu'international). Dans les FC, le leadership officiel repose sur l'autorité conférée par la loi. Personne n'est au-dessus de la loi et les actions de l'État et de ses représentants doivent être sanctionnées par la loi. En vertu de la primauté du droit, les leaders des FC doivent :

- respecter la loi, c'est-à-dire utiliser tout pouvoir ou toute autorité qui leur est conféré par la loi et conformément à la loi;
- instruire les membres des FC sur leurs obligations en vertu de la loi;
- faire observer la loi, c'est-à-dire promouvoir la primauté du droit en tant que valeur sociale importante, maintenir la discipline et veiller au respect de la loi.

Le rapport entre le leadership militaire et le respect de l'autorité légitime est clairement et fermement exprimé dans la *Loi sur la défense nationale* et les *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC), qui établissent comme suit l'autorité légitime des supérieurs : « Tout officier et militaire du rang doit obéir aux commandements et aux ordres légitimes d'un supérieur ». Le *code de discipline militaire* ajoute pour sa part un élément

de coercition à l'autorité légitime : « Quiconque désobéit à un ordre légitime d'un supérieur commet une infraction et, sur déclaration de culpabilité, encourt comme peine maximale l'emprisonnement à perpétuité. » De plus, les ORFC précisent les responsabilités générales des officiers et des MR en ce qui concerne le maintien de la discipline militaire.

Le Canada est également assujéti à un ensemble de lois internationales dans lesquelles sont stipulés les principes qui régissent la participation aux guerres et aux conflits ainsi qu'aux opérations en de telles circonstances. Le *jus ad bellum* (le droit de faire la guerre) régit et tente de limiter le recours à la force armée dans le cadre des relations internationales. Il est fondé pour la plus grande part sur l'article 2(4) et le chapitre VII de la *Charte des Nations Unies*. Il définit ce qu'est l'autorité compétente, la bonne intention, des perspectives raisonnables de succès, la prédominance du bien sur le mal, la proportionnalité des moyens et la guerre comme dernier recours. Le *jus in bellum* (le droit des conflits armés) régit et tente de tempérer la conduite même des hostilités. Il repose sur les quatre *conventions de Genève de 1949* et les *conventions de La Haye* de 1899 et de 1907. Les règles de Genève portent sur la protection des victimes des conflits armés alors que les règles de La Haye concernent les méthodes et les moyens de faire la guerre. Une fois réunies, ces conventions prescrivent un critère de proportionnalité raisonnable, les règles en matière de distinction et discrimination, la notion de traitement humanitaire et le principe de nécessité militaire. Par exemple, c'est en vertu du droit national et international que sont établies les règles d'engagement.

Les leaders des FC sont soumis à la souveraineté et à l'autorité du gouvernement et représentent le gouvernement et ses politiques. Le Canada est une démocratie libérale et a clairement énoncé pour la plus grande part les valeurs civiques qu'il défend dans la *Charte canadienne des droits et libertés*, qui

est définie dans la partie I de la *Loi constitutionnelle de 1982*. La charte établit les droits et les libertés fondamentales de tous les citoyens canadiens. Les valeurs civiques canadiennes brossent le portrait d'une collectivité de citoyens égaux qui jouissent des mêmes droits en termes de race, de couleur, de religion, de langue, de sexe, d'orientation sexuelle et d'origine ethnique. Les leaders efficaces des FC agissent conformément à ces droits fondamentaux et traitent toutes les personnes en tenant compte de ces droits.

En ce sens, le respect de la diversité, le traitement équitable des personnes et d'autres éléments de l'éthos devraient rendre obsolètes certains programmes structurés conçus expressément pour contrer les comportements et les attitudes comme le harcèlement et le racisme. L'incapacité par le passé de solidement arrimer la culture à l'éthos des FC a créé des lacunes et abouti à une panoplie de mesures correctives. Pareils antidotes ne sont pas nécessaires lorsque les leaders mettent l'éthos en pratique dans toutes ses dimensions. Le leadership est une force positive pour ce qui est de traiter les

gens dans le respect, la dignité et l'équité. Certains programmes antérieurs comme le programme du CPHR (Code de prévention du harcèlement et du racisme) sont réactifs, ont une portée réduite et seront inutiles quand tous les militaires professionnels agiront conformément à l'éthos militaire.

### *Valeurs militaires fondamentales*

Les valeurs militaires canadiennes sont essentielles à la conduite de toute opération militaire, y compris la guerre. Les valeurs militaires doivent toujours concorder avec les valeurs canadiennes, ne jamais aller à leur encontre. Ces valeurs militaires fondamentales sont les suivantes :

- *Devoir* – Cette valeur fondamentale exige d'abord des militaires qu'ils se conforment au droit des conflits armés tout en faisant preuve de dévouement, d'initiative et de discipline dans l'exécution de leurs tâches. Les leaders militaires doivent servir le Canada avant eux-mêmes et mener à bien leur mission en veillant sur leurs troupes.





- *Loyauté* – La loyauté militaire est reliée au devoir et exige l’allégeance personnelle au Canada, le respect de la primauté du droit et la fidélité aux camarades. Au sein des FC, pour qu’elle dure, la loyauté doit être réciproque et fondée sur la confiance mutuelle, peu importe le grade.
- *Intégrité* – Les leaders des FC doivent s’engager de façon inébranlable et inconditionnelle à remplir leurs obligations et à respecter les principes moraux, tout en étant responsables de leurs actions. Par conséquent, pour être intègre, une personne doit être honnête et franche, éviter les supercheries et observer en tout temps des normes d’éthique élevées.
- *Courage* – Les leaders des FC doivent mettre l’accent sur le courage à la fois physique et moral. Cette qualité permet au leader de ne pas mesurer une action en fonction des difficultés physiques, des risques, de la popularité ou des possibilités d’avancement qu’elle offre. Le courage suppose la volonté et la résolution de ne pas abandonner.

Pour pouvoir nous motiver et nous guider, les valeurs doivent être une part vivante de la culture des FC. Par conséquent, nos actions et décisions quotidiennes doivent être orientées par les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires qui forment notre éthos militaire. Il ne suffit pas de les coucher sur papier ou de les accepter sans y donner suite. Elles doivent se traduire, aux yeux de la société, par des modèles de comportement cohérents, que ce soit en service ou hors service. Les leaders donnent vie aux valeurs en :

- incarnant les valeurs de l’éthos militaire et en les véhiculant;
- insufflant cet éthos chez les autres;
- créant une culture professionnelle et en veillant à son maintien;

- préservant la réputation professionnelle des FC;
- affrontant et en réglant les problèmes de façon légitime et éthique.

## HARMONISER CULTURE ET ÉTHOS

Il ne suffit pas que les leaders sachent ce qu’est l’éthos militaire canadien. Ils doivent en faire activement la promotion, s’assurer que leurs subordonnés en saisissent la teneur et le mettent en pratique dans tout ce qu’ils font. En ce sens, la vie quotidienne du groupe ou de l’unité est un reflet des valeurs, des croyances et des attitudes contenues dans l’énoncé de valeurs des FC. C’est ce que signifie la phrase « harmoniser la culture de l’équipe à l’éthos ». Cette harmonisation peut se réaliser de plusieurs façons :

- Les leaders doivent prêcher par l’exemple en agissant conformément à l’éthos militaire et en étant entièrement responsables de leurs gestes. Ils s’engagent directement auprès de leurs subordonnés en faisant figure de modèles. Ils agissent comme guides et/ou mentors en conseillant à leurs subordonnés pour les aider à améliorer leur rendement tout en respectant les normes de l’éthos.
- Les leaders doivent réagir rapidement, fermement et dans la transparence aux problèmes qui dénotent un quelconque manquement aux valeurs mises de l’avant dans l’éthos. Un tel manquement peut être attribuable aux actions d’une seule personne ou au comportement collectif de tout un groupe. Dans l’un et l’autre cas, les leaders doivent expliquer clairement quelle est la valeur, ou les valeurs, qui a été compromise et comment les attitudes ou les gestes peuvent être corrigés ou améliorés. Dans les cas graves (p. ex. la désobéissance à un ordre légitime ou une infraction grave à la discipline), il faut parfois prendre sans tarder des mesures disciplinaires.



- Les leaders se réfèrent constamment à ce qui importe à leurs yeux en termes de comportement individuel et collectif. Cela touche toutes les composantes de l'éthos, que ce soit l'esprit d'équipe, l'autodiscipline, la loyauté envers les camarades, l'honnêteté et le courage moral et physique.
- Les leaders veillent à ce que les comportements exemplaires soient reconnus et récompensés à la lumière des valeurs qui les ont sous-tendus. Ainsi, les personnes qui accomplissent leur devoir de façon extraordinaire font l'objet d'éloges et sont montrées en exemple à tous les autres membres de l'équipe.
- Les leaders expliquent au besoin à leurs subordonnés de quelle manière l'éthos militaire a directement ou indirectement influé sur l'unité, la formation et les politiques et pratiques des FC. Ainsi, la politique de tolérance zéro en matière de harcèlement, qui se situe dans le prolongement direct des valeurs énumérées précédemment, a fait des FC une organisation plus tolérante, plus inclusive et plus diversifiée.
- Les leaders mettent l'accent sur l'histoire et les traditions de l'unité et des FC illustrant l'éthos

de façon concrète. Les honneurs de guerre sont toujours le fruit de toutes les composantes de l'éthos. Les réalisations remarquables dans le cadre d'opérations humanitaires, au pays ou à l'étranger, sont particulièrement représentatives des valeurs canadiennes fondamentales qui sont au cœur de l'éthos, comme le souci des autres et la justice sociale.

## LA PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE

En cherchant à harmoniser la culture à l'éthos, les leaders des FC, en assumant leur rôle de décideur, se retrouvent parfois aux prises avec des dilemmes éthiques qui résultent de la confrontation des valeurs. En de tels cas, ils doivent décider de ce qu'il faut faire. Ainsi, sur quoi les leaders doivent-ils fonder leur décision quand, peu importe la voie pour laquelle ils opteront, l'issue aura des conséquences malheureuses? Il est important d'immédiatement souligner qu'il n'existe pas une règle ou une série de règles qui serait unique et universellement reconnue et qui fournirait à tout coup la solution éthique à tous les grands problèmes de nature éthique que sont appelés à régler les leaders en garnison et pendant les opérations en déploiement. Quoi qu'il en soit, les leaders peuvent évaluer de façon générale si une décision, une option ou une ligne de conduite particulière est acceptable sur le plan éthique en se demandant si l'action prévue contrevient à l'une des valeurs ou croyances de l'éthos militaire canadien.

### *Les cinq étapes du processus décisionnel éthique*

La prise de décision éthique est un processus en cinq étapes, nommément :

1. Percevoir le problème et envisager l'obligation d'agir.
2. Évaluer le problème (c.-à-d. quels sont les enjeux et les faits).

3. Prendre une décision (choisir la meilleure option en tenant compte des règles, des valeurs et des conséquences, tout en se souciant des autres).
4. Appliquer la décision et en assumer la responsabilité.
5. Contrôler et rajuster.

La première étape est certainement la plus importante. Quand les leaders ne perçoivent pas un problème ou un dilemme éthique, ils ne peuvent ni l'aborder ni le régler. C'est pourquoi il est si important que les militaires des FC assimilent les préceptes de l'éthos militaire. Les leaders des FC doivent demeurer à l'affût des transgressions, des problèmes et des situations d'ordre moral et éthique qui enfrennent les valeurs et les normes acceptées. Une fois le problème reconnu, le leader doit toutefois prendre le temps de l'évaluer et d'étudier les diverses solutions possibles avant de prendre une décision et d'y donner suite.

À mesure que les leaders des FC montent en grade, approfondissent leur expérience et se frottent directement aux problèmes du leadership et à la complexité des opérations, ils acquièrent maturité et sagesse. Les leaders efficaces comprennent l'importance primordiale de ce processus et ils le facilitent en cherchant activement des moyens d'enrichissement et d'épanouissement. Le système même de gestion du personnel des FC est conçu pour favoriser ce processus grâce, par exemple, à une planification rigoureuse de la relève et à des programmes d'affectation soigneusement établis. Les leaders des FC poursuivent leur perfectionnement en :

- examinant consciencieusement leur propre comportement;

- consultant les autres et en appliquant les règles et règlements appropriés;
- apprenant auprès des personnes expérimentées;
- apprenant de leurs erreurs.

L'acquisition d'une capacité de raisonnement moral poussée est un processus graduel qui commence dans l'enfance; tout au long de notre croissance et de notre évolution, au fil de nos expériences et en raison de nos aptitudes naturelles, nous nous développons. Le plus souvent, nous évoluons réellement et quand les leçons sont les plus difficiles, en apprenant de nos erreurs, en ayant le courage de faire notre autocritique et d'admettre nos lacunes quand nous ne sommes pas à la hauteur.

On comprend désormais clairement que le leadership efficace est d'abord et avant tout une question d'équilibre. Dans les FC, on s'efforce de trouver l'équilibre entre les diverses valeurs que le leadership des FC a adoptées. Il ne sera jamais facile de maintenir un tel équilibre. Il devrait être tout aussi clair que l'accent mis dans le présent manuel sur l'acquisition et le perfectionnement d'habiletés comme la résolution de problèmes, la pensée critique et la prise de décision éthique aidera les leaders à bien doser les enjeux dans une situation donnée. Pareilles aptitudes sont essentielles pour trouver un juste équilibre entre des valeurs qui s'opposent.

# Résumé

- L'éthos militaire canadien – Il est composé des valeurs, croyances et attentes qui reflètent les valeurs canadiennes fondamentales, les impératifs du professionnalisme militaire et les exigences des opérations. Il est le centre de gravité de la profession militaire et offre un cadre éthique pour le déroulement professionnel des opérations militaires.
- La culture militaire – Modèles institutionnels de comportement fondés sur la doctrine, l'histoire, le patrimoine et la tradition, des préférences technologiques, un rôle unique et l'expérience opérationnelle.
- Le leadership basé sur les valeurs – Toutes les actions et décisions sont basées sur les valeurs, normes et principes représentés dans l'éthos militaire canadien.
- Les principes éthiques :
  - Respecter la dignité de toutes les personnes.
  - Servir le Canada avant soi-même.
  - Obéir à l'autorité légitime et l'appuyer.
- L'éthos militaire canadien :
  - Croyances et attentes au sujet du service militaire
    - Responsabilité illimitée
    - Esprit combatif
    - Esprit d'équipe
    - Discipline et autodiscipline
  - Valeurs canadiennes fondamentales
  - Valeurs militaires fondamentales
    - Devoir – servir le Canada avant soi-même, remplir la mission, se soucier des autres
    - Loyauté – loyauté envers ses camarades, ses subordonnés et ses supérieurs
    - Intégrité – faire ce qui convient, honnêteté et responsabilité
    - Courage – moral et physique, donner l'heure juste
- Harmoniser culture et éthos
  - Les leaders doivent prêcher par l'exemple.
  - Les leaders réagissent rapidement, fermement et dans la transparence.
  - Les leaders se réfèrent sans cesse à ce qui est important.
  - Les leaders s'assurent que les comportements exemplaires sont reconnus et récompensés.
  - Les leaders expliquent au besoin à leurs subordonnés de quelle manière l'éthos militaire a directement ou indirectement influencé sur l'unité, la formation et les politiques et pratiques des FC.
  - Les leaders mettent l'accent sur l'histoire et les traditions de l'unité et des FC.
- La prise de décision éthique
  1. Percevoir le problème et envisager l'obligation d'agir.
  2. Évaluer le problème (c.-à-d. quels sont les enjeux et les faits).
  3. Prendre une décision (choisir la meilleure option en tenant compte des règles, des valeurs et des conséquences, tout en se souciant des autres).
  4. Appliquer la décision et en assumer la responsabilité.
  5. Contrôler et rajuster.





# Réussir la mission en dirigeant des personnes

# 3

Les concepts de commandement, leadership et gestion .....	26
Le pouvoir et l'influence .....	28
L'échelle des comportements visant à influencer .....	31
Le leadership transactionnel et le leadership transformationnel .....	34
L'intention du leader .....	36
Les attributs essentiels d'un leader .....	37
Résumé .....	38

## CHAPITRE

# Les concepts de commandement, leadership et gestion

Le commandement est l'autorité dévolue qu'une personne exerce légalement à l'endroit de subordonnés en vertu de son grade et de son poste. La définition établie par l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) et que le Canada a adoptée, définit le commandement comme l'« autorité conférée à un militaire pour diriger, coordonner et contrôler des forces militaires ». Le commandement est une fonction très personnelle et chacun l'aborde à sa façon, selon son expérience, la situation et sa personnalité. Toutefois, le commandement est, fondamentalement, l'expression de la volonté humaine, une notion reprise dans le concept d'intention du commandant et qui fait partie de la philosophie du commandement de mission. En ce sens, commander signifie exercer son autorité – sur des structures, des ressources, des personnes et des activités – dans un but précis.

Le commandement n'est pas un concept unidimensionnel; il s'apparente davantage à une boîte à outils contenant divers équipements conçus pour obtenir des résultats précis. Il repose sur trois piliers : autorité, gestion et leadership. Chaque pilier est une partie intégrante et souvent interreliée du commandement. Chacun permet d'obtenir un effet distinct. Ces éléments ne sont pas nécessairement mutuellement exclusifs entre eux, et quand on s'en sert judicieusement, en fonction des circonstances réelles et des facteurs conjoncturels, ils se combinent pour une efficacité et une réussite optimales.

## *Autorité*

Le premier pilier est l'autorité ou le pouvoir lié au poste. Les commandants peuvent toujours recourir à leur autorité pour imposer leur volonté. L'autorité, qui comporte une composante juridique et constitutionnelle, est toujours déléguée par une entité supérieure. Cela confère à un commandant le droit de prendre des décisions, de transmettre ses intentions aux subordonnés et d'imposer sa volonté

aux autres. De fait, c'est l'autorité militaire – aux termes précisément de la responsabilité illimitée qui incombe aux militaires et de l'autorité dévolue aux commandants d'exposer des personnes au danger, le tout assorti de peines importantes en cas de non-conformité – qui distingue le commandement militaire des postes d'autorité civils. Bien que l'autorité soit un outil puissant pour les commandants, on ne peut compter sur son grade et son poste uniquement pour créer une unité cohésive et efficace, capable de traverser une crise. Dans le meilleur des cas, on pourra donner l'illusion d'une organisation efficace et même là, il est permis d'en douter.

Quoi qu'il en soit, en temps de crise ou lorsqu'une personne ou un groupe est réfractaire à un nécessaire changement, l'autorité peut être le grand balai dont on a besoin pour faire le ménage pour assurer son renouvellement ou sa survie. Vouloir faire consensus chaque fois qu'une décision ou une mesure doit être prise est un bon moyen de paralyser une organisation. Dans certaines circonstances et selon les situations, l'autorité est le meilleur outil qui soit.

### *La gestion*

Le deuxième pilier, la gestion, est conçu pour contenir la complexité et augmenter l'efficacité du groupe. La gestion porte avant tout sur l'affectation et le contrôle des ressources (humaines, financières et matérielles) en vue de la réalisation des objectifs. Elle regroupe les mesures d'état-major comme la planification, l'organisation, la dotation, la direction et le contrôle. La gestion repose également sur des pouvoirs organisationnels officiels et est résolument axée sur les résultats. Elle concerne principalement l'exécution adéquate et efficace des processus organisationnels.

La fonction de gestion est d'une grande importance pour les commandants et les leaders. Les compétences

en gestion et les méthodes de gestion leur permettent de s'assurer que les subordonnés reçoivent les directives, l'orientation et les ressources requises – en temps voulu et où cela est nécessaire – pour mener à bien la mission selon l'intention du commandant. La gestion est en ce sens une composante vitale et indispensable du commandement. La gestion n'est pas le leadership et elle ne doit pas l'être non plus. Elle joue un rôle distinct et essentiel du point de vue de l'efficacité et de la réussite des FC. La gestion ne peut remplacer le leadership ni s'y substituer, elle en est plutôt le complément. C'est un des trois instruments conçus pour remplir une fonction précise dans la boîte à outils du commandement.





## Le leadership

Le troisième pilier, le leadership, est la « dimension humaine du commandement », mais il est aussi exercé hors du concept de commandement. Il concerne le but de l'organisation, c'est-à-dire « faire ce qu'il faut », par rapport à la gestion, qui consiste à « faire les choses correctement ». Le leadership est ancré dans l'influence, qu'elle soit directe ou indirecte, alors que les concepts de commandement et de gestion sont fondés sur le pouvoir et sur le poste. Le leadership présente un modèle d'influence qui s'exerce d'une façon suffisamment radicale ou



importante pour modifier les caractéristiques d'une personne, d'une organisation ou d'une société de manière à les rendre plus complètes ou à leur donner les outils nécessaires pour relever les défis actuels ou éventuels. Bref, il incite les autres à faire plus que ce qu'ils avaient d'abord l'intention de faire et souvent plus que ce qu'ils pensaient être en mesure d'accomplir.

Le leadership a pour objet d'influencer les gens de sorte à atteindre les objectifs qui sont importants pour le leader, le groupe et l'organisation. C'est au niveau de l'élément humain que l'on dirige, motive et inspire, surtout en temps de crise, quand la situation est chaotique et complexe et que les directives, les énoncés de principes et les communiqués n'ont que peu d'effet sur des subordonnés transis, épuisés et à bout de nerfs. C'est la composante à la fois très personnelle et puissante qui permet aux commandants et aux leaders à tous les échelons d'orienter ou modifier le contexte ou le système dans lequel évoluent les gens et du même coup d'influencer les attitudes, les comportements et les agissements des autres.

## LE POUVOIR ET L'INFLUENCE

Il y a une différence considérable entre le commandement et le leadership. Le commandement est un mouvement descendant seulement. Le leadership, parce qu'il représente l'exercice de l'influence, peut être descendant et latéral tout autant qu'ascendant. C'est pourquoi le leadership ne se limite pas à une autorité ou un poste officiels. Pour arriver à influencer les autres, les leaders doivent toutefois avoir du pouvoir. Le pouvoir est défini comme l'aptitude ou la possibilité d'influencer. Les leaders ont du pouvoir quand ils sont capables d'agir sur les attitudes, les croyances, les valeurs et les comportements d'autres personnes et quand ils ont réussi à créer un lien de confiance avec leurs subordonnés. Il y a deux grandes catégories de pouvoir social :

**Matelot de 1<sup>re</sup> classe Y. F. Clément, M.S.M., Halifax, N.-É.**

**Maître de 1<sup>re</sup> classe G. S. Ford, M.S.M., CD, Halifax, N.-É.**

**Capitaine T. N. Jain, M.S.M., Halifax, N.-É.**

**Matelot de 1<sup>re</sup> classe J. A. Leith, M.S.M., CD, Halifax, N.-É.**

**Maître de 2<sup>e</sup> classe M. A. Maynard, M.S.M., CD, Halifax, N.-É.**

**Premier maître de 2<sup>e</sup> classe K. P. McNamara, M.S.M., CD, Halifax, N.-É.**

**Matelot de 1<sup>re</sup> classe D. W. Poole, M.S.M., CD, Halifax, N.-É.**

**Capitaine de frégate R. R. Town, M.S.M., CD, Halifax, N.-É.**

### **Citation de remise de la Médaille du service méritoire**

Le 2 septembre 1998, le vol 111 de la Swissair s'abîmait dans l'Atlantique Nord, près de Peggy's Cove, en Nouvelle-Écosse, tuant les 229 passagers qui se trouvaient à bord de l'appareil. L'avion a été complètement détruit à l'impact et s'est immobilisé sur le plancher océanique, à 55 mètres de profondeur, formant un amas instable de morceaux de métal acérés et d'enchevêtrements de fils. Le NCSM *Preserver* est arrivé sur les lieux moins d'une heure après l'écrasement et l'équipage a amorcé l'opération de recherche et sauvetage *Persistence* sous le regard attentif de médias en provenance de toute la planète. À titre de commandant du *Preserver*, le leadership et la sensibilité unique du Capf Town lui ont permis de motiver et maintenir le niveau d'engagement des plus de 1 500 personnes affectées à ce macabre travail de récupération. Le Mat 1 Clément, le M 1 Ford, le Mat 1 Leith, le M 2 Maynard (à l'époque), le Pm 2 McNamara et le Mat 1 Poole, tous membres de l'équipage du bateau de plongée de chantier *Sechelt*, ont été les six premiers plongeurs sur les lieux de l'écrasement. Constamment exposés au risque d'être piégés dans les débris ou d'endommager leur équipement à tel point que leur vie serait en danger, ce sont ces plongeurs qui ont récupéré l'enregistreur de données de vol et des restes humains sur le fond marin. En collaboration avec les hautes autorités militaires et de membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ainsi que les gouvernements fédéral et provincial, dans un contexte dynamique, imprévisible et sans précédent, le Capt Jain a coordonné la mise sur pied des installations d'identification, qui comprenaient une morgue et des services d'identification radiologique et dentaire. Le comportement héroïque et le rendement exceptionnel de ces hommes leur ont attiré des éloges plus que mérités et a rehaussé l'image des Forces canadiennes et du Canada, tant au pays que sur la scène internationale.

- *Pouvoir professionnel.* Les gens acquièrent un pouvoir professionnel en occupant un poste ou un rang hiérarchique au sein d'une structure d'autorité et de pouvoir plus vaste. Le pouvoir professionnel permet de distribuer des récompenses tangibles, comme des congés, des distinctions ou de l'avancement. Il permet aussi de punir et d'administrer des sanctions dans un cadre officiel. Le pouvoir professionnel est conféré mais les leaders peuvent compromettre la légitimité de leur pouvoir professionnel à la suite d'une inconduite ou en raison d'un mauvais rendement.

- *Pouvoir personnel.* Le pouvoir personnel s'acquiert uniquement par l'effort personnel, d'où la très grande mobilité de certains aspects de celui-ci. Il doit s'appuyer sur une conduite et un rendement fiables, éthiques et efficaces. Le fait que le pouvoir d'un leader n'est pas immuable a des implications importantes. En termes simples, la capacité d'influencer les autres d'un leader augmente ou diminue en fonction de son comportement et de son rendement. Le leader est investi d'un pouvoir par d'autres personnes et il ne peut contrôler la manière d'interpréter et de percevoir ses faits et gestes : il doit donc être conscient qu'il est toujours « en représentation » et comprendre que son comportement et son rendement peuvent soit renforcer, soit affaiblir son pouvoir personnel. Le pouvoir personnel comporte trois sous-catégories :
  - Le **pouvoir émanant des connaissances** résulte de la capacité de fournir aux gens les connaissances et les conseils dont ils ont besoin. Ce pouvoir repose sur un savoir, des compétences ou une expérience uniques et constitue le fondement du modèle de leadership fondé sur l'expertise technique qui distingue les forces armées professionnelles des autres formes d'organisations militaires. Il est important de souligner que les leaders éthiques ne s'abstiennent pas de communiquer des renseignements à d'autres personnes dans le seul but de s'arroger un pouvoir émanant des connaissances ou de le préserver.
  - Le **pouvoir charismatique** se définit par la capacité de susciter des sentiments d'acceptation personnelle, d'approbation, d'efficacité ou de valorisation. Le pouvoir charismatique d'un leader repose habituellement sur l'estime de ses subordonnés à son endroit et parfois sur leur désir de s'identifier à lui ou de chercher à l'égaliser. C'est en raison de ce pouvoir charismatique que la conduite d'un leader doit être irréprochable autant quand il est en service

### Sergent J.R.Y. Gagnon, opération *Palladium*, Bosnie, 1995

#### Citation de remise de la Médaille du service méritoire

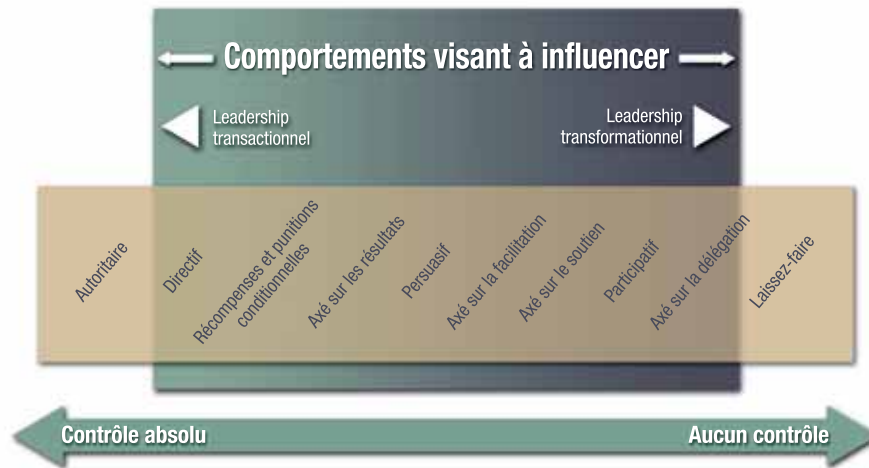
Du 23 juin au 25 juillet 1995, le Sgt Gagnon a fait preuve d'un jugement extraordinairement sûr et d'une remarquable objectivité en protégeant efficacement le poste d'observation qu'il commandait durant l'attaque d'une faction armée. Tant les Serbes de Bosnie que les Bosniaques cherchaient à prendre le contrôle du terrain autour du poste d'observation. Sous les tirs directs et indirects qui arrosaient la zone du poste, le Sgt Gagnon a réussi à assurer la sécurité de son groupe tout en remplissant ses fonctions. Au cours de ces semaines difficiles, le dévouement et le leadership remarquables dont a fait preuve le Sgt Gagnon à titre de commandant, ont aidé ses troupes à garder le moral et à s'acquitter de leurs tâches.

que durant ses temps libres. Les subordonnés pourraient juger acceptables ses écarts de conduite et vouloir l'imiter.

- Le **pouvoir émanant des relations** découle de la capacité d'accéder à de l'information et à des ressources utiles et de tirer profit des occasions qui se présentent. Les contacts et les rapports personnels avec d'autres militaires professionnels, des personnalités influentes ou des experts reconnus sont tous des éléments du pouvoir émanant des relations, que l'on appelle aussi capital social.

Avoir du pouvoir n'est pas en soi le moyen le plus efficace d'exercer le leadership. Les leaders doivent savoir comment traduire leur pouvoir de base en comportements visant à influencer qui produiront les résultats voulus. Une telle influence peut prendre deux formes :

Figure 3-1 Comportements visant à influencer



1. *Influence directe.* Les leaders contribuent directement à l'efficacité par l'effet immédiat qu'ils ont sur les gens et leur rendement – par exemple, clarifier les tâches et rôles individuels et collectifs, parfaire les compétences, partager les risques et les difficultés, faire régner la discipline et soutenir le moral et encourager sans relâche l'effort et la persévérance.
2. *Influence indirecte.* Les leaders contribuent aussi indirectement à l'efficacité des subordonnés en veillant à leur offrir un milieu de travail optimal. Ils améliorent le rendement individuel et collectif en s'assurant que les ressources appropriées sont disponibles et en établissant des normes comportementales et professionnelles.

### L'ÉCHELLE DES COMPORTEMENTS VISANT À INFLUENCER

Les leaders communiquent leurs intentions et exercent leur influence à l'aide de divers comportements dont le contenu, le ton et l'intensité, notamment,

varient. Ces comportements peuvent être délibérément choisis ou adaptés en vue de provoquer un effet particulier; ils peuvent aussi être inconscients et constituer le mode d'interaction habituel d'un leader, d'où l'importance pour un leader de se connaître et de comprendre la raison d'être des évaluations qui lui parviennent dans toutes les directions, c'est-à-dire des évaluations réalisées tant par les pairs et les subordonnés que par les supérieurs. Les principaux modèles d'influence sont communément appelés des styles de leadership.

Un inventaire assez complet des comportements visant à influencer est fourni à la figure 3-1. Comme on peut le constater, les comportements visant à influencer se distinguent et, dans une certaine mesure, s'ordonnent en fonction du degré de contrôle exercé par le leader, qui va du contrôle absolu du leader autoritaire à l'absence de contrôle du leader de type laissez-faire. La liberté d'action des subordonnés augmente de manière inversement proportionnelle au niveau de contrôle, soit de gauche à droite sur l'échelle des comportements visant à influencer.

Les comportements visant à influencer sont décrits ci-dessous :

### ***Comportement visant à influencer de type autoritaire***

Le comportement visant à influencer de type autoritaire repose exclusivement sur le pouvoir du leader qui s'appuie sur la menace d'une punition. L'influence semble être exercée de façon arbitraire et reflète un manque de confiance dans les subordonnés et/ou un manque de respect pour leurs capacités et leur valeur intrinsèque. L'autoritarisme n'est pas une forme de leadership efficace.

### ***Comportement visant à influencer de type directif***

Le comportement visant à influencer de type directif repose lui aussi sur le pouvoir et les droits légitimes

du leader d'attribuer des tâches et de donner des ordres. Le leader dit à ses subordonnés quoi faire, quand, comment et selon quelles normes. Ce comportement est de mise lorsque les subordonnés manquent d'expérience et ont besoin de directives, quand on cherche à renforcer la détermination d'une personne ou d'un groupe dont la volonté d'agir est ébranlée ou quand des subordonnés sont momentanément désorientés ou incapables de penser clairement dans une situation d'urgence ou de stress intense. Le comportement directif devrait toujours être fondé sur une éthique qui respecte la dignité des subordonnés. C'est un comportement approprié également lorsque le temps manque et qu'il n'est pas possible pour les leaders de bien expliquer leurs ordres ou leur intention.





### ***Récompenses et les punitions conditionnelles***

Les récompenses et les punitions conditionnelles sont fondées sur le pouvoir de récompense et le pouvoir de coercition. On dit des récompenses et des punitions qu'elles sont « conditionnelles » parce qu'elles ne sont accordées que dans certaines conditions : elles sont normalement postérieures à un fait ou à une situation et elles tiennent à la qualité du comportement ou du rendement. En règle générale, ce style de leadership donne des résultats satisfaisants lorsque les récompenses sont proportionnées au mérite, lorsque les punitions sont à la mesure des infractions et appliquées avec cohérence et lorsque ni les premières, ni les secondes ne sont attribuées de façon aléatoire ou arbitraire.

### ***Influence axé sur les réalisations***

Le procédé d'influence axé sur les réalisations vise avant tout à accroître les compétences et l'autonomie des subordonnés. Il s'agit d'un comportement habilitant, qui met l'accent sur la réalisation de la mission et consiste normalement à fixer des objectifs difficiles à atteindre mais réalistes et à montrer aux subordonnés qu'on a confiance en leur capacité d'atteindre les objectifs en les encourageant. Ce comportement visant à influencer convient à une foule de situations mettant en jeu des questions de perfectionnement et de rendement, dans lesquelles la compétence et la confiance du subordonné ne font aucun doute. Ce style de leadership est approprié dans des circonstances et au sein de groupes où des normes élevées d'efficacité et de capacité opérationnelle doivent être observées et maintenues.

### ***Comportements de persuasion***

Les comportements de persuasion servent avant tout à influencer sur le processus décisionnel et la motivation en expliquant aux gens la nécessité de

suivre un plan d'action ou en les convainquant. Les comportements de persuasion peuvent se fonder sur le pouvoir émanant des connaissances, le pouvoir lié à l'information ou le pouvoir charismatique et ils peuvent servir à obtenir le consentement ou l'engagement quand un effort particulièrement intense ou soutenu est exigé.

### ***Comportement de facilitation***

Le comportement de facilitation consiste souvent à obtenir les ressources dont une personne ou un groupe a besoin pour mener à bien ses tâches ou ses missions. C'est aussi une question de personification, d'encadrement, de mentorat, d'orientation et d'autres formes de leadership qui reflètent le comportement que l'on souhaite inculquer ou rendre possible.

### ***Comportement de soutien***

Le comportement de soutien vise à aider ses subordonnés à résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels ou à améliorer leur moral et leur bien-être. Sont inclus dans cette catégorie de comportements la reconnaissance des besoins individuels et la volonté d'y suppléer, les marques de compréhension et d'empathie, les propositions d'aide ou de collaboration, la défense des intérêts des subordonnés auprès des autorités administratives et les efforts déployés dans le but d'améliorer les conditions de travail et l'ambiance au sein de l'unité. Ce style est particulièrement indiqué quand le milieu de travail est une source de stress et/ou que le travail confié à un groupe est désagréable. Un leader qui adopte ce style diminue le stress que subit le groupe en raison de sa situation ou de sa tâche, en plus de montrer clairement aux subordonnés qu'ils sont respectés et traités avec dignité.

### **Comportements participatifs**

Les comportements participatifs misent sur le partage du pouvoir décisionnel en vue d'améliorer la qualité des décisions et/ou la mesure dans laquelle elles sont acceptées. Le recours aux comportements participatifs exige que l'on ait suffisamment de temps pour intégrer d'autres personnes au processus, mais il est essentiel quand des subordonnés ou d'autres personnes possèdent des renseignements ou des connaissances incontournables, et lorsque l'acceptation ou le rejet d'une décision ou d'un plan par les subordonnés ou d'autres personnes risque d'en déterminer le succès ou l'échec. Ce style de leadership convient particulièrement bien aux leaders dont les subordonnés sont expérimentés et aguerris. Il peut favoriser l'esprit de corps et faciliter le règlement des différends, surtout quand un leader valorise et apprécie les idées et l'apport des subordonnés. L'approche axée sur le renforcement de l'esprit d'équipe est au fondement de ce style de leadership. Lorsque les subordonnés contribuent à l'élaboration d'un plan, celui-ci devient, du moins en partie, leur plan. Cette appropriation représente une bonne raison d'investir les efforts requis pour assurer la réussite du plan en question. Un leader qui sollicite ce genre de contribution démontre qu'il est fort et confiant. Cependant, ce n'est pas parce qu'un leader demande l'avis de ses gens qu'il est tenu de suivre leurs conseils : la responsabilité de la qualité des décisions et des plans ainsi que des résultats incombe toujours au leader.

### **Comportement de délégation**

Le comportement de délégation suppose le transfert de certains pouvoirs du leader à un ou à plus d'un subordonné. La délégation a souvent un effet bénéfique du fait qu'elle donne plus de valeur à un rôle ou à une tâche, et qu'elle stimule l'autonomie et la motivation tout en augmentant le niveau de satisfaction. Cet effet sera vraisemblablement plus

marqué chez un subordonné soucieux de sa croissance personnelle, ce qui montre l'importance de bien comprendre les besoins et les objectifs de ses subordonnés. Ce style de leadership, tout dépendant de l'importance des responsabilités déléguées, est une forme de partage du pouvoir et peut améliorer la qualité des décisions. Il est toutefois essentiel que le leader continue d'assumer la responsabilité et d'exercer son influence en obtenant des rapports périodiques de ses subordonnés et en contrôlant les indicateurs de rendement. Ce style de leadership épouse étroitement la philosophie de commandement des FC et est utile quand la situation est complexe et très technique, que le temps manque et que règne l'incertitude.

### **Leadership de type laissez-faire**

Le leadership de type laissez-faire équivaut à un transfert de pouvoir intégral du leader aux subordonnés. Le leader cesse d'exercer une influence et les subordonnés sont libres de faire ce qu'ils veulent. Théoriquement, ce type de leadership pourrait donner de bons résultats avec des professionnels qualifiés et très dévoués qui comprennent ce qu'on attend d'eux, sauf qu'il ne comporte aucun des contrôles imposés par l'obligation de rendre compte. Le leadership de type laissez-faire n'est pas un comportement visant à influencer efficace.

## **LE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**

Comme illustré à la figure 3-1, les comportements visant à influencer peuvent être associés à ces styles de leadership. Dans la doctrine du leadership des FC, le style transactionnel demeure indispensable. Le style transformationnel n'en est pas moins l'approche privilégiée. Quand on compare ces deux philosophies du leadership à l'échelle des comportements visant à influencer, deux choses apparaissent clairement.



D'abord, il n'y a pas de frontière nette entre les deux approches. On constate plutôt que plus les comportements visant à influencer penchent du côté gauche de l'échelle, plus le leadership exercé est de type « transactionnel ». Réciproquement, le leadership transformationnel prend davantage racine dans les comportements visant à influencer qui occupent le côté droit de l'échelle. En second lieu, la zone de l'échelle où le leadership devrait se concentrer dépend du niveau de perfectionnement et d'instruction des personnes que l'on dirige. Les subordonnés qui ne possèdent pas les compétences et les connaissances requises et dont l'attitude et la motivation laissent à désirer en regard de la tâche à exécuter doivent être dirigés en adoptant des comportements visant à influencer davantage situés dans la portion gauche de l'échelle. Les leaders les plus efficaces sont ceux qui peuvent passer d'un style de leadership à l'autre, selon les caractéristiques de leurs subordonnés et les circonstances.

Le leadership transactionnel est fondé sur le concept d'échange. Essentiellement, les leaders échangent des récompenses ou infligent des punitions, selon le cas, pour obtenir un rendement et un comportement appropriés de la part de leurs subordonnés. Il

dépend en grande partie du pouvoir professionnel, de l'échange et de l'exercice de pressions (c'est-à-dire le côté gauche de l'échelle – figure 3-1 – plutôt que sur le côté droit). Inversement, le leadership transformationnel met les subordonnés au défi de s'élever au-dessus de leurs intérêts et de leurs besoins immédiats. L'approche transformationnelle est axée sur le perfectionnement; l'accent est mis sur la croissance personnelle et la consolidation de l'équipe. Les leaders transformationnels habilite les subordonnés. Autrement dit, ces leaders délèguent des pouvoirs à leurs subordonnés.

La plupart des leaders dirigent en combinant dans des proportions variées les leaderships transformationnel et transactionnel en fonction des exigences de la situation, de leurs aptitudes à commander et de la teneur de leurs relations entre eux et leurs subordonnés. Les personnes qui occupent des postes de commandement peuvent exercer un leadership transformationnel à l'endroit de certains de leurs subordonnés, tout en ayant opté pour le leadership transactionnel dans le cas de certains autres subordonnés. Bien qu'il soit possible que de nombreux leaders soient plus enclins à choisir le leadership transformationnel et que d'autres puissent se sentir plus à leur aise dans un cadre de leadership transactionnel, certains autres sont capables d'offrir les deux styles de leadership. Les recherches démontrent que ces leaders sont plus efficaces que ceux dont les comportements sont de nature plus transactionnelle.

### ***Les lignes directrices en matière de leadership transformationnel***

- *Articuler une vision claire et inspirante.* Les leaders transformationnels convainquent les personnes de se ranger derrière une vision et non de s'attacher à une tâche. Ils décrivent régulièrement en quoi cette vision consiste. Les militaires des FC jouissent d'une des meilleures réputations au

monde – qu'ils soient en uniforme ou pas – et cela s'explique. Il faut le rappeler aux gens. Quand l'occasion de présente, il est opportun de parler des aspects idéologiques généraux découlant de l'appartenance aux FC. Si l'occasion ne s'en présente pas, créez-en une. Tous les militaires des FC font partie d'une organisation, d'une unité, d'un groupe professionnel militaire dont l'histoire comporte son lot de prouesses et de raisons d'être fier. Rappelez cette histoire.

- *Expliquer comment la vision peut être réalisée.* Il ne suffit pas de décrire une vision fascinante. Vous devez établir un lien évident entre la vision et sa faisabilité. Il faut replacer les subordonnés dans le tableau d'ensemble et leur expliquer en quoi leur travail contribue à l'accomplissement de la mission.
- *Faire preuve de confiance et d'optimisme.* Vos subordonnés n'adhéreront pas à la vision si vous n'avez pas confiance en vous et manquez de

conviction. La vision est-elle réalisable? Oui, elle l'est! La confiance et l'optimisme d'un leader sont très contagieux et contaminent tous les membres de son équipe. Mettez l'accent sur ce qui a été accompli jusqu'ici et non sur ce qui reste à faire.

- *Montrer à vos subordonnés que vous avez confiance en eux.* Les subordonnés doivent croire en leur capacité de réaliser une vision pour être motivés. Renforcez la confiance et l'optimisme de vos subordonnés en leur démontrant que vous vous fiez à eux. Passez leurs forces en revue, rappelez la supériorité dont ils ont fait preuve à l'occasion de missions antérieures et dressez la liste des avantages dont ils disposent par rapport à d'autres équipes et d'éventuels adversaires.
- *Habiller les gens pour leur permettre de réaliser la vision.* L'habilitation signifie déléguer des pouvoirs décisionnels aux personnes et aux équipes à qui le travail a été confié quant à la façon de procéder pour mener ce travail à bien. Cela n'équivaut pas à renoncer à ses responsabilités de leader. Cela signifie que les leaders incitent leurs subordonnés à prendre des décisions, à proposer des solutions aux problèmes et à déterminer par eux-mêmes la meilleure façon d'atteindre l'objectif. L'habilitation signifie donner de la latitude aux subordonnés et s'assurer qu'ils disposent des ressources requises pour s'acquitter de leur tâche.

## L'INTENTION DU LEADER

Selon la doctrine opérationnelle des FC, les commandants sont tenus d'articuler une « intention du commandant » afin que les subordonnés puissent comprendre la vision globale ou le but général de l'opération, tout en leur accordant la marge de manœuvre nécessaire, selon les circonstances immédiates, pour définir la meilleure façon d'exécuter une mission particulière. Ce concept est le même pour tous les leaders. Dans le contexte de



l'intention du commandant, les leaders subalternes formulent leur conception personnelle des motifs d'une opération ou d'une tâche et de ce qu'ils comptent réaliser. L'intention du leader est un énoncé clair et concis décrivant l'état final visé et les risques acceptables. Cet énoncé est utile dans la mesure où il permet aux subordonnés de faire preuve d'initiative en l'absence d'ordres immédiats, quand des événements imprévus se produisent ou que le concept de l'opération initial ne s'applique plus. C'est pourquoi tous les efforts d'un leader, que ce soit en termes de planification, d'orientation, d'affectation des ressources, de supervision, de motivation ou de direction, doivent être axés et régis par la vision, l'objectif ou la mission, et la volonté de réaliser cette vision, cet objectif ou cette mission.

Cette approche est au fondement du concept de commandement de mission, une philosophie du commandement dans laquelle la décentralisation du pouvoir décisionnel, la liberté d'action et le sens de l'initiative sont favorisés. Elle repose sur trois principes inébranlables : l'importance de comprendre l'intention du commandant, une responsabilité claire en termes de réalisation de l'intention et la prise de décisions opportunes.

Envisagée globalement, l'intention d'un leader, à la lumière du concept de commandement de mission, est une approche habilitante qui offre souplesse et capacité de réaction rapide dans des situations changeantes. Cette intention dépend toutefois de l'acceptation des risques et de la confiance. Il faut savoir que ce ne sont pas tous les subordonnés qui sont capables d'endosser la notion de commandement de mission, et cela en raison de leur manque de confiance, d'expérience ou de compétence. Un leader doit accepter que ses subordonnés ne s'acquitteront probablement pas d'une tâche de la même façon qu'il l'aurait fait. Un leader doit aussi accepter que des erreurs seront parfois commises de bonne foi et que leurs auteurs ne doivent alors pas

être punis. Cette approche n'en demeure pas moins très fructueuse et gratifiante. Parce qu'ils connaissent l'intention de leur leader, les subordonnés peuvent anticiper et réagir quand ils sont confrontés à des obstacles imprévus et mettre à profit la moindre occasion qui se présente à eux. Les subordonnés sont habilités et invités à se dépasser. Les subordonnés comprennent également que l'on a confiance en leurs aptitudes, ce qui confère plus de profondeur à leur engagement et est garant de la réussite de la mission.

## LES ATTRIBUTS ESSENTIELS D'UN LEADER

Le présent chapitre a surtout porté sur les concepts, les styles et les théories qui constituent le fondement du leadership efficace. Ces éléments peuvent être intégrés à l'intérieur d'un ensemble d'attributs essentiels pour un leader, qui sont tous d'égale importance. Ils peuvent faire office d'un outil d'évaluation appliquée pratique. Les attributs essentiels d'un leader sont les suivants :

- Un leader efficace assume des responsabilités et accepte d'en rendre compte.
- Un leader efficace offre un bon rendement dans des conditions stressantes.
- Un leader efficace met correctement en application ses compétences et son savoir.
- Un leader efficace a le sens de l'initiative et est déterminé.
- Un leader efficace demande conseil et accepte les critiques constructives.
- Un leader efficace favorise l'esprit d'équipe, le dépassement et la collaboration.
- Un leader efficace planifie efficacement.
- Un leader efficace communique efficacement.
- Un leader efficace supervise efficacement.
- Un leader efficace délègue efficacement.



# Résumé

- L'influence et le pouvoir – Les leaders dirigent, motivent et habilitent en exerçant leur influence et leur pouvoir :
  - L'influence peut être directe ou indirecte
  - Le pouvoir est professionnel ou personnel
  - Le pouvoir personnel se divise en trois sous-catégories – le pouvoir émanant des connaissances, le pouvoir charismatique et le pouvoir émanant des relations
- L'échelle des comportements visant à influencer – Elle compte huit types de comportement qui sont adoptés selon la situation et le niveau de perfectionnement professionnel des subordonnés. Ces comportements visant à influencer sont désignés comme suit :
  - Autoritaire
  - Directif
  - Récompenses et punitions conditionnelles
  - Axé sur les réalisations
  - Persuasif
  - Axé sur la facilitation
  - Axé sur le soutien participatif
  - Axé sur la délégation
- Le leadership transactionnel – Les leaders accordent des récompenses ou infligent des punitions, selon le cas, pour obtenir un rendement approprié de la part de leurs subordonnés.
- Le leadership transformationnel – Il est axé sur le perfectionnement; l'accent est mis sur la croissance personnelle et la consolidation de l'équipe.
- L'intention du leader – Elle est une conception personnelle des motifs d'une opération ou d'une tâche et de ce qu'on compte réaliser. L'intention du leader est un énoncé clair et concis décrivant l'état final visé et les risques acceptables.
- Les attributs essentiels d'un leader
  - Un leader efficace assume des responsabilités et accepte d'en rendre compte.
  - Un leader efficace offre un bon rendement dans des conditions stressantes.
  - Un leader efficace met correctement en application ses compétences et son savoir.
  - Un leader efficace a le sens de l'initiative et est déterminé.
  - Un leader efficace demande conseil et accepte les critiques constructives.
  - Un leader efficace favorise l'esprit d'équipe, le dépassement et la collaboration.
  - Un leader efficace planifie efficacement.
  - Un leader efficace communique efficacement.
  - Un leader efficace supervise efficacement.
  - Un leader efficace délègue efficacement.





## Être un leader efficace

# 4

### CHAPITRE

La compétence professionnelle .....	40
Le cycle d'articulation de la tâche .....	41
Le cadre leader-subordonnés-situation .....	52
Réussir la mission .....	53
Résumé .....	54

# La compétence professionnelle

Les leaders efficaces comprennent leurs responsabilités, ont et incarnent le sens du devoir, sont capables d'empathie et travaillent bien en équipe. Les bons leaders savent cependant donner l'exemple. Ils doivent maîtriser les compétences, les techniques, les attitudes et les connaissances pertinentes en regard du poste qu'ils occupent. C'est un processus qui se poursuit pendant toute la carrière et qui ne prend pas fin parce qu'un cours est terminé, un poste de leadership décroché ou un objectif professionnel atteint. C'est un processus permanent à deux volets. En premier lieu, tant et aussi longtemps qu'ils occupent un poste de leadership donné, les leaders doivent sans cesse perfectionner leur savoir-faire et leurs compétences. Ensuite, quand ils sont affectés ou nommés à d'autres postes, que ce soit ou non à la suite d'une promotion, les leaders doivent acquérir différentes habiletés et connaissances. Les leaders ne connaissent pas tout ce que leurs subordonnés connaissent, et de fait ne le peuvent pas. Ils doivent toutefois avoir une bonne idée de leurs ensembles de compétences et comprendre comment ils sont intégrés à l'organisation et peuvent être exploités au mieux pour assurer le succès de la mission.

Les leaders doivent améliorer leur compétence professionnelle en poursuivant leur autoformation, en lisant des revues et des ouvrages spécialisés utiles dans le cadre de leurs fonctions, en suivant des cours dans divers collèges et universités et, c'est peut-être là ce qui est le plus important, en analysant leur propre expérience avec objectivité afin de savoir ce qu'ils pourraient faire pour améliorer leur rendement ultérieur. Il faut pour cela accepter les critiques constructives de tout un chacun. C'est souvent plus facile à dire qu'à faire, et les leaders efficaces doivent à dire vrai établir des mécanismes pour recueillir cette information. Il est toujours utile de demander une rétroaction directement à ses supérieurs, à ses pairs et à ses subordonnés. Outre cette méthode, les leaders peuvent tenir des réunions de bilan structurées au cours desquelles les membres du groupe expriment librement leurs sentiments et impressions

et peuvent faire des suggestions à des fins d'amélioration individuelle et collective. Cela permet aussi au leader de tirer profit de l'expérience des autres.

Les leaders avant-gardistes s'informent au sujet des cours officiels offerts et exigés dans les FC. Ces cours comprennent des cours spécialisés et techniques pertinents en regard du groupe professionnel militaire (GPM) auquel on appartient ainsi que des cours généraux comme ceux offerts à l'École de perfectionnement en gestion des Forces canadiennes. Les cours de leadership et d'éducation militaire de calibre professionnel, comme ceux offerts au Collège des Forces canadiennes et au Centre de perfectionnement professionnel des militaires du rang, sont d'une importance vitale pour le perfectionnement professionnel d'un leader.

La compétence professionnelle ne se résume pas au fait de savoir comment exécuter un travail donné.

Les leaders doivent constamment étendre leurs connaissances et approfondir leur compréhension de la profession des armes en tant que telle. La profession repose sur un bagage de connaissances commun : le *système général des guerres et des conflits*, qui englobe la politique, la stratégie, l'art opérationnel et la tactique. C'est un corpus théorique professionnel analogue aux ensembles de connaissances fondamentales présents dans d'autres professions comme le génie (physique et chimique), la médecine (biologie, pharmacologie, etc.) et le droit (école positiviste, école historique, etc.). Pour y accéder, il faut par conséquent miser sur l'éducation, les études et le travail intellectuel. Les leaders comprennent que pour dominer l'espace de combat de la gamme des opérations en entier, d'une façon qui inspire confiance à leurs subordonnés, ils doivent maîtriser ce bloc de connaissances fondamentales. Au niveau subalterne, les leaders s'attachent avant tout à la sphère tactique, mais au fur et à mesure qu'ils grimpent dans la hiérarchie et assument des responsabilités plus importantes, qu'ils soient officiers ou MR, ils auront accès aux connaissances qui font partie des sphères

supérieures de la politique de sécurité nationale, de la stratégie et de l'art opérationnel.

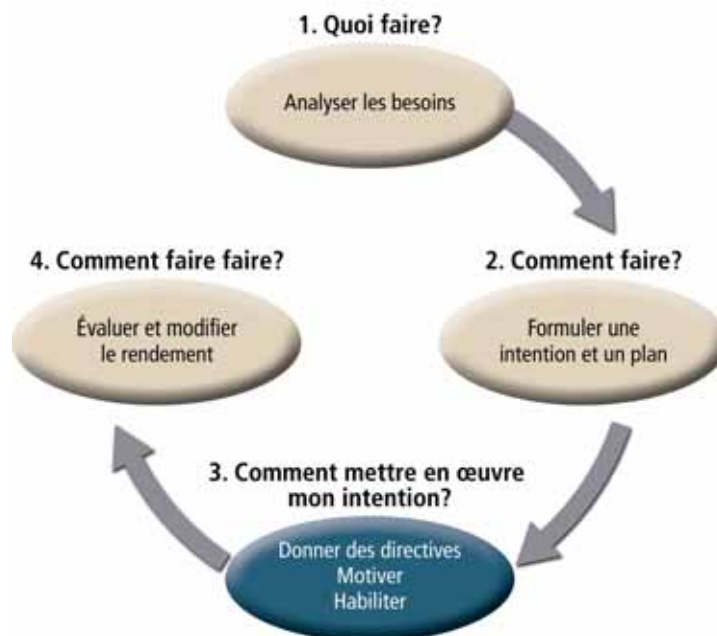
Le maintien de la compétence professionnelle est un processus permanent. Les professionnels doivent faire preuve d'une vigilance constante pour suivre l'évolution de leur discipline et demeurer au fait des progrès dans leur domaine. Ce travail repose sur les quatre piliers du perfectionnement professionnel (instruction, éducation, expérience et autoperfectionnement). Dans l'espace de combat contemporain, l'éducation doit être une priorité absolue pour contrer le chaos et la complexité ambiants.

## LE CYCLE D'ARTICULATION DE LA TÂCHE

Quel que soit l'échelon occupé par un leader, celui-ci doit mettre sa compétence professionnelle en pratique au moyen d'un processus décisionnel structuré, le cycle d'articulation de la tâche. Le cycle d'articulation de la tâche comprend quatre étapes (voir la figure 4-1) :

1. Analyser

Figure 4-1 Le cycle d'articulation de la tâche



2. Formuler une intention et un plan
3. Diriger (mettre en œuvre : donner des directives, motiver, habiliter)
4. Évaluer et modifier le rendement

Cet outil simple de prise de décision peut être employé dans quasi tous les contextes. Cependant, dans une situation de leadership militaire, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs précis qui doivent être intégrés pour s'assurer que le processus satisfait aux exigences de l'espace de combat contemporain complexe.

### **Maître de 2<sup>e</sup> classe R.W. Swann, opération *Augmentation*, golfe Persique, 2002**

#### **Citation de remise de la Médaille du service méritoire**

Le 23 juillet 2001, en tant que commandant en second de l'équipe d'arraisonnement du NCSM *Winnipeg* durant l'opération *Augmentation* 2001-2002, le Maître de 2<sup>e</sup> classe Swann a démontré une compétence et un esprit d'initiative exemplaires quand l'équipe d'arraisonnement de son navire a arrêté un pétrolier pour non-conformité. Dans la chaleur accablante du golfe Persique, le M 2 Swann a dirigé personnellement l'équipe de quatre personnes qui ont bravé des contre-mesures passives pour monter à bord d'un navire très fortifié qui leur était inconnu. Une fois à bord, l'équipe a été confrontée de très près par des contrebandiers en colère qui se montraient agressifs et déterminés. Faisant preuve de jugement et d'un sang-froid impressionnant compte tenu de la situation très tendue, le M 2 Swann a rapidement maîtrisé la situation et calmé les esprits échauffés. C'est ainsi que le navire transportant 7 000 tonnes de pétrole de contrebande a pu être arrêté avec succès.

### **Étape 1 – Analyser**

Analyser, c'est, en d'autres termes, faire preuve d'une pensée claire, critique et logique. L'étape de l'analyse suppose de prendre en considération les facteurs conjoncturels pertinents en regard de la tâche (dont toutes les contraintes juridiques et éthiques), de soupeser leurs conséquences (c'est-à-dire les avantages et les inconvénients) et d'identifier les plans d'action possibles. En faisant appel à l'expertise et à l'intellect d'autres personnes, on facilite ce processus. La phase de l'analyse devrait donner lieu à divers plans d'action éventuels.

### **Étape 2 – Formuler une intention et un plan**

À cette étape, les leaders choisissent un plan d'action parmi ceux jugés possibles et élaborent leur intention et un plan qui guideront les subordonnés. Même si la consultation est toujours utile, c'est le leader qui prend la décision finale. Plusieurs facteurs influencent la décision du leader : l'information connue, l'engagement des subordonnés, les ressources et le temps dont on dispose.

- *Information suffisante.* Est-ce que les renseignements disponibles permettent de prendre une bonne décision? Aux prises avec une tâche qu'ils doivent exécuter pour la première fois, les leaders ne doivent pas hésiter à tirer parti de l'expertise et de l'expérience de leurs supérieurs, collègues et subordonnés. Demander des conseils et les suivre augmente les chances de succès et renforce la collaboration et l'esprit d'équipe.
- *Engagement des subordonnés.* En règle générale, lorsque cet engagement est important et que le leader n'est pas certain de l'avoir, il doit au moins convaincre ses subordonnés en expliquant et en rationalisant ses décisions et ses intentions. S'il en a le temps, le leader réussira généralement à augmenter le niveau d'acceptation de ses décisions en consultant ses subordonnés et en les faisant participer au processus décisionnel.





- *Obtenir et gérer les ressources.* Les leaders doivent soigneusement évaluer s'ils disposent des ressources requises pour exécuter la tâche. Il faut parfois poser un jugement serré, voire accepter un certain degré de risque. On veut toujours avoir plus de ressources et quand elles se font rares, on peut se mettre à douter de la possibilité d'une issue favorable. Les leaders doivent comprendre que les ressources sont habituellement limitées et sont distribuées parmi leurs pairs et leurs collègues. Dans une mesure raisonnable, les leaders doivent par conséquent accepter leur allocation et établir un plan leur permettant de les gérer de façon efficace et rentable.
- *Temps disponible.* Si le temps est très limité, comme c'est souvent le cas dans les scénarios opérationnels, le leader pourra être forcé de recourir à une appréciation et à une décision

unilatérales. Au risque de répéter encore une fois ce qui a été réitéré à plusieurs reprises dans le présent manuel, les leaders efficaces doivent de ce fait savoir ce qu'ils font. Leur compétence professionnelle doit être optimale et leur état physique et mental doit leur permettre, le cas échéant, d'agir en toute autonomie.

Un plan efficace doit prévoir les réponses aux questions suivantes : qui doit faire quoi? où le feront-ils? quand le feront-ils? et pourquoi (intention du leader). Le « comment » ne devrait être communiqué que dans les cas où les subordonnés sont inexpérimentés ou n'ont pas toutes les compétences, connaissances ou aptitudes essentielles requises ou lorsque pour des motifs opérationnels (c.-à-d. juridiques ou politiques), des restrictions doivent être imposées. À cette étape, il est important de comprendre que la planification doit donner lieu à des ordres, officiels ou



officieux. Nous nous pencherons sur cette question un peu plus loin, mais ce qu'il faut retenir ici, c'est que le fait de devoir donner des ordres, que ce soit de vive voix ou par écrit, signifie que les leaders doivent améliorer leurs aptitudes à communiquer tant à l'oral qu'à l'écrit pour réussir.

### Étape 3 – Diriger

À cette étape du cycle d'articulation de la tâche, on dénombre dix comportements précis pour diriger efficacement.

1. *Démontrer sa compétence professionnelle.* Comme on l'a indiqué précédemment, la base incontournable d'un leadership efficace est la maîtrise individuelle des connaissances, des compétences et des techniques requises à chaque échelon et dans chaque rôle de la profession des armes.
2. *Prêcher par l'exemple.* Fixer, expliquer et observer les normes et les comportements que l'on souhaite voir les membres de l'équipe adopter.

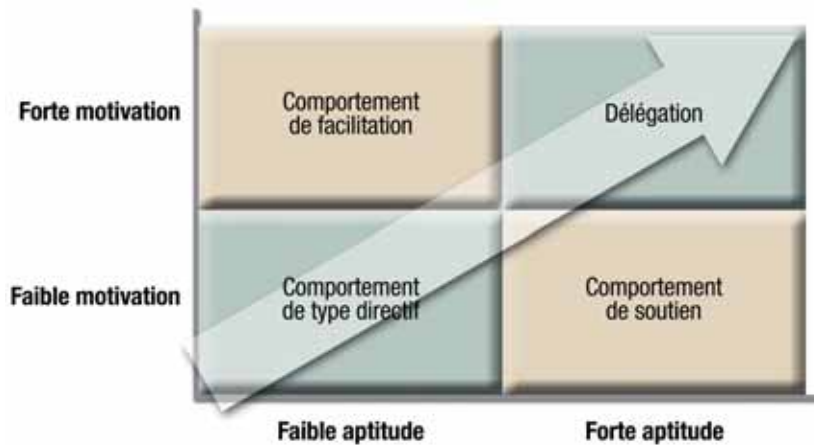
Cela signifie :

- Ne jamais demander à ses subordonnés de faire quelque chose que l'on ne ferait pas soi-même.



- Diriger à partir du front. Les leaders doivent être visibles, ouverts et agir dans la transparence. On doit participer au perfectionnement professionnel (c.-à-d. éducation, instruction, autoperfectionnement et expérience) ainsi qu'à toutes les autres dimensions de la vie dans les FC avec son équipe.
  - Partager le fardeau et les épreuves de son équipe. On ne doit jamais s'octroyer les luxes ou privilèges dont ses subordonnés doivent se passer. On ne doit jamais se reposer ou manger avant ses troupes. On doit se soucier du bien-être de ses subordonnés avant du sien.
  - Profiter de toutes les occasions d'apprendre de ses subordonnés.
  - Être physiquement et mentalement apte. La profession des armes est physiquement exigeante. Le leader doit donner l'exemple par sa bonne forme.
  - Diriger par l'entremise de son réseau de relations et pas seulement par le truchement de la chaîne de commandement directe.
3. *Motiver.* Les gens font des choses parce qu'ils ont envie de les faire. Il n'est pas facile de motiver les autres. De nombreux facteurs sont en jeu. Le concept de motivation est néanmoins important à comprendre dans la mesure où il sous-tend le comportement humain. Les subordonnés sont motivés par la nécessité de répondre à des besoins essentiels comme manger et dormir. Les leaders s'efforcent toujours de combler ces besoins élémentaires, en autant que ce soit possible dans les circonstances. Les subordonnés ne s'attendent pas nécessairement à être traités aux petits oignons mais ils exigent toutefois d'être traités équitablement. Ils sont également très motivés par leur besoin de reconnaissance sociale comme leur besoin de croissance personnelle. Le premier est lié à l'acceptation, au sentiment d'appartenance et à la stabilité des relations interpersonnelles.

Figure 4-2 Relation entre motivation et aptitude



Le dernier découle du désir d'évoluer, de se réaliser et de s'épanouir.

Il est aussi important de comprendre un autre aspect de la motivation des autres : la différence entre les facteurs intrinsèques et extrinsèques. Les facteurs intrinsèques sont des facteurs motivants qui sont agissants dans le for intérieur de la personne. Ainsi, sur le plan du travail, une personne aura le désir intérieur de s'acquitter d'une tâche parce que le défi la stimule, le projet l'intéresse ou pour être perçue comme compétente et bien renseignée. Les facteurs extrinsèques agissent à partir de l'extérieur sur la personne. Ainsi, une lettre d'éloge, une permission ou la crainte d'être puni. Pour résumer, les incitatifs tant positifs que négatifs ont leur place.

Il existe aussi un lien entre la motivation, l'aptitude du subordonné, le style d'un leader et le choix du comportement visant à influencer. Le schéma de la figure 4-2 illustre ce lien :

Dans ce cas aussi, les styles de leadership transactionnels peuvent être importants lorsque les aptitudes autant que la motivation des subordonnés sont faibles. Ils peuvent aussi être utiles

quand les habiletés sont grandes mais que la motivation laisse à désirer. Quoi qu'il en soit, un « comportement de soutien » en ce cas est préférable, dans la mesure où les leaders haussent le moral et le bien-être des militaires. On parle bien sûr de la zone transformationnelle de l'échelle. Le concept de commandement de mission est un mode de fonctionnement pour lesquels les leaders devraient opter seulement si leurs subordonnés sont très motivés et compétents.

4. *Donner des ordres efficaces.* Peu importe le niveau de motivation et de compétence, les leaders doivent donner des ordres efficaces pour que la tâche puisse être exécutée correctement. La quantité de détails contenue dans les directives varie évidemment en fonction du niveau de compétence et de motivation. Les leaders doivent néanmoins toujours brosser un tableau complet de la situation actuelle. Ils doivent fournir un énoncé succinct et clair du but visé. Cet énoncé devrait normalement se résumer à une seule phrase simple. Les ordres doivent ensuite présenter l'intention du leader – une courte description de la vision du leader de l'état final recherché dans le cadre de l'opération

ou de la tâche une fois terminée. L'énoncé d'intention, le « pourquoi » de la mission, peut être complété par un concept de l'opération qui offre un résumé du « comment » de l'opération du début à la fin. Des tâches distinctes sont ensuite attribuées mais conformément au commandement de mission; elles ne devraient pas être trop définies ou limitées. Enfin, on veille au contrôle global et à l'affectation des ressources.

5. *Communiquer.* Les leaders doivent recourir à tous les moyens de communication écrite et orale. Les rencontres face à face constituent la méthode la plus efficace. Pour se doter d'un style de communication efficace et inspirant, le leader doit profiter de toutes les occasions qui s'offrent à lui d'améliorer ses habiletés en communication orale et écrite. Cela suppose de faire l'effort de solliciter aussi souvent que possible les critiques constructives. L'art d'écouter est de plus une composante clé de la communication qui vient clore la boucle de la rétroaction.
6. *Éclaircir les objectifs et l'intention.* Il incombe au leader des FC de s'assurer que ses subordonnés comprennent ce qui est attendu d'eux et reçoivent des directives limpides. Lorsque les responsabilités et les priorités sont confuses, les efforts sont mal ciblés et des tâches inutiles sont exécutées. Il est essentiel que les leaders transmettent leur objectif et leur intention. Plus la tâche est ambiguë ou complexe, plus les éclaircissements sont importants. Des militaires bien formés et entraînés ont moins besoin de précisions que les recrues, mais même les subordonnés aguerris doivent comprendre ce qu'il faut faire et pourquoi. Les responsabilités des leaders à cet égard se répartissent entre trois grandes catégories : définir les responsabilités inhérentes au poste, distribuer le travail et fixer les objectifs de rendement.

**a. Définir les responsabilités inhérentes au poste**

- Expliquer les principales responsabilités inhérentes au poste
- Préciser l'étendue des pouvoirs de la personne
- Décrire le lien entre le poste et la mission de l'unité
- Expliquer les politiques, règles et exigences importantes

**b. Distribuer le travail**

- Décrire la tâche avec précision
- Expliquer le but de la tâche
- Éclaircir les priorités et les échéanciers
- S'assurer de la compréhension

**c. Fixer les objectifs de rendement**

- Fixer des objectifs pour les aspects pertinents du rendement
- Fixer des objectifs clairs et précis
- Fixer des objectifs qui peuvent être difficiles mais réalistes
- Fixer des dates d'exécution pour la réalisation des objectifs

7. *Régler les problèmes et prendre des décisions opportunes.* Dans le contexte actuel, la clé de l'efficacité réside dans l'aptitude à raisonner de façon analytique et critique. Le leader doit être capable d'analyser très rapidement une information complexe et de prendre des décisions judicieuses sur la base de ce qu'il connaît et de ce qui semble probable. C'est une manière qui exige non seulement d'être attentif au milieu environnant mais d'aussi constamment passer au crible et en revue tous les renseignements dont on dispose. Cette capacité de réflexion vive et juste est une habileté que le leader doit sans cesse améliorer et raffiner au cours de sa carrière. Dans une perspective générale, une stratégie efficace repose sur la définition du problème, l'élaboration d'options et le choix d'une solution.

8. *Définir le problème et établir les faits.* On pourrait croire que cette phase d'une résolution de problèmes efficace va de soi. Il n'en demeure pas moins que ce qui peut sembler être le problème n'est parfois en fait qu'un symptôme du véritable problème, ce qui peut compliquer les choses. Pour réellement savoir quel est le problème, il faut soigneusement analyser la situation et être capable d'y réfléchir avec clarté et objectivité.

La collecte de renseignements dans le cadre d'un processus efficace de résolution de problèmes ne consiste pas simplement à rassembler des données quand survient un problème. Pour assurer une résolution de problèmes fructueuse, il faut recueillir des renseignements sur son milieu et sa situation opérationnelle longtemps à l'avance afin

que le leader soit prêt à affronter tout événement ultérieur. Quant au leader des FC, plus il peut accumuler de connaissances sur tous les aspects de la situation dans laquelle il s'engage, meilleur sera son rendement.

L'établissement des faits suppose aussi une recherche dynamique de l'information. Quand un leader n'obtient pas tous les renseignements requis et importants relativement à un problème donné, il est peu probable que l'on trouve la solution adéquate. Le leader peut alors demander de l'information auprès de ses supérieurs et de ses pairs, qui envisagent le problème sous des angles différents. Solliciter activement l'avis des subordonnés constitue fréquemment un excellent moyen de mieux saisir le problème avec lequel



**Adjudant F.J. Ritchie,  
Station des Forces canadiennes Alert,  
Nunavut, 1991**

**Citation de remise de la Médaille  
du service méritoire**

Le 30 octobre 1991, l'Adj Ritchie a mené un détachement de sauvetage terrestre de la Station des Forces canadiennes Alert jusqu'au lieu de l'écrasement d'un avion *Hercules*. Dans des conditions de voile blanc et d'obscurité complète, la navigation était extrêmement pénible. Après huit heures, le détachement a dû rebrousser chemin vers la base. Après avoir fait le plein de leurs véhicules et s'être procuré plus d'équipements de survie, l'équipe a fait une seconde tentative. Au bout de quarante-huit heures stressantes et épuisantes, la mission a enfin pu être menée à bien. La mission a été une réussite grâce au leadership exceptionnel, aux vastes connaissances professionnelles et à la persévérance de l'Adj Ritchie.

on est aux prises. Ce sont après tout, en règle générale, eux qui composent directement avec le problème et c'est peut-être aussi eux qui détiennent l'information la plus pertinente.

9. *Élaborer des plans d'action.* Les gens qui réfléchissent, règlent les problèmes et prennent des décisions avec efficacité ne retiennent pas la première idée qui leur vient à l'esprit. Il se présente plutôt une série de solutions possibles selon le problème qui se pose et l'objectif à atteindre. Selon les circonstances, on peut générer cette série de solutions possibles rapidement et à peu près sans consultation ou prendre tout le temps qu'on voudra pour la produire à la suite d'un processus de « remue-méninges » auquel auront pris part des subordonnés, des supérieurs, des pairs et des experts. Quoi qu'il en soit, les leaders

efficaces comprennent que la meilleure solution est souvent le fruit d'une analyse méticuleuse. Ils savent que l'on a tendance à proposer des solutions courantes pour régler les problèmes et qu'en se fiant aveuglément aux méthodes habituelles on risque d'étouffer l'imagination créatrice.

10. *Choisir une solution.* Une fois que des options ont été formulées, il faut produire une analyse exhaustive des risques pour déterminer quelle est la solution optimale. On peut effectuer une évaluation des risques de base en quatre étapes.
  - a. La première porte sur l'**identification des risques** : définir les risques internes (du point de vue de son organisation) et extérieurs qui pourraient nuire à l'exécution de sa tâche.
  - b. La deuxième étape concerne la **quantification des risques** : évaluer chaque risque et établir son incidence sur sa tâche.
  - c. La troisième étape consiste à établir une **stratégie de réaction aux risques** : déterminer et définir comment on entend éliminer, minimiser ou atténuer les risques ou s'y adapter pour assurer la réussite de la mission.
  - d. La quatrième étape est axée sur le **contrôle de la réponse aux risques** : confronter les risques ou les nouveaux risques repérés pendant l'exécution de la tâche. Les décideurs efficaces ne laissent rien au hasard au cours de cette phase du processus de résolution de problèmes, et sont capables d'une réflexion rigoureuse non seulement sur l'incidence à court terme de leurs décisions mais également du point de vue des conséquences à plus long terme, comme des répercussions sur les autres groupes, systèmes ou politiques (c.-à-d. les effets secondaires).



Les étapes décrites ci-dessus doivent souvent être franchies rapidement. Il faut de plus se résigner à constater que plus le niveau de stress est important ou plus le temps manque, plus les gens ont tendance à rester dans les ornières du connu. La peur, la fatigue, l'ambiguïté et le danger sont source de stress et c'est précisément à de telles situations que les leaders doivent se préparer, tout en évitant de céder à un faux sentiment de sécurité voulant que la préparation courante convient dans toutes les situations. Les leaders ne doivent jamais faire l'erreur de sous-estimer une tâche, pas plus qu'ils ne peuvent permettre à leurs subordonnés de se montrer trop confiants. C'est pourquoi un leader doit sans cesse aiguïser sa vivacité intellectuelle et son esprit critique. Il est important que les leaders des FC acquièrent une pensée créatrice et novatrice. C'est la marque d'un professionnel efficace.

En bout de piste, tous les leaders doivent se rendre compte qu'une fois les décisions prises, ils demeurent entièrement responsables de ces décisions et de leurs conséquences. Peu importe les conseils qu'il a donnés ou reçus, toute la responsabilité de la mesure prise et de ses répercussions incombe au leader.



#### **Étape 4 – Évaluer et modifier le rendement pour assurer le succès de la mission**

Au cours de cette phase du cycle, les leaders doivent s'adapter aux imprévus, c'est-à-dire l'incertitude et le désaccord (le bouleversement ou le désordre provoqué par la guerre), aider les subordonnés, individuellement ou collectivement, à exécuter la tâche et à évaluer leur propre efficacité sur le plan du leadership. Dans le dernier cas, n'oubliez pas que les groupes réagissent qualitativement à l'exercice de l'autorité de trois façons possibles : en s'engageant, en se conformant ou en résistant.

- *Engagement.* L'engagement se manifeste par un comportement selon lequel les subordonnés souscrivent à la décision et au plan d'action du leader et les intériorisent. Ils s'emploient donc à mettre en œuvre cette décision. Les subordonnés sont incités (motivés et habilités) à exécuter la mission parce qu'ils savent que c'est ce qu'il convient de faire en regard de leurs valeurs et de leurs croyances.
- *Conformité.* La conformité correspond à une réaction selon laquelle les subordonnés acceptent d'obéir aux ordres du leader mais ne sont guère enthousiastes à l'idée de s'acquitter de la tâche qui les attend. Autrement dit, le leader a exercé une influence sur leur comportement mais pas sur leurs valeurs et leurs croyances. La conformité peut suffire dans le cadre de nombreuses tâches de routine ou de missions moins complexes. Cependant, face à une telle réaction, le leader devrait comprendre qu'il serait bon de voir à améliorer les aptitudes des subordonnés, à modifier leurs attitudes et à gagner leur confiance. Il est évident que ce genre de comportement ne permet pas de maintenir un climat de travail où peut être exercé un commandement de mission.



- *Résistance.* La résistance est une réaction qui fait que les subordonnés s'opposent à une mission et cherchent activement à éviter d'avoir à la remplir. La résistance est probablement la conséquence d'une scission plus profonde entre le leader et ses subordonnés, par exemple, des problèmes de discipline au sein du groupe, un abus de pouvoir de la part du leader, un sentiment de méfiance envers lui ou des tactiques d'influence ou des gestes de la part du leader qui enfraignent l'éthos militaire. Les leaders efficaces reconnaissent honnêtement et objectivement ce genre de problèmes et prennent des mesures pour corriger la situation.

Il est clair qu'un leadership efficace met l'accent sur l'engagement. Cela signifie que l'on établit et maintient un contexte de leadership par lequel le leader a instauré un niveau élevé de compétence, d'autorité et de confiance (le niveau de pouvoir personnel est élevé); le moral des troupes est excellent, le groupe s'adapte aisément aux changements extérieurs et il est cohésif, chacun de ses membres démontrant une forte volonté de faire sa part.

La phase du contrôle se déroule comme suit :

- *Observation directe.* Les leaders doivent, dans la mesure du possible, être présents dans le feu de l'action. Ils n'ont pas besoin de comptes rendus indirects ou de seconde main souvent incomplets, voire erronés. N'oubliez pas qu'il est difficile de prêcher par l'exemple si vous êtes ailleurs.
- *Supervision exempte de microgestion.* Il peut arriver que l'observation ne suffise pas et que les leaders soient tenus d'intervenir activement pour rajuster la façon dont les tâches sont exécutées. Ainsi, un leader peut devoir faire une démonstration pour aider ses subordonnés à adopter le comportement voulu ou à acquérir les habiletés requises (p. ex., sécurité, inspections, rectification de l'instruction ou amélioration des compétences). Les leaders ne doivent pas hésiter à mettre la main à la pâte quand cela semble nécessaire, tout en évitant toutefois de microgérer leurs subordonnés. Une supervision trop serrée opprime le sens de l'initiative et peut donner l'impression qu'un leader n'a pas confiance en ses subordonnés. Les leaders doivent savoir que leur conception de « quand cela semble nécessaire » peut donner lieu à des interventions plus fréquentes que ce que souhaiteraient leurs subordonnés; ils doivent donc soit diffuser des directives de compte rendu précises, soit faire preuve de patience. Toute directive de ce genre doit être rédigée en gardant à l'esprit la mise en garde énoncée ci-dessus : « supervision exempte de microgestion ».

- *Connaissance de la situation.* Cela signifie que les leaders savent ce qui se passe autour d'eux. Ils sont en mesure d'anticiper les changements dans des circonstances qui les obligent à s'adapter ou à aller aider d'autres leaders et équipes dont les difficultés sont en train de nuire à l'intention du commandant supérieur. La connaissance de la situation est importante pour assurer un processus décisionnel efficace et un rendement de qualité dans n'importe quel environnement complexe et dynamique. La compréhension qu'une personne a de la situation et sa classification de celle-ci sont au fondement de toutes les décisions ultérieures et du rendement qui sera offert. Le rendement des personnes, même les mieux entraînées, risque d'être médiocre si leur connaissance de la situation est déficiente.
- *Comptes rendus de situation.* Une bonne façon de faire le suivi des progrès consiste à demander que soient produits en temps opportun des comptes rendus de situation qui fournissent des détails sur les succès obtenus, les problèmes éprouvés et les besoins en ressources supplémentaires. Les comptes rendus peuvent être exigés selon un calendrier préétabli ou le leader peut simplement inviter ses subordonnés à remettre ces rapports quand ils le jugent nécessaire.
- *Étapes intermédiaires.* C'est un genre particulier de compte rendu de situation dans lequel est décrite l'exécution de tâches précises qui correspondent aux jalons qui mènent à la réussite de la mission. Pour illustrer cela, en garnison ou à terre, on peut penser aux séances de briefing auxquelles assiste tout le personnel avant le début d'un entraînement. Sur le plan tactique, on peut penser à l'exécution du plan de transport et de mouvement avant que ne puisse commencer la prestation de l'aide humanitaire.
- *Rétroaction immédiate.* On réunit les subordonnés immédiatement après la fin d'une tâche ou d'une

mission pour analyser de façon officieuse et constructive comment s'est déroulé le travail. Cet exercice se déroule alors que les événements sont encore frais à la mémoire de tout le monde. On parle de ce qui s'est bien passé comme des ratés. On discute librement en proposant des idées en vue d'améliorer les choses pour l'avenir. Les leaders doivent alors éviter deux écueils : en premier lieu, produire des comptes rendus complaisants qui dissimulent d'importantes lacunes; en second lieu, donner l'impression que les leaders cherchent à jeter le blâme sur quelqu'un ou quelque chose.

- *Rapport post-exercice (RPE).* La révision post-exercice est une évaluation plus structurée d'une activité, qui est rédigée après mûre réflexion et une fois tous les faits connus, ce qui n'est pas nécessairement possible dès qu'une opération a pris fin. Les RPE sont obligatoires après n'importe quelle mission complexe, qu'elle ait été de nature opérationnelle ou pas. Toute l'approche en matière d'RPE est désormais intégrée à la doctrine des FC en tant que méthode des leçons retenues.

Non seulement le leader exécute concrètement la tâche à l'aide de ce cycle d'articulation de la tâche mais chaque cycle d'articulation de la tâche est une occasion d'apprentissage tant pour les leaders que pour leurs subordonnés. Outre le fait qu'ils maîtrisent de mieux en mieux le cycle d'articulation de la tâche, les leaders peuvent en savoir plus sur les capacités de leurs subordonnés au fil de leurs interactions. Ils forment des attentes quant à la façon dont leurs subordonnés devraient par la suite réagir dans des conditions précises. Les leaders obtiennent de ce fait une information précieuse sur le comportement qu'ils devraient par conséquent eux-mêmes adopter.

Dans le même ordre d'idées, les subordonnés se mettent à avoir des attentes prévisibles quant à la façon dont leur leader devrait se comporter dans diverses situations, ce qui fait qu'ils comprennent

et interprètent mieux l'intention du leader. Ils en apprennent aussi davantage sur les compétences de leur leader. Ce qu'il faut retenir essentiellement, c'est qu'un leader efficace réfléchit à ce qui doit être fait, établit comment il faudra s'y prendre, pare à toute éventualité, tient compte des ressources disponibles, attribue les tâches de façon appropriée et s'assure que le contrôle est exercé jusqu'à ce que le travail soit terminé.

### LE CADRE LEADER-SUBORDONNÉS-SITUATION

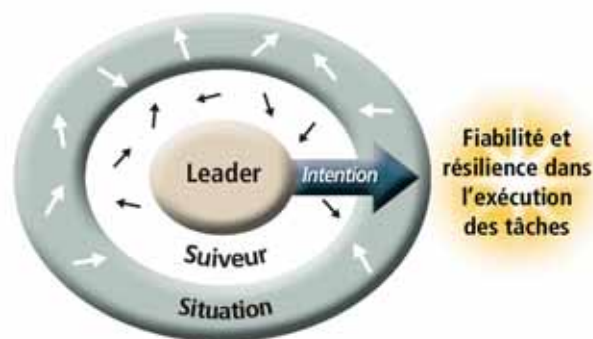
Le leadership dépend aussi de la situation. Ce ne sont pas toujours les connaissances, les compétences ou les habiletés des subordonnés qui déterminent le type ou le style de leadership qu'il vaudrait mieux employer. La situation est parfois le facteur déterminant et les leaders efficaces comprennent l'action réciproque complexe entre le leader, les subordonnés et la situation.

Ce qui rend le leadership militaire particulièrement difficile et exigeant est l'obligation à laquelle sont tenues les équipes et les unités d'évoluer dans des milieux compliqués et sous des conditions extrêmes, variables ou imprévisibles. C'est pourquoi le style de leadership qu'il convient d'adopter dans une base peut être très différent de celui pour lequel il faut opter dans un théâtre d'opérations ou une situation

de crise. Autrement dit, étant donné que le leadership dans les FC concerne la direction, la motivation et l'habilitation des subordonnés, il se peut que la situation plus que les subordonnés détermine lequel de ces comportements est le plus approprié. En termes simples, le leader efficace comprend qu'il vaut parfois mieux diriger, à d'autres occasions motiver et dans d'autres circonstances habiliter. Il est important que le leader ne fasse pas d'erreur en ce sens. Les leaders doivent être capables et en mesure de choisir le style de leadership approprié et nécessaire.

Le leadership efficace n'est pas une activité passive. Comme on peut le voir à la figure 4-3, c'est une interaction dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation. Les subordonnés et la situation influencent le comportement du leader et le leader influe en retour, directement et indirectement, sur la situation et les subordonnés. Le leadership efficace, qui intègre les variables et l'influence de la situation et des subordonnés, est un facteur déterminant de la capacité d'un leader à former des équipes fiables et résilientes, ce qui est presque essentiel pour assurer un rendement efficace dans un contexte militaire. Ces équipes et ces personnes sont capables de traverser une crise et d'endurer le stress : elles sont résilientes. Ces militaires sont solidaires, proactifs, fiables, en mesure de raisonner et de réagir face à l'imprévu, bref, ce sont de véritables professionnels.

Figure 4-3 Cadre leader-subordonnés-situation



Dans le cadre leader-subordonnés-situation, on relève six façons générales dont les leaders peuvent assurer la fiabilité et la résilience et favoriser l'exécution en bonne et due forme des missions et des tâches :

- Mettre l'accent sur l'exécution de la mission.
- Inculquer les valeurs de l'éthos militaire afin de promouvoir des normes élevées de professionnalisme et d'autodiscipline.
- Cultiver les capacités individuelles et collectives afin de s'assurer de la fiabilité au travail et de l'efficacité des subordonnés dans l'exécution de la tâche.
- Favoriser la résilience des personnes et des groupes, c'est-à-dire cultiver leur capacité individuelle et collective de s'adapter rapidement aux imprévus et de se remettre promptement d'un revers.
- Façonner ou influencer les conditions de travail d'une unité ou la situation de manière à faciliter ou à améliorer l'exécution des tâches.
- Tirer parti des capacités individuelles et collectives afin d'accomplir la mission tout en corrigeant ou en comblant toute lacune pouvant nuire au rendement.

## RÉUSSIR LA MISSION

Les deux derniers chapitres ont porté sur la réussite de la mission. Dans le troisième chapitre, on a synthétisé les grands concepts et les théories générales au fondement de la doctrine du leadership des FC en matière de direction des personnes. Au quatrième chapitre, on a présenté une méthodologie pratique – le cycle d'articulation de la tâche – afin d'aider les leaders à mener à bien leurs tâches. Les douze activités suivantes offrent une récapitulation utile de ces deux chapitres (théorie et pratique) et

constituent les moyens auxquels peut recourir le leader pour assurer le succès de la mission.

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



# Résumé

- La compétence professionnelle – Les leaders efficaces savent qu'ils doivent maîtriser les compétences, les techniques, les attitudes et les connaissances pertinentes en regard du poste qu'ils occupent. Ils améliorent leur compétence professionnelle en poursuivant leur autoformation, en lisant des revues et des ouvrages spécialisés utiles dans le cadre de leurs fonctions, en suivant des cours dans divers collèges et universités et en analysant leur propre expérience objectivement pour savoir en quoi leur rendement pourrait être rehaussé à l'avenir.
- Le cycle d'articulation de la tâche
  - Analyser – pensée claire, critique et logique
  - Formuler une intention et un plan – qui, quoi, quand, où, pourquoi et parfois comment
  - Diriger – mettre en œuvre : donner des directives, motiver, habiliter
  - Évaluer et modifier le rendement
- Le cadre leader-subordonnés-situation – Le leadership dépend de la situation. La situation est parfois le facteur déterminant et les leaders efficaces comprennent l'action réciproque complexe entre le leader, les subordonnés et la situation.
- Réussir la mission
  - Prendre l'initiative quand vient le temps de prendre des décisions difficiles et d'aborder les problèmes.
  - Planifier et organiser des activités permettant d'exécuter efficacement la mission.
  - Obtenir et affecter les ressources, les approvisionnements et les équipements requis dans le cadre d'une opération.
  - Communiquer aux subordonnés des normes, des attentes et des objectifs clairs.
  - Renforcer l'engagement en expliquant en quoi une activité est juste et importante, par la motivation à la réussite, en prêchant par l'exemple et en partageant les risques et les épreuves.
  - Habilitier les subordonnés à assumer leurs responsabilités en déléguant des pouvoirs et en leur démontrant sa confiance.
  - Se préparer à une opération en menant un entraînement intensif et les répétitions de mission dans des conditions réalistes.
  - Améliorer les compétences et la confiance en soi des subordonnés en leur offrant des critiques constructives, en les encadrant et en les guidant.
  - Informer les gens en temps opportun au sujet des événements et des décisions qui les touchent.
  - Favoriser l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à l'équipe ou l'unité.
  - Se soucier du bien-être de ses subordonnés et réellement tenir compte de leurs besoins et préoccupations.
  - Établir des réseaux de relations pour obtenir de l'information, des ressources, de l'aide et l'adhésion de l'organisation à l'innovation.



## Se soucier des personnes

# 5

### CHAPITRE

Une méthode globale pour veiller sur ses gens . . . . .	56
Résumé . . . . .	66

# Une méthode globale pour veiller sur ses gens

N'importe quelle approche du leadership doit être globale et reposer sur un sincère respect des personnes et un vrai souci de la qualité de leurs conditions de service. Cela va de l'incidence des politiques et des pratiques organisationnelles aux occasions de perfectionnement et de croissance personnelle, du traitement équitable de la part des supérieurs et des pairs jusqu'à la satisfaction inhérente à la profession et à la carrière d'un militaire. Cela peut se résumer au fait de traiter les gens comme on voudrait l'être soi-même. Ce ne sont pas simplement des outils qui servent à accomplir la mission. Pour se soucier des personnes, il faut veiller au bien-être physique, intellectuel et émotionnel de ses gens avant, pendant et après les opérations, tant au pays qu'à l'étranger.

## *Niveau physique*

Dans son sens le plus élémentaire, le besoin physique signifie simplement qu'il faut s'assurer que les subordonnés sont correctement nourris, vêtus et logés. Dans les FC d'aujourd'hui, c'est un besoin habituellement facile à combler en garnison, sur un navire ou au sein d'un escadron. Cependant, quand les militaires sont déployés pour participer à des opérations ou à des exercices, cela peut être beaucoup plus difficile. Dans le cadre d'exercices, les leaders peuvent négliger les besoins essentiels pour atteindre des objectifs d'instruction difficiles à l'intérieur d'un échancier serré. Cela peut être acceptable durant de courtes périodes et peut même faire partie d'un programme d'entraînement particulier. Cela est toutefois sans nul doute contreproductif à plus long terme. Dans le cadre d'opérations, les leaders et leurs subordonnés doivent non seulement endurer les intempéries et d'autres conditions matérielles pénibles mais ils font également face à des adversaires qui cherchent à les affaiblir ou à les anéantir. Il faut en ce cas déployer des efforts plus importants et s'engager dans des préparatifs particuliers, même pour fournir le soutien le plus rudimentaire aux subordonnés.

Au-delà des besoins essentiels, les leaders doivent remplir les besoins personnels, médicaux et dentaires de leurs subordonnés. Encore là, cela ne fait habituellement pas problème en garnison, mais les leaders doivent néanmoins d'assurer que leurs subordonnés connaissent les services offerts ainsi que quand et comment ils sont offerts. Dans le cas de subordonnés plus jeunes et/ou inexpérimentés, les leaders doivent surveiller la situation de près parce ce sont des gens qui peuvent négliger leur propre bien-être. Il faut de plus savoir que les troubles d'ordre émotionnel se manifestent souvent d'abord par un laisser-aller face à son état de santé. Durant les opérations, les leaders doivent connaître le système médical à fond, en vérifier le fonctionnement et se doter d'un plan de traitement médical des blessés afin d'avoir accès rapidement et efficacement aux soins médicaux et dentaires.

Il ne suffit pas que les leaders s'assurent que leurs subordonnés soient informés des ressources disponibles, ils doivent aussi veiller, quand se produit un incident, à ce que le subordonné concerné soit non seulement dirigé vers l'organisme pertinent



mais aussi à ce qu'il y reçoive le soutien requis. Le leader doit également exercer un suivi pour s'assurer que le problème du subordonné a été réglé ou le sera sous peu avec l'application ultérieure des solutions prescrites. Les leaders ne doivent pas tenir pour acquis que parce qu'un subordonné a été dirigé vers un organisme, ou a demandé l'aide d'un organisme, la situation a été corrigée.

Un besoin physique fondamental sur lequel les leaders doivent insister est l'aptitude physique en tant que telle. Cela contribue d'abord directement à l'état de santé et au bien-être général des subordonnés. En second lieu, toutes les formes d'entraînement sont facilitées quand la condition physique est bonne et certains des exercices les plus importants et difficiles ne peuvent être exécutés par des militaires qui ne sont

pas en forme. Les opérations, quel que soit l'environnement, en mer, sur terre ou dans les airs, exigent une aptitude physique optimale. L'échec d'une mission ou d'une tâche attribuable à la mauvaise condition physique des subordonnés est impardonnable. Il va sans dire que comme partout ailleurs, les leaders doivent en ce cas aussi prêcher par l'exemple. Les leaders doivent s'efforcer d'atteindre et de maintenir les normes d'aptitude physique les plus élevées. Les leaders doivent en outre se rendre compte que les programmes de conditionnement physique efficaces sont élaborés et passablement complexes. Ils doivent se familiariser avec la science du conditionnement physique et ne pas hésiter à demander conseil aux experts.



## Major N. Tabbenor, opération *Apollo*, Afghanistan, 2001

Je me suis tout à coup retrouvé à subir toutes sortes de stress et aux prises avec des problèmes relationnels. Les difficultés familiales (et il y en avait plusieurs) qui se seraient aplanies d'elles-mêmes au pays ont éventuellement atterri sur mon bureau. Même dans les circonstances les plus favorables, les problèmes familiaux peuvent enlever tous ses moyens à un militaire; à une telle distance, ils peuvent gravement mettre en péril un militaire et, si rien n'est fait, nuire à l'opération dans son ensemble. Dans la plupart des cas, j'ai fait office de travailleur social. J'ai écouté, j'ai offert de l'aide quand c'était possible et j'ai assuré une supervision étroite des militaires concernés.

Une personne en forme a plus confiance en elle et gère mieux le stress, qu'elle soit en garnison ou déployée dans le cadre d'un exercice ou d'opérations. Pour répondre, comme il en sera question un peu plus loin, aux besoins émotionnels des subordonnés, il faut commencer par s'assurer de leur aptitude physique. Enfin, les activités collectives de conditionnement physique permettent aux leaders et aux subordonnés de mieux se connaître. Ces activités favorisent de plus la cohésion, améliorent le moral, rendent les gens plus compétitifs, facilitent le travail d'équipe et suscitent le désir de vaincre.

En bout de piste, il faut se préoccuper de tous les besoins physiques des subordonnés. Se soucier des subordonnés suppose donc qu'il faut s'assurer qu'ils comprennent que leurs leaders, jusqu'à l'échelon le plus élevé, se sont engagés sans réserve à tout mettre en œuvre pour leur procurer le soutien dont ils ont besoin pour mener leur mission à bien, et ce, tout en veillant à leur bien-être.

## Niveau intellectuel

Dans l'espace de bataille complexe et ambigu d'aujourd'hui et de demain, les militaires professionnels participent à des opérations qui embrassent un large éventail d'activités qui vont de l'aide humanitaire, dans le cadre des opérations de maintien et de soutien de la paix, à la guerre. Il est important de souligner que ces activités se déroulent souvent simultanément. Cela constitue un défi au plan intellectuel pour les participants. Les leaders savent que les besoins intellectuels englobent toutes les dimensions du perfectionnement professionnel : instruction, éducation, acquisition d'expérience et autop perfectionnement.

## Instruction

Bien qu'il soit vrai que l'instruction consiste à apprendre aux subordonnés à réagir de façon prévisible à des situations prévisibles, par opposition à l'éducation, qui elle sert à développer l'esprit critique en face de l'inconnu, il arrive souvent qu'une réaction prévisible soit précisément ce dont on a besoin. De nombreuses tâches sont exécutées plus efficacement et profitablement quand les personnes à qui elles ont été confiées ont profondément intégré les compétences et les techniques requises. En temps de crise ou face au danger, il est également vital que les subordonnés puissent parfois réagir de façon quasi instinctive. Tous les membres de l'équipe doivent savoir que cela est également vrai de leurs camarades. L'instruction est par conséquent extrêmement importante. Elle doit être dispensée régulièrement et uniformément et être réaliste. Il vaut mieux dans la mesure du possible suivre une instruction rigoureuse dans des conditions similaires à celles qui devraient prévaloir dans le contexte opérationnel. La formation professionnelle axée sur le rendement ne procure aux militaires que le savoir-faire élémentaire dont ils ont besoin pour faire un travail correctement. L'instruction collective leur permet de mettre concrètement



leurs compétences en pratique afin de les parfaire, d'établir des protocoles d'équipe et de maîtriser des habiletés opérationnelles.

### Éducation

L'instruction seule, dans les conditions auxquelles sont désormais confrontés les leaders, ne peut suffire. Les subordonnés doivent connaître en profondeur une foule de sujets complexes. Ils doivent posséder une capacité cognitive étendue, des aptitudes interpersonnelles et une grande adaptabilité. Enfin, les subordonnés doivent comprendre et mettre en application l'éthos militaire. Tous ces aspects du perfectionnement professionnel s'acquièrent grâce à l'éducation.

L'éducation s'obtient en suivant des cours dans les FC, dans des établissements extérieurs ou à distance. Quoi qu'il en soit, l'éducation n'est pas synonyme de cours théoriques suivies dans une salle de classe et n'aboutit pas nécessairement à



l'octroi de crédits sous la forme de certificats et de diplômes. C'est un processus intellectuel qui suppose d'acquérir la capacité d'exercer son esprit critique et qui peut avoir lieu n'importe où. Les leaders à tous les échelons prévoient une composante éducative dans autant d'activités de perfectionnement professionnel de l'équipe, du groupe et de l'unité que possible. Les leaders doivent s'assurer que les besoins pédagogiques des subordonnés sont cernés et comblés. À cet égard, le leader sollicite l'avis de ses subordonnés, tout en veillant aux nécessités du service. Les leaders élaborent un programme éducatif pour leurs subordonnés qui doit se greffer à leur plan d'instruction et le compléter. Outre les cours spécialisés pertinents en regard du groupe professionnel militaire, il faut fixer des objectifs d'éducation plus généraux qui permettent aux militaires de se familiariser avec le tronc commun de connaissances de la profession. Au-delà de matières comme l'histoire militaire canadienne, cela comprend la théorie du leadership, la théorie de la gestion, l'importance et le rôle des forces armées, les relations civilo-militaires, le professionnalisme militaire, les communications, la sensibilisation aux cultures et l'éthique.

### L'expérience

Outre l'instruction et l'éducation, l'acquisition d'expérience contribue au développement intellectuel. Les leaders doivent veiller à ce que les subordonnés vivent diverses expériences qui viendront étoffer leur instruction, accroître leur savoir, leur donner confiance en soi, aiguïser leur pensée et raffiner leurs habiletés en communications interpersonnelles. Des expériences diversifiées aident également les subordonnés à comprendre et à composer avec le changement et l'inconnu. Dans les organisations de plus grande taille, comme les unités, les formations et les quartiers généraux d'envergure, les



leaders participent plus officiellement à la planification de la relève afin d'aider les subordonnés à acquérir l'expérience qui les aidera à obtenir de l'avancement. Au niveau des FC, le système global de gestion du personnel est conçu pour favoriser la composante de l'apprentissage par l'expérience du perfectionnement professionnel.

### Autoperfectionnement

Enfin, l'autoperfectionnement est très propice au développement intellectuel des subordonnés. Les leaders doivent non seulement faciliter ce travail mais aussi aider activement leurs subordonnés à établir leurs propres programmes d'autoperfectionnement.

### Niveau émotionnel

Pour veiller au bien-être de ses subordonnés, un leader doit connaître ses gens et, jusqu'à un certain point, leur famille. Cela permet parfois de mieux comprendre les problèmes personnels, en autant

qu'il y en ait, des membres de son équipe. Pour ce faire, les leaders doivent les côtoyer dans toutes sortes d'activités, les écouter attentivement et leur parler. Essentiellement, les leaders doivent pouvoir les observer dans le cadre de leurs fonctions comme dans leurs temps libres (p. ex., quand ils font du sport, à l'occasion de rencontres à caractère social). Les leaders engagent des conversations et des discussions officielles et officieuses avec leurs gens. Les discussions officielles se déroulent habituellement pendant les entrevues qui ont régulièrement lieu (entrevues initiales et périodiques). Ces entrevues devraient prendre place au fil d'un programme transparent et constructif. La deuxième forme de conversations est officieuse et peut avoir lieu n'importe quand et n'importe où. Ces conversations peuvent être une occasion de formuler des critiques constructives, de corriger certains comportements discutables, de louer une personne pour son rendement ou simplement de faire plus ample connaissance avec quelqu'un. Vous devez de plus,

et cela est crucial, leur faire comprendre que ce qu'ils sont appelés à faire à titre de militaires professionnels est toujours juste et important.

### Faciliter le règlement des conflits interpersonnels

Les leaders, en apprenant à connaître leurs subordonnés, sont inévitablement confrontés à des conflits interpersonnels. Les équipes des FC sont composées de personnes qui n'ont pas toutes les mêmes valeurs personnelles, les mêmes attitudes et les mêmes comportements. D'un point de vue idéal, ces divergences contribuent grandement à la force collective d'une équipe. La diversité est une source puissante qui enrichit l'équipe en la dotant d'une large palette d'expériences, de compétences, d'attitudes et de connaissances. Il est important de reconnaître la valeur et l'apport particuliers de chacun des membres de l'équipe.

Il arrive cependant que certaines personnes causent des problèmes. Ils ignorent peut-être les règles,

#### **Adjuc T. J. Secretan – opération *Kinetic*, Kosovo, 1999**

Dans la Force aérienne, nous parlons de conditionnement physique mais en faisons peu. Nous essayons sans cesse de trouver des excuses pour ne pas avoir à mettre en œuvre un programme de conditionnement physique dans l'unité. Quand j'ai été déployé au Kosovo, il était évident que les militaires de l'unité qui avait adopté un programme de conditionnement physique au Canada supportaient beaucoup mieux les longues heures passées à 40 °C et plus. Il y avait longtemps que j'étais convaincu des avantages d'être en forme et même si on pouvait penser que l'espace de ce conteneur maritime aurait pu être utilisé à meilleur escient, nous avons apporté quelques équipements et appareils de conditionnement physique avec nous. Une fois que nous avons réussi à établir une routine régulière, plusieurs dans le camp avaient envie d'améliorer ou de maintenir leur aptitude physique. La salle de conditionnement physique est restée ouverte 24 heures par jour, sept jours sur sept.

désobéissent aux ordres, voire violent le code de discipline militaire. Ce genre de manquement à la discipline est absolument inacceptable. Le problème peut être mineur mais les auteurs de troubles peuvent exercer une influence négative sur l'équipe dans son ensemble et le leader doit voir à régler le problème. Le leader pourra devoir confronter directement les membres de son équipe dont les relations interpersonnelles sont problématiques ou s'attaquer à la cause sous-jacente. Les conflits de ce genre surviennent quand des personnes ne se conforment pas aux normes de l'équipe, sont toujours négatives, râlent et critiquent sans arrêt, minent délibérément l'autorité du leader ou tiennent à l'écart d'autres membres de l'équipe.

Les leaders ne doivent pas ignorer les individus qui agissent de la sorte en se disant que le problème se résorbera de lui-même, car cela se produit rarement. Plus souvent qu'autrement, la personne continue à se comporter d'une manière à causé d'autres problèmes. Ces problèmes minent en règle générale l'autorité du leader, le moral et la cohésion de l'équipe et nuisent à l'exécution de la mission. À un niveau fondamental, la négligence d'un leader à cet égard signifie qu'il ne veille pas au bien-être de ses troupes puisque les autres membres de son équipe paient le prix de son inaction. Ce qu'il faut retenir, c'est que les leaders sont tenus de prendre des mesures quand ils se rendent compte que des individus enfreignent les règles, tirent au flanc ou ont une influence négative sur les autres.

Les subordonnés sont tenus de traiter les autres avec respect, d'éviter tout comportement néfaste sur le plan de la cohésion et d'agir conformément à l'éthos militaire, et ils en sont comptables. Il ne suffit pas, comme dans le cas du leader, que le subordonné possède une compétence technique. L'efficacité du rendement d'un subordonné se mesure aussi à sa capacité à bien s'entendre avec les autres membres de l'équipe et à travailler dans le sens des objectifs généraux de l'équipe. Sinon, les leaders doivent

rencontrer la personne concernée face à face pour la conseiller et l'orienter; si celle-ci ne redresse pas la situation et continue de se comporter de façon inacceptable, le leader doit prendre d'autres mesures.

Voici quelques lignes directrices à suivre quand des subordonnés sont sources de problèmes :

- On doit cerner le véritable problème – réunir tous les faits.
- Il faut immédiatement s'attaquer au problème, ne pas laisser la situation traîner et s'envenimer.
- Dans un cas d'indiscipline, on accuse la personne fautive aux termes de la *Loi sur la défense nationale (LDN)* et/on prend des mesures administratives. Si le leader n'est pas investi des pouvoirs nécessaires, l'infraction doit être signalée à un supérieur qui détient l'autorité requise pour agir dans la situation.
- Quand on conseille une personne, il faut parler du comportement et non de la personne. La personne fautive se sent moins pointée du doigt quand le comportement est le sujet de la discussion. On ne doit pas critiquer la personne en tant que telle, mais son comportement.
- Il faut être clair, direct et franc, en abordant sans détour des lacunes précises.
- On doit donner des exemples tangibles.
- Il faut décrire le comportement souhaité avec exactitude.
- Les répercussions de défauts que l'on ne corrige pas doivent être clairement exposées. Les mesures éventuelles pourraient comprendre la perte de privilèges, le recours au mode alternatif de règlement des conflits et l'aiguillage vers des conseillers professionnels, tant militaires que civils.
- Il faut demeurer présent, prévoir des rencontres et consulter régulièrement des spécialistes extérieurs. On doit obtenir une rétroaction – boucler la boucle.

- Un suivi est toujours nécessaire – effectuer les formalités requises. Il ne faut pas se décharger du problème sur une autre personne – il faut s'en occuper soi-même!

### Traiter les subordonnés équitablement

Les subordonnés s'attendent à être traités équitablement. Pour cela, il faut parfois traiter tous les subordonnés de la même façon ou à égalité, alors que quelquefois un traitement équitable des subordonnés signifie que l'on doit en récompenser un ou quelques-uns pour leur rendement exceptionnel. Dans ce dernier cas, les subordonnés comprennent que le nom d'une personne a été proposé pour l'obtention d'une distinction ou d'une médaille parce qu'elle a fait preuve d'un dévouement ou d'un courage exceptionnel. Ils comprennent aussi que des notes élevées dans des rapports sur le rendement dénotent un rendement de toute évidence supérieur. Les leaders doivent savoir que les subordonnés manifestent rapidement leur mécontentement quand ils ont l'impression de ne pas être traités équitablement ou d'être victimes d'une iniquité.

Un leader efficace doit constamment s'efforcer de maintenir l'équilibre entre un traitement uniforme et un traitement équitable des subordonnés. Cependant, dans la mesure où la confiance et la cohésion sont des composantes vitales pour assurer l'efficacité des équipes des FC, les leaders des FC devraient en règle générale traiter équitablement leurs subordonnés. Autrement dit, au jour le jour, les leaders ne devraient pas favoriser certains subordonnés de façon trop évidente par rapport aux autres. Cependant, si les membres méritants d'un groupe ne sont pas récompensés, les autres ne manqueront pas de le remarquer. Un aspect important de la justice distributive (concerne le nombre de récompenses et d'avantages que vous distribuez aux gens) veut que les personnes dont les besoins sont plus grands devraient recevoir davantage. Quand une personne méritante se retrouve dans le pétrin, les autres



### Adjum T. J. P. Mugford, opération *Athena*, Afghanistan, 2003

Dans un camp, comment doit-on composer au jour le jour avec les préoccupations et les demandes de chacun, voire des unités, en ce qui concerne le confort et la qualité des conditions de vie et les articles de première nécessité, quand la priorité est d'abord la protection de la force, même si cela doit nuire au confort des troupes? Ils étaient trop nombreux les militaires et même les unités à penser que les questions de logement permanent et de qualité de vie étaient de toute première importance et prioritaires par rapport à la protection de la force, la défense du camp et les enjeux et priorités en matière de sécurité, comme l'avait ordonné le commandant. À de nombreuses reprises, les représentants des unités ont parlé de la Bosnie et de la qualité de vie qui y prévalait pour justifier leurs demandes. Par conséquent et malheureusement, durant les premiers temps du déploiement, beaucoup trop de militaires ne saisissaient pas le sens de la mission elle-même. J'ai décidé de régulièrement envoyer des rappels par voie électronique et par écrit (inscriptions aux ordres courants) et à chaque réunion hebdomadaire du sergent-major du camp, en insistant chaque fois sur l'intention du commandant. J'ai aussi fréquemment visité les zones du camp dont les installations de défense restaient à compléter et ai dit aux entrepreneurs de terminer ces travaux en priorité.

Le message n'a malheureusement été réellement compris qu'après la première attaque à la roquette contre le camp. Par la suite, les questions de sécurité et de protection de la force ont cessé de poser problème ou d'être contestées. Tous les militaires du camp ont enfin appris et retenu une leçon au goût un peu amer!

membres du groupe, lorsque l'équipe est solide et solidaire, suspendent l'application de la règle de l'équité. Par exemple, si une personne éprouve des difficultés familiales, le groupe approuverait non seulement que cette personne bénéficie d'un traitement privilégié mais trouverait le contraire anormal.

Un autre important concept stipule que ce ne sont pas seulement les décisions des leaders qui doivent sembler justes, mais qu'il est également essentiel que la méthode employée pour prendre ces décisions paraisse aussi juste et équitable. L'apparence d'équité dépend pour une grande part du processus utilisé. Les subordonnés veulent être certains que les décisions prises ne sont pas arbitraires. Les leaders doivent par conséquent entretenir des communications limpides avec leurs subordonnés et les écouter exprimer leurs préoccupations. Quand le leader prend des décisions qui les toucheront, les subordonnés devraient être consultés et se voir offrir l'occasion de prendre part au processus.

Un leader exerce une influence énorme et contrôle pour une grande part le climat de travail d'une

équipe. Même les injustices les plus mineures peuvent avoir des effets très néfastes. Les leaders des FC savent que leurs subordonnés s'attendent à être traités équitablement. Le châtement doit être à la mesure de l'infraction. De plus, une fois que les indiscretions et les incidents disciplinaires ont fait l'objet de mesures adéquates, on ne doit pas en tenir rigueur à la personne qui a commis l'erreur. Dans le même ordre d'idées, les récompenses doivent être proportionnées aux réalisations. « Se soucier des personnes » est un principe fondamental des FC et quand les leaders n'y arrivent pas, leur impuissance est jugée beaucoup plus sévèrement que dans une organisation où le bien-être des subordonnés n'est pas considéré comme une valeur et une priorité absolues.

Des manquements même mineurs à l'équité et à la justice peuvent passablement nuire à la motivation et au bien-être général d'un subordonné. De plus, en raison du genre de travail que doivent accomplir les militaires des FC, cette attente de traitement équitable s'étend à la famille des militaires. Les militaires



des FC s'attendent non seulement à ce que leur bien-être soit une priorité mais celui de leur famille tout autant. Cette attente n'est pas déraisonnable compte tenu de nos propres attentes à l'endroit des militaires des FC; le leader des FC doit par conséquent toujours s'efforcer de combler les attentes de ses subordonnés à cet égard.

#### Reconnaître et récompenser les succès

En reconnaissant et en récompensant la réussite, on envoie un message clair quant au comportement qui est souhaité et attendu des subordonnés. Les leaders devraient en règle générale louer leurs gens en

public et leur faire des reproches en privé. Les leaders en obtiennent toujours plus de leurs subordonnés en employant des moyens positifs pour les motiver par rapport à l'imposition de sanctions négatives. De façon très terre à terre, la réussite est à l'image du comportement récompensé. En termes simples, les leaders utilisent des récompenses pour renforcer le comportement souhaité, pour montrer à la personne comme aux autres membres du groupe à quoi ressemble un rendement efficace. Il faut toutefois limiter les récompenses aux comportements qui en justifient l'attribution. Par exemple, le fait de faire son travail ne devrait pas donner droit à une marque de reconnaissance particulière.



En termes de rendement fructueux, il est essentiel que le leader envisage les tâches qu'exécutent les gens, ou les fonctions qu'ils remplissent, sous deux angles distincts. Sous le premier angle, on tient compte des tâches en tant que telles. La tâche a-t-elle été bel et bien exécutée? Sous le second angle on examine comment la personne s'y est prise pour s'acquitter de la tâche. Les deux aspects sont très importants. On vise d'abord dans le premier cas à motiver les gens, alors que dans le second cas, on souhaite influencer sur le comportement des gens. Il ne suffit pas d'exécuter une tâche, elle doit l'être d'une façon qui soit conforme à l'éthos des FC.

C'est pourquoi les leaders efficaces doivent savoir qu'une récompense sert deux objectifs :

- Améliorer ou maintenir le rendement.
- Montrer aux autres membres du groupe à quoi ressemble un rendement fructueux.

Les récompenses appropriées se répartissent habituellement en deux catégories :

- Récompenses pouvant être consommées – par exemple, les absences autorisées, les incitatifs monétaires et les permissions spéciales.
- Récompenses de nature sociale – par exemple, les louanges verbales, les lettres de remerciement, les mentions élogieuses et les médailles.

Certaines récompenses appartiennent à l'une et l'autre catégories. Ainsi, une promotion anticipée de soldat à caporal présente à la fois une dimension de consommation, parce qu'elle est accompagnée d'une augmentation de la solde, et une dimension sociale, parce que c'est une ascension en grade visible que souligne une cérémonie. Ces récompenses auxquelles peut être rattaché un aspect à la fois consommable et social sont souvent des agents motivants très efficaces et puissants. Il est intéressant de constater qu'entre ces deux types de récompense,

les récompenses de nature sociale sont souvent les plus efficaces et productives dans une foule de situations. Un « merci », « beau travail » ou « bravo zulu » sont des mentions extrêmement appréciées aux effets remarquables et que les leaders efficaces emploient régulièrement. Il n'est guère étonnant que ce soit des attitudes qu'adoptent les leaders transformationnels qui réussissent.

Enfin, les leaders efficaces doivent prendre le temps de décerner des récompenses et de motiver leurs subordonnés en temps opportun. Ils doivent rendre à César ce qui appartient à César. Les leaders qui s'attribuent le mérite des réalisations de leurs subordonnés finissent toujours par entacher leur crédibilité et perdre le respect de leurs subordonnés, de leurs pairs et de leurs supérieurs. Trop souvent, les leaders se laissent submerger par les activités quotidiennes. Ils réagissent sans parvenir à faire l'effort de tenir compte des besoins de leurs subordonnés. Pour offrir un rendement efficace à titre de leader des FC, il faut être capable de délaissier le travail en cours un moment pour faire l'effort conscient de déterminer ce dont chaque subordonné a besoin en termes d'encouragements. Il est malheureux de constater que trop souvent, le leader n'accorde pas le temps qu'il faudrait aux militaires les plus performants, ces militaires qui font bien leur travail jour après jour, à qui on peut se fier et sur qui on peut compter. Ce sont ces gens que l'on néglige quand le temps et les ressources viennent à manquer. Pour faire un tel effort, il suffit parfois d'une minute de son temps. Cela peut être aussi simple que d'aller à l'autre bout du couloir, du hangar ou du navire et de s'arrêter pour discuter un peu avec une personne et lui demander comment elle se porte. Il se peut aussi que l'effort à consentir soit plus important. Peu importe. L'équipe, tant sur le plan individuel que collectif, vaut que son leader y consacre du temps et de l'attention.

# Résumé

- La méthode globale – Pour se soucier des personnes, il faut veiller à leur bien-être physique, intellectuel et émotionnel.
- Faciliter le règlement des conflits interpersonnels.  
Voici quelques lignes directrices à suivre quand des subordonnés causent des problèmes :
  - On doit cerner le véritable problème, ne pas laisser la situation s’envenimer.
  - Dans un cas d’indiscipline, on accuse la personne fautive aux termes de la *LDN*. Si le leader n’est pas investi des pouvoirs nécessaires, l’infraction doit être signalée à un supérieur qui détient l’autorité requise pour agir dans la situation.
  - Quand on conseille une personne, il faut parler du comportement et non de la personne. La personne fautive se sent moins pointée du doigt quand le comportement est le sujet de la discussion. On ne doit pas critiquer la personne en tant que telle, mais son comportement.
  - Il faut être clair, direct et franc.
  - On doit donner des exemples tangibles.
  - Il faut décrire le comportement souhaité avec exactitude.
  - Les répercussions de défauts que l’on ne corrige pas doivent être clairement exposées. Les mesures éventuelles pourraient comprendre la perte de privilèges, le recours au mode alternatif de règlement des conflits et l’aiguillage vers des conseillers professionnels, tant militaires que civils.
  - Il faut demeurer présent, prévoir des rencontres et consulter régulièrement des spécialistes extérieurs. On doit obtenir une rétroaction – boucler la boucle.
  - Un suivi est toujours nécessaire.
- Traiter les subordonnés équitablement
  - Justice distributive – La justice distributive concerne le nombre de récompenses et d’avantages que vous distribuez aux gens.
  - Justice en matière de procédure – La justice en matière de procédure concerne les façons dont vous décidez d’attribuer les récompenses et les avantages aux gens. En tenant compte à la fois de la justice distributive et de la justice en matière de procédure au sein de votre unité, vous contribuez à faire en sorte que tous sont traités équitablement et conformément à l’éthique.
- Reconnaître et récompenser les succès – Les leaders efficaces décernent des récompenses pour améliorer ou maintenir le rendement ou montrer au groupe à quoi ressemble un rendement efficace. Les récompenses appropriées se répartissent habituellement en deux catégories : les récompenses pouvant être consommées (p. ex., les absences autorisées, les incitatifs monétaires et les permissions spéciales) et les récompenses de nature sociale (p. ex., les louanges verbales, les lettres de remerciement, les mentions élogieuses et les médailles).





## Bâtir des équipes efficaces

# 6

Les équipes efficaces .....	68
La mise sur pied d'une équipe .....	68
L'instauration d'un climat de confiance .....	70
Le maintien d'un climat de confiance .....	71
Le renforcement de l'esprit d'équipe et de la cohésion ...	72
L'esprit de subordination .....	76
Résumé .....	78

# Les équipes efficaces

Le fait que le travail d'équipe est la clé de la réussite de toute mission est presque devenu un principe fondamental de la doctrine militaire. On peut décrire une « équipe » comme un groupe dont les membres partagent un engagement commun, sont voués à la réussite de l'équipe au détriment de leur propre réussite et ont développé une forte confiance mutuelle et une grande responsabilité réciproque. Le travail d'équipe permet à un groupe de réagir rapidement et plus aisément aux situations complexes et dynamiques qui caractérisent de plus en plus le monde contemporain. En outre, l'appartenance à une équipe stimule généralement la motivation du militaire plus instruit des FC actuelles, puisque cela lui permet d'exercer une plus grande influence sur l'organisation dont il est membre.

Les caractéristiques suivantes décrivent une équipe efficace :

- une compréhension de la tâche primaire, une adhésion commune et une identification à celle-ci;
- une communication ouverte entre les membres de l'équipe;
- une confiance mutuelle parmi tous les membres de l'équipe;
- un soutien mutuel et des compétences bien développées au sein du groupe, ce qui permet une gestion efficace des différences individuelles et favorise un climat sain dans l'équipe;
- une approche consensuelle de la prise de décisions, ce qui fait que tous les membres de l'équipe se rangent derrière la décision finale;
- une exécution et une répartition appropriées des tâches de leadership;
- des compétences appropriées et complémentaires parmi les membres de l'équipe.

L'un des éléments centraux du développement d'une équipe est l'amélioration dans le temps des caractéristiques mentionnées ci-dessus.

## LA MISE SUR PIED D'UNE ÉQUIPE

Une véritable équipe n'apparaît pas d'elle-même. L'un des principaux rôles d'un leader consiste à forger un groupe de travail de façon à en faire une équipe et à stimuler son efficacité.

Des recherches ont démontré que l'acquisition de la confiance et de la tolérance, l'approbation commune des objectifs, des démarches et du déroulement des activités ainsi qu'une circulation plus fluide de l'information sont les catalyseurs qui permettent de transformer un « ensemble de personnes » en un groupe efficace puis, ultimement, en une équipe. Cette évolution passe par un certain nombre d'étapes plus ou moins bien définies, qu'on décrit souvent comme suit : « formation », « turbulence », « normalisation », « performance » et « déclin ». À l'exception de la phase du « déclin », au cours de laquelle le groupe est en voie de se dissocier, chacune de ces étapes est examinée plus en détail dans les paragraphes suivants.





### **Formation**

Cette étape s'amorce dès que le groupe prend forme. Idéalement, le groupe est composé de volontaires mais, dans un contexte militaire, ses membres y sont habituellement affectés. À ce stade, le « groupe » n'est essentiellement qu'un « ensemble de personnes ». Les membres entretiennent de nombreuses incertitudes concernant leur rôle, leurs tâches, leur situation et leur acceptation ainsi qu'en ce qui concerne la raison d'être, la structure, le leadership, les démarches et les capacités du groupe. Les membres

évitent d'exprimer leurs opinions, surtout quand elles sont négatives, et ils suivent l'orientation donnée par le leader du groupe. La communication est déficiente durant cette phase, alors que les coéquipiers écoutent davantage qu'ils ne parlent et s'en tiennent à des discussions superficielles. Les membres ne saisissent pas encore clairement la raison d'être du groupe.

### **Turbulence**

Cette étape est caractérisée par l'apparition de conflits au sein du groupe, par des épreuves de force et par le refus de contraintes pouvant restreindre l'expression individuelle. Les membres tentent d'acquérir de l'influence en formant des alliances et ils formulent des jugements sur les capacités de l'un et de l'autre, ce qui résulte en des jugements de valeur personnels sur les opinions exprimées. Au cours de cette phase, il arrive que le rendement de l'équipe baisse par rapport à l'étape précédente. Pour passer à un niveau où peut naître la confiance mutuelle, les membres du groupe doivent songer à revoir l'idée qu'ils se sont faite au sujet des autres et à modifier les comportements qui affectent les besoins du groupe. Leur adaptation sur ce plan aura un effet notable sur le succès ou l'échec du groupe. La résolution des conflits interpersonnels permet l'émergence d'une plus grande confiance mutuelle.

### **Normalisation**

À cette étape, la structure du groupe est établie et les normes de comportement acceptables pour tous ses membres sont précisées. À la suite de quoi ceux-ci peuvent commencer à concentrer leurs énergies sur l'adoption d'une attitude ouverte et stimulante face aux autres, alors que les discussions de groupe permettent la mise à jour de questions qui étaient restées « cachées » jusque-là et facilitent un examen complet de tout sujet mis sur le tapis. Le groupe se met

à fonctionner en tant qu'entité distincte, il se crée un sentiment qui peut se résumer par le pronom « nous » et les membres commencent à s'appuyer les uns les autres.

### **Performance**

Rendu à cette étape, le groupe est pleinement fonctionnel et son énergie est centrée sur la tâche à accomplir et non sur le développement de l'ensemble. La discussion est ouverte : les divergences d'opinions sont acceptées et les idées sont remises en cause, ce qui favorise la créativité. La différence entre un groupe et une équipe apparaît à ce moment : un groupe ne fait que s'attaquer à une tâche, alors

#### **Capitaine G. W. Englesby, Pakistan, 1995**

##### **Citation de remise de la Médaille du service méritoire**

Du mois d'avril au mois de juillet 1995, le Capt Englesby était l'un des trois membres des Forces canadiennes à participer, en compagnie de militaires pakistanais, à l'expédition internationale d'ascension du Gasherbrum au Pakistan. Lorsqu'on l'a avisé que l'un de ses compagnons alpinistes souffrait du mal de l'altitude, le Capt Englesby a été le premier à se porter volontaire pour participer à l'évacuation de la victime, malgré le fait qu'il faisait nuit et qu'une violente tempête sévissait. Menés dans leur descente par le chef d'équipe, le Capt Englesby et un autre soldat ont soutenu de part et d'autre le grimpeur souffrant tout au long du parcours. Après plusieurs heures d'une descente périlleuse, rendue plus difficile par l'aggravation de l'état du malade, ils ont pu se reposer et lui administrer de l'oxygène et des médicaments. Les mesures prises par le Capt Englesby dans une situation de vie ou de mort ainsi que son altruisme à l'endroit de l'un de ses coéquipiers ont constitué la manifestation d'un dévouement et d'une loyauté absolument remarquables. Il a fait honneur aux Forces canadiennes et au Canada.

qu'une équipe entretient un processus parallèle d'approfondissement des relations interpersonnelles entre les membres, ce qui permet l'établissement d'un sens de responsabilité réciproque et d'un climat de confiance.

### **L'INSTAURATION D'UN CLIMAT DE CONFIANCE**

L'efficacité d'une équipe dépend du climat de confiance qui peut être créé : la confiance entre pairs et subordonnés et, par-dessus tout, la confiance à l'endroit du leader. Il existe une corrélation positive entre cette confiance, le rendement des membres et celui du groupe, la persévérance face à l'adversité, la satisfaction au travail et un engagement en termes de service continu dans le temps. Un climat de confiance entre le leader et ses subordonnés a aussi une incidence positive sur l'expression d'attitudes comme le souci du travail bien fait, le franc-jeu et la collaboration. Peu importe que la confiance repose surtout sur la compétence démontrée du leader, sur l'attention et la considération dont il fait preuve ou sur sa moralité en apparence irréprochable (intégrité, fiabilité, cohérence, loyauté, ouverture et impartialité), les faits sur lesquels est fondée une telle vue commune sont convaincants et solides. Il s'ensuit qu'une part importante du rôle d'un leader consiste à bâtir et à maintenir des relations de confiance solides avec ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs.

Pour instaurer la confiance, le leader doit :

- manifester un niveau élevé de maîtrise et de compétence professionnelles en remplissant ses principales fonctions et profiter des occasions qui lui permettent d'améliorer ses connaissances et son savoir-faire professionnels;
- montrer un jugement sûr en prenant des décisions qui touchent les autres et éviter d'exposer qui que ce soit à des risques inutiles;



- manifester de la confiance et de l'assurance envers ses subordonnés en leur confiant plus de pouvoirs et les faire participer au processus décisionnel quand c'est possible;
- laisser voir qu'il se préoccupe du bien-être de ses subordonnés, qu'il se bat pour leurs intérêts et qu'il veille à ce que l'organisation les appuie et les protège;
- avoir des égards et montrer du respect envers les autres, être courtois, amical et accessible, de même que traiter ses subordonnés de manière impartiale (sans favoritisme ni discrimination) et cohérente;
- adopter une conduite et un comportement professionnels;
- maintenir des normes irréprochables et favoriser une communication franche et ouverte;
- prêcher par l'exemple, partager les risques et les difficultés et refuser d'accepter ou de profiter de privilèges particuliers – le leader doit marcher droit;
- tenir parole et s'acquitter sans faute de ses obligations.

### LE MAINTIEN D'UN CLIMAT DE CONFIANCE

L'établissement d'un climat de confiance est une démarche ardue, qui prend du temps. Lorsque ce climat est instauré, il faut le préserver comme un bien précieux, car il est facile à pervertir et tout aussi difficile à rétablir. Un seul faux pas d'un leader peut entraîner la perte de sa réputation et de sa crédibilité. Voici quelques lignes directrices pouvant aider le leader à maintenir un climat de confiance avec ses subordonnés.

- *Démontrer qu'on ne soucie pas seulement de sa propre cause.* Si les subordonnés perçoivent que le leader mousses sa position, ils ont l'impression de n'être que des pions dans l'organisation dont le rôle est de lui permettre de réaliser ses objectifs personnels et ses ambitions professionnelles; la crédibilité du leader s'en trouve alors amoindrie. Le carriérisme est facile à reconnaître et il est inacceptable.
- *Être un joueur d'équipe.* Un leader appuie son équipe lorsqu'elle doit fonctionner sous pression. Cela ne signifie pas qu'il doit fermer les yeux sur les lacunes et les carences. Les leaders qui inspirent confiance défendent néanmoins correctement les intérêts de leurs gens, conformément à l'éthos militaire.
- *Faire preuve d'ouverture.* Un leader doit garder les autres au courant. La méfiance prend racine autant dans ce qu'on sait que dans ce qu'on ignore. Le leader doit expliquer ses décisions et divulguer tous les renseignements pertinents.
- *Être juste.* Il faut s'enquérir de la perception de ses gens avant de prendre une décision. Il faut reconnaître les militaires qui le méritent et faire des évaluations objectives et impartiales.
- *Être transparent.* Il est nécessaire de partager ses pensées avec les membres de son équipe. Il faut veiller à ce qu'ils soient bien renseignés sur toutes les questions les concernant. Un leader froid et glacial n'inspire pas confiance. Il est possible d'être fort et humain tout à la fois.
- *Faire preuve de constance relativement aux valeurs fondamentales qui orientent sa prise de décisions.* Lorsque les autres ne savent pas à quoi s'attendre, un sentiment de méfiance peut émerger. Le leader doit toujours fonder ses décisions et ses agissements sur ses valeurs et ses croyances.
- *Garder pour soi les confidences qui nous sont faites.* Les gens divulguent souvent naturellement des détails au sujet de leur vie privée et peuvent faire des confidences. La meilleure façon de perdre la confiance de quelqu'un est de dévoiler les confidences qu'il nous a faites.

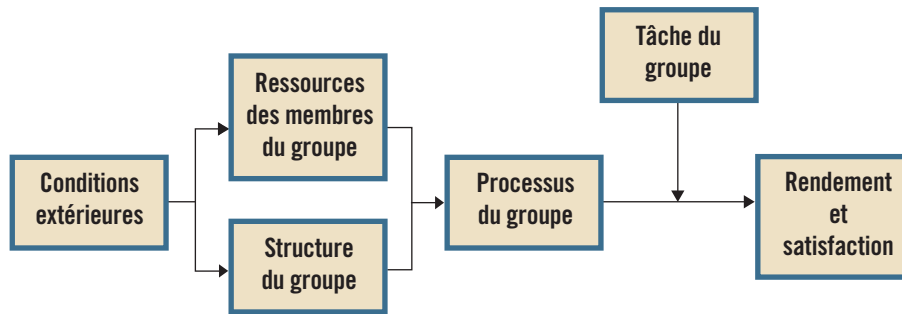
## LE RENFORCEMENT DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE ET DE LA COHÉSION

Une équipe ne peut être constituée que sur la base de la confiance. Plus les liens de confiance sont solides, plus l'esprit de corps et l'efficacité de l'équipe sont grands. La confiance mutuelle n'en est pas moins qu'une caractéristique parmi tant d'autres d'une équipe solide. L'esprit d'équipe et la cohésion sont eux aussi essentiels. Un leader efficace doit comprendre que même si la confiance alimente l'esprit d'équipe et la cohésion, il doit aussi favoriser le développement de ces prédispositions chez ses subordonnés.

Un certain nombre de facteurs interagissent entre eux pour avoir une incidence sur le rendement d'un groupe et sur la satisfaction ressentie par ses membres, comme illustré à la figure 6-1.

- *Conditions extérieures.* L'organisation dans laquelle est actif le groupe influence son rendement de plusieurs façons, souvent en limitant son champ d'action. L'influence du groupe, l'affectation des ressources et la liberté d'action sont assujetties aux préceptes de la grande organisation, et la culture du groupe est tributaire de celle de l'organisation d'appartenance.
- *Ressources des membres du groupe.* Les aptitudes individuelles des membres définissent les limites de ce que le groupe peut accomplir, alors que la personnalité de chacun a une incidence sur la cohésion de celui-ci.

Figure 6-1 Modèle de comportement de groupe



- *Structure du groupe.* Un certain nombre de rôles dans le contexte d'un groupe exercent une forte influence sur le rendement de celui-ci en raison des attitudes, comportements et attentes (souhaités de chaque membre et par chaque membre) liés à des rôles en particulier. De la même façon, les normes du groupe (officielles et officieuses), sa taille, sa composition et sa position au sein de l'organisation d'appartenance ont un effet sur son rendement, tout comme le style de leadership adopté par le leader officiel.
  - *Processus du groupe.* Les processus du groupe comprennent les habitudes de communication, le style de leadership, les processus décisionnels, la dynamique hiérarchique ainsi que la manifestation et le règlement des différends. La synergie catalysant les efforts et les compétences peut faire en sorte que le résultat est supérieur à la somme des énergies individuelles, alors que le « flânage social » de certains membres peut abaisser le rendement. Le niveau de synergie est ce qui distingue une équipe d'un groupe.
  - *Tâche du groupe.* La nature de la tâche du groupe peut modifier l'incidence des autres facteurs en jeu comme la structure, la composition et les processus. Plus la tâche est complexe, plus l'efficacité du groupe est susceptible d'augmenter : le défi à surmonter resserre les liens au sein du groupe et une équipe efficace trouve une façon d'adapter ses façons de faire à la tâche.
  - *Rendement du groupe et satisfaction.* Les éléments susmentionnés font surgir des conclusions assez évidentes quant à ce qui peut être fait pour accroître l'efficacité de n'importe quel groupe :
    - Attribuer des tâches appropriées au groupe ou, inversement, adapter les compétences et processus du groupe à la tâche à exécuter.
    - Fournir le soutien nécessaire : formation appropriée, renseignements suffisants, objectifs stimulants et reconnaissance adéquate des réalisations.
    - Renforcer la cohésion du groupe.
- Un leader peut approfondir l'esprit d'équipe et la cohésion en observant les lignes directrices suivantes :
- *Formuler des objectifs clairs.* Le groupe doit avoir des objectifs communs clairement énoncés.







- *Participer.* Il faut veiller à ce que les membres du groupe partagent leurs renseignements, idées et connaissances et qu'ils contribuent à l'exécution de la tâche.
- *Tolérer les désaccords civilisés.* Les désaccords sains (p. ex., les divergences d'opinion) sont un phénomène naturel et ils peuvent avoir une incidence positive sur la dynamique du groupe. Par contre, les désaccords malsains peuvent avoir une incidence très négative. Un groupe efficace parvient à gérer un conflit et à le résoudre. Au cours de tout dialogue engagé dans le but de résoudre un différend, le leader doit permettre à chacun de dire ce qu'il a à dire.
- *Favoriser la communication ouverte.* Il faut instaurer un climat où les membres du groupe communiquent ouvertement et honnêtement.
- *Pratiquer l'écoute active.* Il faut voir à ce que les membres du groupe s'écoutent les uns les autres, tant pour bien comprendre l'information transmise que pour faciliter le règlement des conflits interpersonnels.
- *Faire cesser les rumeurs.* Les rumeurs sèment la confusion et peuvent nuire à l'efficacité d'une mission. Elles sapent inévitablement le moral. Le leader peut faire cesser les rumeurs en renseignant adéquatement et honnêtement les membres du groupe et en créant une atmosphère qui favorise la discussion et les questions. Il doit afficher la plus grande transparence possible dans ses gestes et décisions.
- *Instaurer un climat sain.* Il faut créer une ambiance de travail agréable, exempte de moqueries et où chaque membre se sent apprécié.
- *Favoriser la participation à la prise de décisions.* Les membres du groupe doivent pouvoir exprimer leur désaccord et leurs opinions, de façon respectueuse, à leurs supérieurs et coéquipiers. Il est important de souligner que les solutions et idées mises de l'avant par les membres de l'équipe doivent être bien accueillies même si elles ne sont pas toujours mises en œuvre.
- *Partager les expériences au fil du temps.* L'ensemble des expériences des membres d'une équipe peut permettre à ceux-ci de jauger les forces et les faiblesses de chacun et aider l'équipe à déployer un effort collectif optimal.
- *Partager les difficultés au fil du temps.* Les membres du groupe doivent apprendre à s'appuyer sur leurs camarades, à se fier à leur jugement et à faire preuve de solidarité.
- *Commander en utilisant la délégation.* Il faut déléguer les responsabilités chaque fois que les circonstances le permettent, afin de rallier les troupes à la tâche et de favoriser un engagement proportionnel aux compétences et à l'expérience.

- *Embrasser la diversité.* Le leader doit identifier et intégrer l'apport unique de chaque membre de l'équipe.
- *Comprendre et respecter les politiques et les procédures.*
- *Garder ses supérieurs à jour sur la situation.*
- *Être un bon subordonné.*

## L'ESPRIT DE SUBORDINATION

La réussite d'une mission est possible uniquement lorsque les leaders peuvent compter sur des subordonnés dévoués et déterminés. Les leaders et les

subordonnés sont aussi importants les uns que les autres pour concrétiser la vision d'une équipe et assurer l'exécution des tâches attribuées. Le rôle des subordonnés est d'aider les leaders à devenir plus efficaces tout en respectant l'éthos militaire. Les subordonnés sont au cœur de l'action et, en l'absence d'un leader, les subordonnés exemplaires peuvent remplir le vide selon les exigences de la situation. Ce faisant, ils perfectionnent leurs aptitudes, leurs connaissances et leurs styles en matière de leadership.

Le rôle des subordonnés consiste à s'acquitter des tâches quotidiennes et ponctuelles, à maintenir des





## Major N. Tabbenor – opération *Apollo*, Afghanistan, 2001

Mes techniciens m'ont appris à laisser de côté tous mes préjugés et à croire qu'on peut accomplir n'importe quoi quand on y est résolu. Leurs réalisations ont été tout simplement exceptionnelles. Les résultats parlent d'eux-mêmes. On peut apprendre quelque chose de n'importe qui et dans toutes les situations.

relations de travail axées sur la collaboration, à remplir diverses fonctions liées au leadership et à faciliter l'épanouissement des leaders actuels et à venir. Les bons subordonnés aident leurs leaders à manifester pleinement leurs forces et compensent leurs faiblesses. Au besoin, un subordonné doit formuler des critiques constructives pour appuyer son leader. Un subordonné compétent n'a pas peur d'engager des discussions ouvertes, honnêtes et franches (mais toujours respectueuses) avec ses supérieurs.

### *Qualités d'un subordonné*

Pour être le plus efficace possible, le subordonné doit :

- *Savoir ce qu'on attend de lui.* Le subordonné doit connaître ses tâches, ses responsabilités, les normes de rendement et de comportement comme l'étendue de l'autorité.
- *Établir et maintenir la communication avec le leader.* Cela permet de minimiser l'occurrence de messages incohérents ou obscurs.
- *Prendre l'initiative et garder son leader au courant.* Le subordonné doit faire preuve d'initiative pour résoudre les problèmes qui pourraient nuire à la réussite de la mission.

- *Fournir une information et une rétroaction précises.* Il faut donner des renseignements clairs, exacts et opportuns au leader, qu'ils soient positifs ou négatifs, afin de faciliter ses décisions.
- *Faciliter le changement.* Il est naturel d'être réticent face à la plupart des changements, et les subordonnés doivent appuyer et encourager leur leader.
- *Appuyer l'équipe.* Le subordonné doit être un bon joueur d'équipe.
- *Proposer des idées et des solutions de rechange.* Il faut aider le leader à déceler les faiblesses et les lacunes d'un plan ou d'une décision. Le subordonné doit proposer des idées et des solutions de rechange opportunes pour soutenir le leader dans sa planification. Il doit éviter d'en faire des attaques personnelles ou des critiques dirigées contre les aptitudes ou les compétences du leader.
- *Se ranger derrière les décisions du leader.* Après avoir formulé des commentaires pertinents et que la décision finale a été prise par le leader, le subordonné doit mettre œuvre la décision avec loyauté (autrement dit, il ne doit pas chercher à la contrecarrer).
- *Faire preuve de reconnaissance de façon appropriée.* Le subordonné doit reconnaître les efforts de ses coéquipiers et de ses leaders.
- *S'il le faut, contester les ordres ou les directives.* Il existe seulement deux situations où le subordonné peut contester un ordre. En premier lieu, lorsqu'il s'agit de toute évidence d'un commandement illégal. En second lieu, quand le subordonné croit que l'ordre est manifestement contraire à l'éthique. Dans ce dernier cas, le subordonné doit comprendre qu'il sera tenu pleinement responsable de sa décision.

# Résumé

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

Un leader peut approfondir l'esprit d'équipe et la cohésion en observant les lignes directrices suivantes :

  - Formuler des objectifs clairs.
  - Faire participer tous les membres du groupe.
  - Tolérer les désaccords civilisés.
  - Favoriser la communication ouverte.
  - Pratiquer l'écoute active.
- Faire cesser les rumeurs.
- Instaurer un climat de travail sain.
- Favoriser la participation à la prise de décisions.
- Partager les expériences et les difficultés avec les subordonnés au fil du temps.
- Partager le leadership, déléguer les responsabilités.
- Embrasser la diversité.
- Comprendre et respecter les politiques et les procédures.
- Garder ses supérieurs à jour sur la situation
- Être un bon subordonné.
- Le développement d'une équipe repose sur le modèle en quatre étapes suivant : formation, turbulence, normalisation et performance.
- L'esprit de subordination – Pour être le plus efficace possible, le subordonné doit :
  - Savoir ce qu'on attend de lui.
  - Établir et maintenir la communication avec le leader.
  - Prendre l'initiative et garder son leader au courant.
  - Fournir une information et une rétroaction précises.
  - Faciliter le changement.
  - Appuyer l'équipe.
  - Proposer des idées et des solutions de rechange.
  - Accepter les décisions.
  - Reconnaître les gens de façon appropriée.
  - S'il le faut, contester les ordres – Il existe seulement deux situations où le subordonné peut contester un ordre. En premier lieu, lorsqu'il s'agit de toute évidence d'un commandement illégal. En second lieu, quand le subordonné croit que l'ordre est manifestement contraire à l'éthique. Dans ce dernier cas, le subordonné doit comprendre qu'il sera tenu pleinement responsable de sa décision.





## S'adapter aux changements dans le monde extérieur

# 7

L'avenir sur mesure .....	80
L'acquisition de connaissances et l'innovation .....	80
La connaissance de la situation .....	80
Le soutien de l'innovation et de l'expérimentation .....	81
Apprendre de ses expériences et auprès de ceux qui ont de l'expérience .....	82
L'établissement de relations fructueuses avec l'extérieur ...	85
Le leadership dans les trois services et dans les autres organisations .....	87
Résumé .....	90

# L'avenir sur mesure

Les FC n'œuvrent pas dans un environnement stérile, statique et immuable. Le monde et les sociétés sont en constante évolution sous la poussée des progrès technologiques, des menaces qui prennent forme et du déplacement des frontières géographiques. Les FC doivent par conséquent être assez souples pour anticiper les situations et s'adapter au besoin. L'adaptation aux milieux étrangers passe par une connaissance de la situation et l'anticipation de l'avenir, par l'innovation et l'expérimentation dans la mesure où elles sont favorisées, par un apprentissage fondé sur l'expérience, par l'établissement de relations fructueuses (notamment avec la société, les gouvernements, les organismes gouvernementaux, les organisations non gouvernementales, les alliés, etc.) et par la compréhension des technologies nouvelles ou émergentes. Pour augmenter la capacité d'adaptation à un tel environnement, les leaders à tous les échelons doivent être des apprenants et des innovateurs.

## L'ACQUISITION DE CONNAISSANCES ET L'INNOVATION

En tant qu'apprenants, les leaders doivent chercher à comprendre le contexte de leurs tâches et de leurs affectations. Ils doivent rester informés et au courant de la situation générale et de tout ce qui se passe autour d'eux. Ils doivent s'appuyer sur les connaissances des militaires et des subordonnés plus expérimentés afin de préparer leur équipe à affronter tant les situations prévisibles que les imprévus. Pour favoriser leur perfectionnement professionnel, à la suite d'exercices, d'opérations et d'activités diverses, ils doivent périodiquement revoir les leçons retenues de façon à améliorer les procédures et les pratiques opérationnelles.

En tant qu'innovateurs, les leaders adhèrent à l'initiative des FC visant à les transformer en une organisation apprenante. Les leaders efficaces mettent en pratique une philosophie d'amélioration continue et ils sont ouverts à l'expérimentation de technologies, de procédures et de structures pouvant

renforcer les capacités des équipes et des unités. Conformément à cette philosophie, ils stimulent l'initiative, l'innovation et l'apprentissage empirique chez leurs subordonnés.

## LA CONNAISSANCE DE LA SITUATION

La connaissance de la situation est la capacité d'identifier, de traiter et de comprendre les éléments clés des phénomènes qui surviennent autour de nous. Cela signifie essentiellement qu'un leader doit :

- constamment rechercher, extraire et interpréter l'information sur les milieux étrangers;
- intégrer cette information à ses connaissances préalables pour produire une représentation mentale de la réalité aussi exacte que possible;
- comprendre la dynamique de l'environnement où doit prendre place la tâche à exécuter;
- utiliser l'information acquise pour anticiper les événements ultérieurs.

La connaissance de la situation est un élément clé de la réussite d'une mission. Le leader efficace doit toujours avoir une bonne approximation de la situation réelle pour être en mesure d'élaborer des plans utiles et de prendre des décisions judicieuses, pertinentes et fiables de façon à exercer de l'influence de manière opportune et appropriée.

### ***Le partage de sa connaissance de la situation avec ses subordonnés***

Le leader doit :

- communiquer de façon claire et précise;
- fournir une information exacte et complète à tous les membres de son équipe en ce qui concerne les objectifs et la mission;

- réévaluer et actualiser fréquemment la situation avec ses subordonnés, à mesure que de nouveaux renseignements sont reçus.

### **LE SOUTIEN DE L'INNOVATION ET DE L'EXPÉRIMENTATION**

Le leader est le principal intervenant pour ce qui est d'instaurer une culture novatrice. Pour favoriser l'innovation et la créativité, le leader doit faire régner un climat de confiance. Il doit inciter ses subordonnés à réfléchir activement à des méthodes et à des moyens aptes à améliorer l'efficacité opérationnelle et à favoriser la réussite de la mission. Parmi les techniques les plus utiles dans la plupart des contextes, il y a le *recadrage* (étudier un problème sous divers angles) et les *séances de remue-méninges*







(l'expression spontanée d'idées en groupe). Un exercice de remue-méninges doit se dérouler sans jugements ni critiques.

Voici quelques lignes directrices en matière de soutien de l'innovation :

- *Tolérer les échecs.* Sur ce plan, il est important pour le leader de bien faire la distinction entre les erreurs de bonne foi et la négligence, l'indifférence et la paresse. Les erreurs sont admissibles, alors que les attitudes et les comportements non professionnels sont proscrits.
- *Cultiver le goût du risque.* Le risque engage un choix alors que le danger est de nature aléatoire. Le mot risque vient du mot latin *risicare* qui signifie « oser ». Le choix est associé à un degré de liberté d'action et de jugement personnel.
- *Favoriser l'imagination créatrice et le recours à l'innovation technique.*
- *Expérimenter et évaluer.*
- *Écouter activement.*
- *Exprimer sa confiance envers ses subordonnés/ supérieurs.* Faire preuve de loyauté du bas vers le haut et du haut vers le bas de la hiérarchie.
- *Valoriser l'apprentissage durant toute la carrière.*

### **APPRENDRE DE SES EXPÉRIENCES ET AUPRÈS DE CEUX QUI ONT DE L'EXPÉRIENCE**

Le rythme des opérations et les pressions découlant de tâches difficiles et assujetties à un échéancier serré font qu'on peut facilement négliger de s'arrêter



pour réfléchir et apprendre de ses expériences. Cela ne peut être toléré au sein d'une organisation comme les Forces canadiennes. Un leader qui reste attentif à ses expériences est plus en mesure non seulement d'accepter le changement tel qu'il se présente mais d'apprendre de ses expériences et de mettre en œuvre des changements utiles.

À tous les niveaux d'activité, tant pendant les entraînements que les opérations, les équipes, unités et systèmes, ainsi que les Forces canadiennes dans leur ensemble, doivent passer en revue d'un œil critique ce qu'ils ont fait et ce que les autres ont fait, afin de déterminer ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas bien fonctionné (p. ex., à la suite de la révision post-exercice).

Pour que les Forces canadiennes puissent profiter des expériences de leurs membres, leurs réussites comme leurs échecs, elles doivent être systématiquement consignées et analysées pour que puissent ensuite être apportées les améliorations et les modifications nécessaires. Une organisation apprenante doit se donner les moyens de s'adapter au changement. Une organisation apprenante est caractérisée par les cinq attributs suivants :

- Une organisation peut apprendre autant, sinon plus, de ses échecs que de ses réussites.
- Une organisation apprenante rejette l'adage « si ce n'est pas cassé, il ne faut pas y toucher ».
- Une organisation apprenante tient pour acquis que les intervenants qui sont le plus près de l'action ou de l'activité en savent souvent davantage sur ce qui se passe que leurs supérieurs.
- Une organisation apprenante cherche activement à transférer les connaissances d'une partie de l'équipe/unité/organisation à une autre afin que les connaissances pertinentes trouvent leur chemin vers les gens qui en ont le plus besoin.

- Une organisation apprenante consacre beaucoup d'énergie à examiner l'état des choses hors de sa propre sphère de connaissances.

Un leader efficace s'applique constamment à inculquer les qualités d'une organisation apprenante au sein de son équipe ou unité. Il s'efforce tout le temps d'améliorer l'organisation.

Les Forces canadiennes doivent sans cesse réexaminer l'exécution des rôles et des fonctions afin de s'assurer que leur mission est remplie le plus efficacement possible. Cette réévaluation perpétuelle est rendue obligatoire par l'évolution constante des

### **Major T. Balasevicius, opération *Palladium*, Bosnie, 1992**

Quand on considère les dirigeants militaires qui ont participé aux opérations de rétablissement et de maintien de la paix au cours des années 1990, on s'aperçoit que les commandants de première ligne exemplaires ont dû adapter leur style de leadership pour arriver à relever les défis inhérents à des missions extrêmement complexes et ambiguës. De surcroît, ils ont dû s'acquitter de leur tâche sans avoir bénéficié de la formation institutionnelle et des occasions de développement intellectuel qui sont offertes aux leaders militaires d'aujourd'hui. Même si les dirigeants contemporains sont beaucoup mieux préparés pour affronter les aléas des conflits modernes, aucun programme d'instruction ne peut couvrir toutes les situations possibles qui attendent les militaires et les commandants dans la dynamique engendrée par un conflit humain. Par conséquent, pour être en mesure de réussir leur mission, il est important pour les leaders militaires de pouvoir réagir et de s'adapter rapidement à des situations changeantes et peu familières, comme si c'était un quasi-automatisme.

## Capitaine de corvette D. Thomas, opération *Marquis*, Cambodge, 1992

Au cours de l'opération *Marquis*, les militaires de la Marine canadienne de l'Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge (APRONUC) ont démontré une adaptabilité remarquable lors des opérations habilitantes. Celles-ci devaient être exécutées sur des cours d'eau intérieurs, de même que le long de la côte du golfe de Thaïlande, au moyen de navires militaires cambodgiens très délabrés. Les ingénieurs et techniciens navals ont dû faire preuve d'une grande polyvalence pour faciliter et superviser les importants travaux de réparation et de remise en état, notamment grâce aux activités suivantes :

- L'achat de câbles par l'intermédiaire de l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour un slip de carénage à Sihanoukville, de manière à pouvoir sortir de l'eau les engins de débarquement et les bateaux patrouilleurs plus petits et les réparer.
- La remise à flot d'une cale sèche coulée et sa réparation afin de pouvoir amorcer des travaux sur la coque des vedettes rapides de classe *Stenka* de fabrication russe.
- L'acquisition de bâtiments supplémentaires auprès de sources locales, car un grand nombre de navires cambodgiens étaient considérés comme irréparables face au mandat à remplir.
- La négociation d'ententes avec les pêcheurs locaux, les chefs de village et les diverses factions afin de faciliter la navigation des navires, à travers une circulation maritime intense en raison de voies ferroviaires et de routes rendues impraticables à la suite de la guerre civile cambodgienne et de l'invasion vietnamienne.

Bien que l'ONU fournissait la nourriture et le logement aux contingents nationaux, notamment aux bataillons de la force terrestre et les compagnies de logistique, on s'attendait à ce que les observateurs navals des Nations Unies soient mobiles. Cela a engendré des situations de vie particulières, dont :

- Faire construire une maison en bois de teck à proximité de la jetée où étaient amarrés les bateaux patrouilleurs.
- Occuper une maison/Quartier Général flottant sur le lac Tonle Sap.
- Garder un python à des fins de dératisation.
- Louer des locaux à des fins d'hébergement dans les collectivités locales et embaucher des personnes affectées à la préparation de la nourriture, au nettoyage et à la sécurité.

techniques, politiques et pratiques ayant trait aux procédures administratives, à la technologie, aux besoins en équipement et à la doctrine.

Cette capacité d'acquérir de nouvelles connaissances et d'initier les modifications nécessaires aux compétences et comportements peut prendre plusieurs formes : séances régulières de rétroaction immédiate, révisions post-exercice, compilation des leçons retenues et procédures plus officielles et rigoureuses comme les enquêtes sommaires, les

comités ou les commissions d'enquête, les vérifications et tout autre examen approfondi, les analyses comparatives et les études de cas historiques. Peu importe la forme adoptée, le leader doit au moins reconnaître que les FC sont tenues d'être une organisation apprenante parce qu'elles doivent compter sur un rendement d'une grande fiabilité et éviter les coûts humains parfaitement inacceptables qu'engendrerait une incapacité à apprendre de ses expériences.

Peu importe que le leader apprenne de ses propres expériences ou de celles des autres; l'essentiel est qu'il apprenne. Le leader doit accepter qu'il ne visera pas juste à tout coup et qu'il en sera de même pour ses subordonnés. Des erreurs seront commises, c'est la nature humaine. Ce qui importe, c'est la façon dont le leader répond et réagit à la suite d'une erreur occasionnelle. L'ingéniosité et l'adaptabilité dépendent de la souplesse intellectuelle et comportementale.

#### *Lignes directrices en matière d'apprentissage efficace.*

- Comprendre l'information obtenue dans son milieu et son contexte immédiats.
- Réfléchir à la façon dont cette information peut être utile. Consulter ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés.
- Évaluer l'information à la lumière de son expérience et de ses connaissances.



- Songer à de nouvelles façons d'agir en fonction de l'information recueillie et des possibilités technologiques.

### **L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS FRUCTUEUSES AVEC L'EXTÉRIEUR**

La direction de gens sur le plan tactique comporte tant une dimension interne (p. ex., les FC et le MDN) qu'extérieure (p. ex., les ONG, les organismes gouvernementaux, les alliés, etc.). Particulièrement aux grades inférieurs, les leaders ont tendance à percevoir les gens hors de leur chaîne de commandement immédiate comme des intervenants « extérieurs ». Ils doivent toutefois reconnaître le fait que la réussite de leur mission peut être tributaire de relations de travail fructueuses avec ces personnes ou ces organisations. Ils doivent en outre bien saisir leurs rôles et leurs capacités. Essentiellement, la connectivité avec d'autres équipes et unités revêt une importance vitale dans la profession des armes. On s'attend à ce que les leaders des FC établissent et maintiennent des relations de travail fructueuses avec d'autres unités et équipes. On diminue sinon aisément les chances de réussite d'une mission. La profession des armes est l'ultime manifestation de la notion d'équipe. Il n'y a aucune autre profession où il est aussi important pour chaque élément de l'ensemble de comprendre la fonction de tous les autres éléments et de saisir la façon dont l'ensemble se tient.

L'établissement de tels liens exige de communiquer souvent et de communiquer clairement. Cela signifie qu'il faut traiter les autres équipes et unités avec respect. Cela suppose une coordination active et des efforts concertés dirigés vers l'extérieur. Cela veut dire qu'il faut savoir où et comment les autres agissent et la façon dont cela influe sur ce que fait le leader.



***Lignes directrices pour l'établissement de relations fructueuses avec l'extérieur.***

- Identifier les intervenants clés.
- Aller rencontrer les gens – établir un réseau.
- Prendre le temps d'expliquer aux autres les rôles et les capacités de son équipe ou organisation.
- Prendre le temps de comprendre le mandat et les capacités des autres équipes (et les rapports hiérarchiques).
- Établir des relations professionnelles avec ses pairs, ses collègues et les intervenants extérieurs.
- Être disposé à aider les autres.
- Veiller à ce que l'aide reçue des autres fasse l'objet de remerciements et de réciprocité.
- Garder ses supérieurs et ses collègues au courant de ses activités.



## LE LEADERSHIP DANS LES TROIS SERVICES ET DANS LES AUTRES ORGANISATIONS

### *Styles de leadership*

Les leaders doivent être conscients que les styles de leadership varient selon qu'il s'agit de la Marine, de l'Armée de terre ou de la Force aérienne. Cela s'explique évidemment en raison des rôles différents de chacune dans l'espace de bataille. Les différences touchent autant le travail quotidien dans les bases que les opérations sur le terrain. Le style de leadership pratiqué par un commandant de section ou de troupe de l'Armée de terre peut diverger de celui d'un chef de détachement de la Force aérienne ou d'un matelot-chef dans le système divisionnaire de la Marine. De plus en plus, cependant, l'élaboration d'une doctrine commune réelle et d'une culture unifiée au sein des FC devrait gommer ces différences avec le temps. Cela est particulièrement vrai quand des leaders montent en grade. Il est malgré tout impossible d'affirmer que ces disparités peuvent être entièrement éliminées. Chaque service

des FC affronte l'ennemi à sa façon. L'équipage d'un navire navigue en eaux dangereuses d'un seul bloc et la chaîne de commandement vers le capitaine est courte et efficace. Dans le cas de l'Armée de terre, les soldats engagent le combat avec l'ennemi d'une façon très particulière et les leaders supérieurs, bien qu'ils soient eux aussi exposés au danger, combattent rarement l'ennemi face à face. Dans le contexte de la Force aérienne, les équipages d'aéronef volent sous des cieux menaçants alors qu'en règle générale, le personnel de soutien est actif à distance de la zone de combat immédiate. Il faut toutefois souligner que de plus en plus, dans le contexte d'une guerre asymétrique, les dangers d'une insurrection ou d'une guerre de quatrième génération (G4G) sont partout, peu importe l'endroit où l'on se trouve.

La doctrine commune des FC qui est présentée dans *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada* et la série complète des nouveaux manuels sur le leadership dans les Forces canadiennes devraient contribuer de manière importante à l'adoption d'une mentalité et d'une doctrine unifiées.

### **Lieutenant-colonel J. D. Mitchell et personnel navigant détaché, opération *Apollo*, théâtre du Pacifique du Sud-Ouest, 2002**

#### **Citation de remise de la Médaille du service méritoire**

Le Lcol Mitchell était le commandant du premier détachement canadien de patrouille à long rayon d'action qui a été déployé dans la région du golfe Persique durant l'opération *Apollo*, des mois de janvier à juillet 2002. Sous son leadership, l'unité a contribué de façon importante aux opérations en mer dans la campagne mondiale contre le terrorisme. Il a accompli cela malgré une adversité considérable, malgré le fait que le pays hôte travaillait selon des normes tout à fait différentes et malgré la complexité que représentait l'intégration à une opération de coalition menée par les États-Unis. Faisant preuve d'un tact et d'un professionnalisme exceptionnels, le Lcol Mitchell a permis à ses équipages aériens d'atteindre un taux record d'exécution de mission, en décelant et en repérant avec succès des navires furtifs d'un très grand intérêt. Ses réalisations ont fait grand honneur aux Forces canadiennes et au Canada.

### *Identité et culture*

Les coutumes et les traditions qui favorisent la cohésion et l'esprit de corps sont des éléments essentiels au maintien et au soutien du professionnalisme militaire au Canada. Une vaste panoplie de coutumes et de traditions est associée à l'appartenance aux FC de même qu'aux diverses branches et armées, et celles-ci sont autant de caractéristiques qui contribuent à souder les liens entre militaires. Ces coutumes et ces traditions engendrent des structures sociales particulières qui raffermissent le sentiment d'unité et l'identité militaire. Les leaders tentent activement de rehausser le moral et la cohésion en enrichissant ou en instaurant une identité propre à leur unité. Cela se manifeste par des façons particulières de faire les choses, par des instructions permanentes d'opération distinctes et, à l'occasion, par certaines différences dans les uniformes. Ces aspects sont mieux cimentés par l'éthos militaire des FC, qui inculque aux militaires une compréhension commune des valeurs régissant les actions individuelles ou collectives. La culture des Forces canadiennes est fondée sur une application unifiée de son éthos militaire, mais elle permet en même temps d'adopter des caractéristiques d'identité propres et utiles à chaque service, à condition que cela soit pertinent.

### *Organisations et personnalités extérieures*

Les leaders des FC doivent souvent interagir avec d'autres militaires, des fonctionnaires et des entrepreneurs civils. Selon la doctrine des opérations intégrées des FC, cela survient souvent dans le cas d'opérations ou d'activités en garnison. Cette doctrine reprend les approches antérieures qui mettent encore plus l'accent sur une efficacité organisationnelle homogène. À l'instar des aspects touchant les trois armées, l'important ici, c'est de comprendre la théorie et d'exercer un bon leadership, c'est-à-dire de mettre en application les principes énoncés dans

### **Major B. Beardsley, Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda, Rwanda, 1994**

En juillet 1993, j'ai été affecté, selon les dires de mon gestionnaire de carrières, à ce qui devait être « une opération de maintien de la paix tranquille et sans surprises en Afrique ». La mission s'est déroulée au Rwanda, où j'ai servi en tant qu'officier personnel d'état-major du Général R. Dallaire, le commandant des Forces canadiennes avant et pendant le génocide qui a détruit le pays et entraîné la mort de 800 000 personnes en l'espace de 100 jours en 1994. La mission devait être une opération classique de maintien de la paix dans le cadre d'un mandat établi en vertu du chapitre VI. Nous avons été autorisés, organisés et équipés en conformité avec un tel mandat, les troupes avaient été entraînées en conséquence et s'attendaient à une mission de ce genre. Cependant, la mission s'est vite transformée au mois d'avril, alors que le pays a sombré dans une situation de guerre civile et de génocide. Certains de nos soldats ont été assassinés après s'être rendus, d'autres ont été tués au combat, blessés ou affectés semble-t-il de façon incurable par une foule de malaises et de blessures physiques et psychologiques. Nous étions pris pour cible chaque jour et nous devions essayer de remplir notre mission en constante transformation dans une zone de guerre qui était loin d'être tranquille et sans surprises. La mission à exécuter ne correspond pas toujours à la mission souhaitée, à la mission prévue ou à la mission pour laquelle on a été déployé. Le contexte peut se métamorphoser en un instant et passer d'une catastrophe humanitaire à une opération classique de maintien de la paix, puis à une situation d'imposition de la paix, puis à un conflit armé et ainsi de suite. Voici quatre conseils que j'offre à n'importe quel leader déployé dans le cadre d'une opération quelconque : s'attendre à l'imprévu, ne rien tenir pour acquis, être prêt à parer à toute éventualité et connaître le milieu environnant, connaître le milieu environnant et connaître le milieu environnant, parce que c'est ce que vous ignorez qui peut vous tuer ou tuer vos soldats.



le présent manuel. Comme discuté précédemment, le leader efficace doit chercher à connaître ses subordonnés et à comprendre la situation dans laquelle se trouve son équipe. L'expérience et un jugement professionnel sûr permettent à un leader d'adapter son style de leadership aux exigences de la situation.

Cette même sensibilisation aux attentes des autres quant à la nécessité d'un leadership efficace devient importante lorsqu'il s'agit de collaborer avec des intervenants d'autres pays ou d'organisations non

gouvernementales. De nos jours, au cours des opérations de toute la gamme des conflits, c'est la règle plutôt que l'exception de voir les leaders des FC travailler dans le cadre de forces multinationales. Le leader doit aussi souvent interagir avec des civils locaux. Par conséquent, il est impératif pour le leader d'apprendre à se familiariser avec les normes, coutumes et traditions de pays et de peuples étrangers et d'accepter que tout un chacun a quelque chose de valable à offrir. Le leader militaire doit viser l'interopérabilité culturelle, technique et doctrinale.

# Résumé

- L'acquisition de connaissances et l'innovation. Le leader se renseigne et s'informe sur tout ce qui se passe autour de lui.
- La connaissance de la situation. C'est la capacité d'identifier, de traiter et de comprendre les éléments clés de ce qui se passe autour de soi. Cela signifie essentiellement qu'un leader doit :
  - constamment rechercher, extraire et interpréter l'information sur le milieu extérieur;
  - intégrer cette information à ses connaissances préalables pour élaborer une représentation mentale de la réalité aussi exacte que possible;
  - comprendre la dynamique du contexte de la tâche à exécuter;
  - utiliser l'information acquise pour anticiper les événements ultérieurs.
- Le soutien de l'innovation et de l'expérimentation. Voici quelques lignes directrices en matière de soutien de l'innovation :
  - Tolérer les échecs.
  - Cultiver le goût du risque.
  - Favoriser l'imagination créatrice et le recours à l'innovation technique.
  - Expérimenter et évaluer.
  - Écouter activement.
  - Exprimer sa confiance envers ses subordonnés/supérieurs.
  - Valoriser l'apprentissage durant toute la carrière.
- Apprendre de ses expériences et auprès de ceux qui ont de l'expérience. Voici quelques lignes directrices en matière d'apprentissage efficace :
  - Comprendre l'information obtenue dans son milieu et son contexte immédiats.
  - Réfléchir à la façon dont cette information peut être utile. Consulter ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés.
  - Évaluer l'information à la lumière de son expérience et de ses connaissances.
  - Songer à de nouvelles façons d'agir en fonction de l'information colligée et des possibilités technologiques.
- L'établissement de relations fructueuses avec l'extérieur. Voici quelques lignes directrices en matière d'établissement de relations fructueuses avec l'extérieur :
  - Identifier les intervenants clés
  - Aller rencontrer les gens, établir un réseau.
  - Prendre le temps d'expliquer aux autres les rôles et les capacités de son équipe ou organisation.
  - Prendre le temps de comprendre le mandat et les capacités des autres équipes (et les rapports hiérarchiques).
  - Établir des relations professionnelles avec ses pairs, ses collègues et les intervenants extérieurs.
  - Être disposé à aider les autres.
  - Veiller à ce que l'aide reçue des autres fasse l'objet de remerciements et de réciprocité.
  - Garder ses supérieurs et ses collègues au courant de ses activités.
- Le leadership dans les trois services et dans les autres organisations. Au cours des opérations de toute la gamme des conflits, c'est la règle plutôt que l'exception de voir les leaders des FC travailler avec des intervenants des trois services, des alliés, des fonctionnaires et des organisations non gouvernementales. En règle générale, cela oblige le leader à se familiariser avec les normes, coutumes et traditions de ces divers intervenants ainsi qu'à comprendre leurs rôles et leurs capacités. Le leader des FC doit s'assurer que l'identité de son équipe ou de son unité est assujettie à la culture des FC.