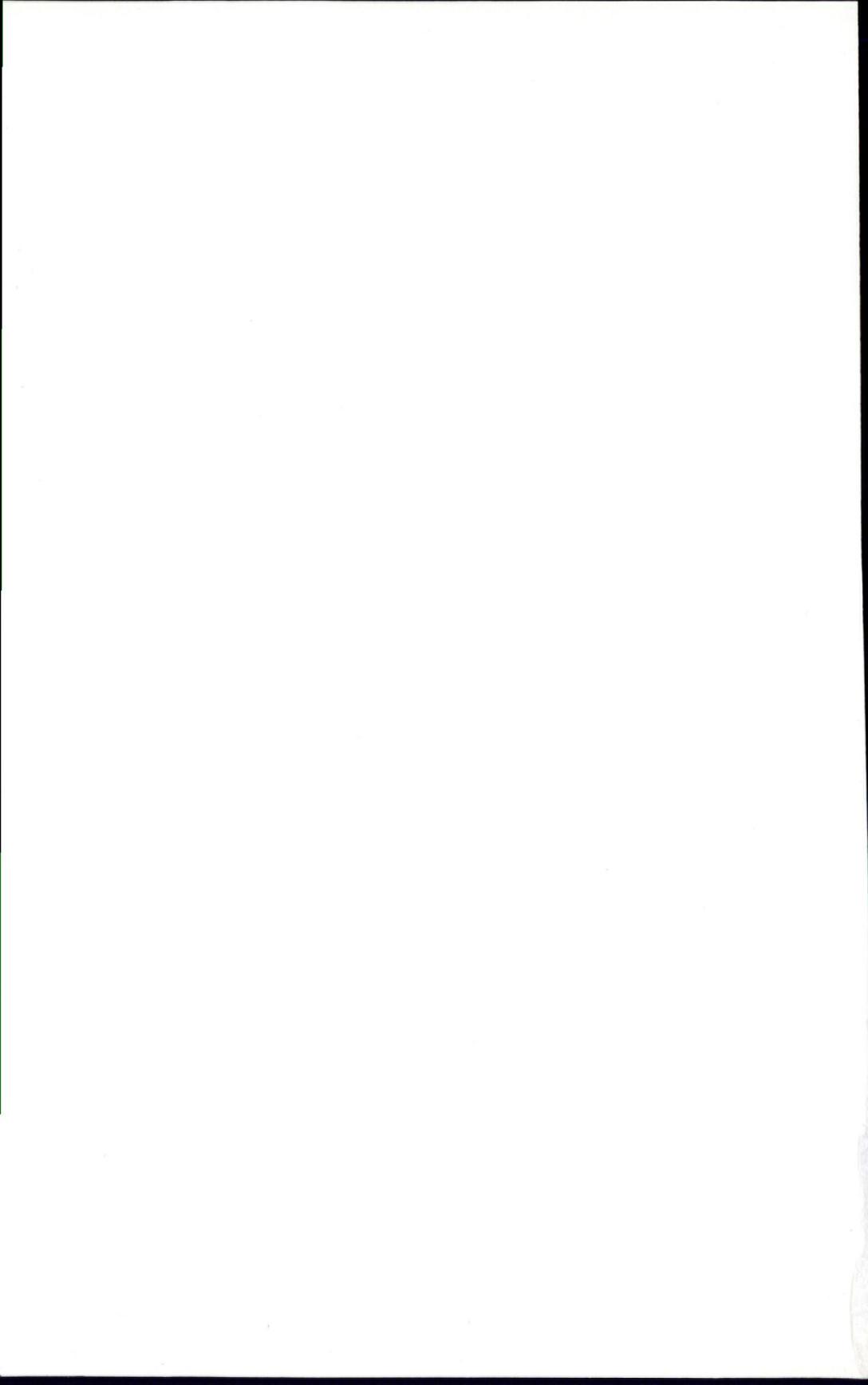


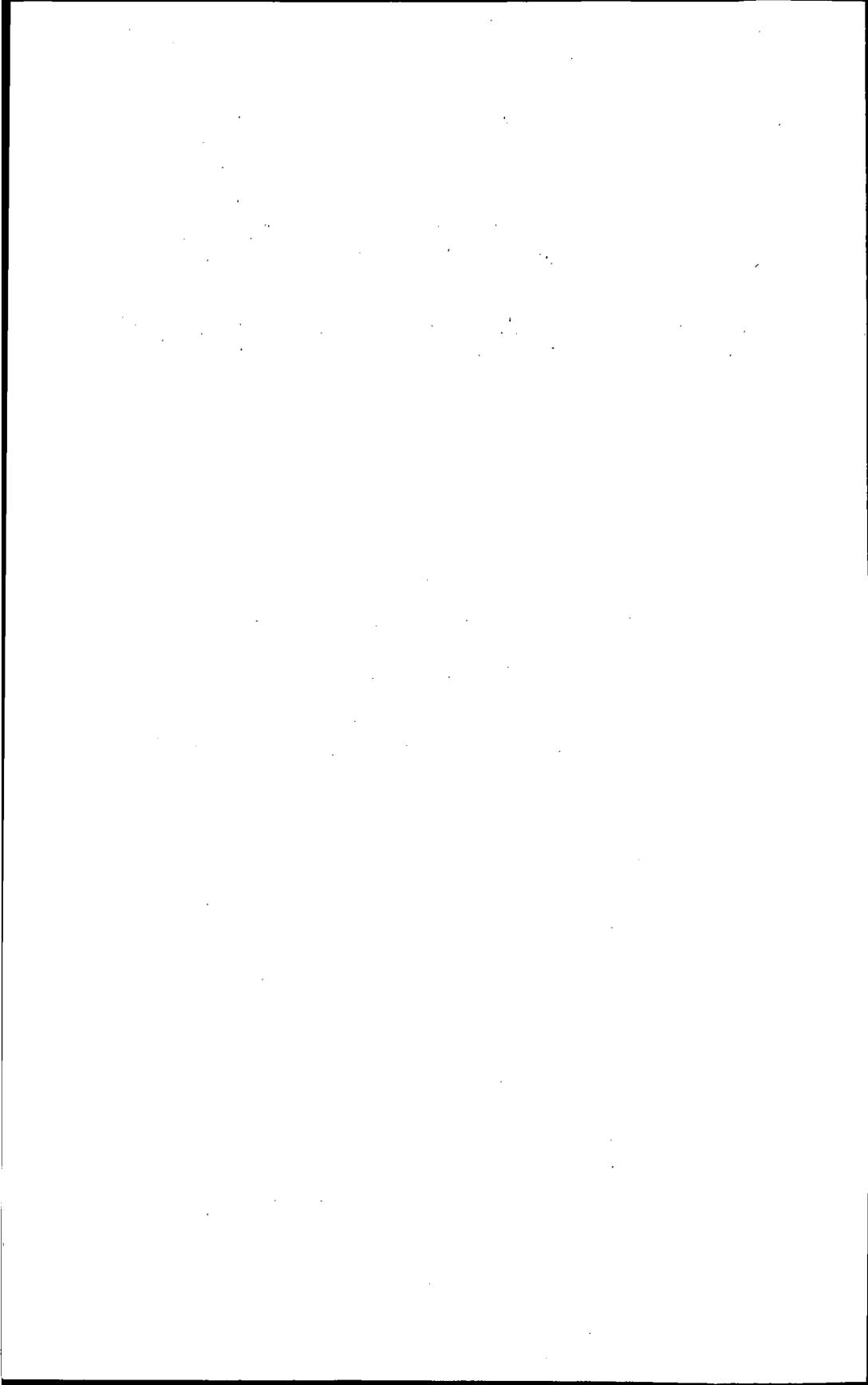
LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE



Colonel Bernd Horn et Robert W. Walker, Ph.D.
Rédacteurs



**LE PRÉCIS
DE LEADERSHIP MILITAIRE**



LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

**Colonel Bernd Horn et Robert W. Walker, Ph.D.
Rédacteurs**

Avant-propos par le Major-Général J.P.Y.D. Gosselin



**PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE**



**DUNDURN PRESS
TORONTO**

Publié par Dundurn Press Ltd. et la Presse de l'Académie canadienne de la Défense, en collaboration avec le ministère de la Défense nationale et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre l'information (ou le contenu de la publication ou produit), sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, ou par photocopie, ou autre, ou de l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation écrite et préalable du ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ottawa, Ontario K1A 0S5 ou copyright. droitdauteur@pws.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2008

Catalogue D2-229/2008F

Conception typographique et mise en pages : Erin Mallory
Impression : Marquis

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Horn, Bernd, 1959-

Le précis de leadership militaire / Bernd Horn, Robert W. Walker.

Traduction de: The military leadership handbook.

Comprend un index.

ISBN 978-1-55002-767-9

1. Commandement des troupes. 2. Art et science militaires.
3. Leadership. I. Walker, Robert William, 1943- II. Titre.

UB210.H6714 2008

355.3'3041

C2007-904980-X

1 2 3 4 5 12 11 10 09 08

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	11
1 — L'APTITUDE PHYSIQUE Bernd Horn	15
2 — LES ATTITUDES Allister MacIntyre	24
3 — L'AUTOPERFECTIONNEMENT Brent Beardsley	42
4 — LE CADRE DE PERFECTIONNEMENT DES PROFESSIONNELS Robert W. Walker	53
5 — LE CARACTÈRE Robert W. Walker	69
6 — LE CHANGEMENT Jeffrey Stouffer	79
7 — LA COHÉSION Allister MacIntyre	99

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

8 —	LE COMMANDEMENT Bernd Horn	116
9 —	LA COMMUNICATION Allister MacIntyre et Danielle Charbonneau	127
10 —	LA CONFIANCE Jeffrey Stouffer, Barbara Adams, Jessica Sartori et Megan Thompson	144
11 —	LE COUNSELLING Paul Pellerin	165
12 —	LE COURAGE Bernd Horn	186
13 —	LA CRÉATIVITÉ Robert W. Walker	197
14 —	LA CULTURE Karen D. Davis	218
15 —	LE DEUIL Rhonda Gibson et Robert D. Sipes	236
16 —	LA DISCIPLINE Robert Edwards	257
17 —	LA DIVERSITÉ Justin Wright	274
18 —	LES ÉQUIPES Robert W. Walker, Allister MacIntyre et Bill Bentley	294

TABLE DES MATIÈRES

19 — L'ESPRIT DE SUBORDINATION Brent Beardsley	316
20 — L'ÉTHIQUE Daniel Lagacé-Roy	326
21 — LA FATIGUE Bernd Horn	342
22 — LE GENRE Karen D. Davis	353
23 — LA GESTION DES CONFLITS Bradley Coates	366
24 — L'IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE Bill Bentley	378
25 — L'INFLUENCE Bill Bentley et Robert W. Walker	389
26 — L'INTELLIGENCE CULTURELLE Emily Spencer	406
27 — LE JUGEMENT Robert W. Walker	420
28 — LE MENTORAT Daniel Lagacé-Roy	435
29 — LE MORAL Bernd Horn et Daniel Lagacé-Roy	449

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

30 — LA MOTIVATION	464
Phyllis Browne et Robert W. Walker	
31 — LA MOTIVATION AU COMBAT	480
Bernd Horn	
32 — LA PEUR	500
Bernd Horn	
33 — LA PRISE DE DÉCISIONS	519
Bill Bentley	
34 — LE PROFESSIONNEL MILITAIRE	533
Bill Bentley	
35 — LES RÉACTIONS DE STRESS DE COMBAT	545
George Shorey	
36 — LA RÉTROACTION INTERPERSONNELLE	560
Danielle Charbonneau et Allister MacIntyre	
37 — LES STÉRÉOTYPES	571
Allister MacIntyre	
38 — LE STRESS ET L'ADAPTATION	582
Allister MacIntyre et Colin Bridges	
39 — LES THÉORIES	596
Emily Spencer	
Conclusion	611
Collaborateurs	613
Index	620

AVANT-PROPOS

J'ai le grand plaisir de vous présenter ce livre très important, *Le précis de leadership militaire*. Ce volume représente un ajout capital au corpus de textes sur le leadership et la profession des armes. Il fournit un recueil très concret et compréhensible d'idées, de concepts et de pratiques reliés spécifiquement au leadership militaire. Même s'il porte dans une large mesure sur l'expérience et le contexte canadiens, il peut s'appliquer à toute organisation militaire et, franchement, à toute personne qui s'intéresse à l'étude du leadership.

De plus, *Le précis de leadership militaire* apporte un autre ajout à l'important Projet de rédaction sur le leadership stratégique créé par l'Institut de leadership des Forces canadiennes et les Presses de l'Académie canadienne de la Défense. Ce livre continue de démontrer notre engagement à saisir les thèmes principaux et les sujets opérationnels importants pour le personnel militaire qui sert dans l'environnement de sécurité complexe d'aujourd'hui. Ce précieux travail aura une grande valeur pour les leaders chargés de la lourde responsabilité de mettre en danger la vie des fils et des filles de notre pays, ainsi que pour les leaders qui ont des responsabilités tout aussi importantes, soit développer et améliorer les capacités institutionnelles qui permettent le succès des missions.

En conséquence, je tiens à souligner à nouveau l'importance de ce livre, ainsi que celle de tous les autres de la série du Projet de rédaction sur le leadership stratégique. Ces publications apporteront aux professionnels militaires et au grand public des connaissances théoriques, et leur permettront de vivre des expériences par procuration,

pour assurer une meilleure compréhension du leadership. Elles aideront les leaders militaires à mieux se préparer à diriger et à commander dans les environnements exigeants dans lesquels ils se trouvent, et les professionnels non militaires à comprendre les énormes défis que les forces armées de leur pays doivent relever dans l'environnement de sécurité mondial actuel, à la fois complexe et extrêmement létal. À l'Académie canadienne de la Défense, nous sommes convaincus que nos efforts à fournir des publications bien documentées, pertinentes et dignes de foi sur les sujets opérationnels clés éclairent et habilitent les personnes qui servent, ou qui ont des rapports avec ceux et celles qui servent, dans la profession des armes au Canada.

Major-général J.P.Y.D. Gosselin
Commandant,
Académie canadienne de la Défense

INTRODUCTION

Le leadership est un concept énigmatique à de nombreux égards. Bien qu'un nombre incalculable de livres et d'articles aient été écrits à ce sujet, le leadership a quand même de nombreuses facettes. Souvent, des livres entiers sont écrits à propos du leadership sans qu'on y définisse le terme lui-même. De plus, le leadership est souvent confondu et/ou employé de façon interchangeable avec d'autres concepts tels que le commandement et la gestion. De même, il semble qu'on ait l'impression que le leadership est difficile à définir, mais « qu'il est facile à reconnaître quand il se manifeste ».

Cette approche diversifiée n'est pas tellement difficile à comprendre. Après tout, le leadership se rapporte à toutes les activités de l'ensemble de la société. Il est étudié par des érudits, des hommes d'affaires, l'industrie, des équipes sportives et des militaires, pour ne nommer que quelques intervenants. En fin de compte, chacun d'entre nous s'y intéresse et le met en pratique quotidiennement, que nous le constatons ou non.

Néanmoins, le présent recueil, *Le précis de leadership militaire*, est axé uniquement sur le leadership militaire. De plus, sur le plan de la doctrine, les Forces canadiennes (FC) ont défini le leadership militaire efficace comme l'action de « diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission »¹. Ainsi, le présent manuel n'est pas conçu comme un traité théorique sur le leadership, mais plutôt comme un manuel concis et complet, qui identifie, décrit et explique tous ces concepts, composantes, idées et sujets qui ont trait ou se rapportent directement au leadership militaire.

C'est pourquoi, bon nombre des sujets abordés sont soit abstraits, théoriques ou très concrets. Ce résultat est entièrement délibéré parce que notre intention était que le présent recueil soit aussi complet que possible. En fin de compte, le présent manuel sera inestimable pour les militaires et tous ceux qui désirent mieux comprendre le leadership, et plus précisément, le leadership militaire.

En outre, il est à noter que le manuel est en harmonie avec le Cadre de perfectionnement professionnel (CPP) des Forces canadiennes (FC). Le CPP est décrit dans le présent recueil, mais il est important de le situer dans un contexte. Compte tenu de l'environnement de sécurité mondial, des innovations technologiques modernes et de l'évolution de la société que le monde a connue au cours des quinze dernières années, les FC ont dû adopter une approche dynamique pour comprendre le leadership, assurer l'efficacité des leaders grâce à la concordance des exigences institutionnelles et des capacités des leaders et assurer le perfectionnement professionnel (PP) continu des leaders des FC. On a ainsi établi un modèle d'efficacité des FC (figure 1), qui a créé le besoin de déterminer les caractéristiques, les compétences, les habiletés et les connaissances du leader, ce qui a permis d'établir un cadre de capacités pertinentes des leaders, y compris pour les FC.

Résultats essentiels et valeurs-phares de la conduite

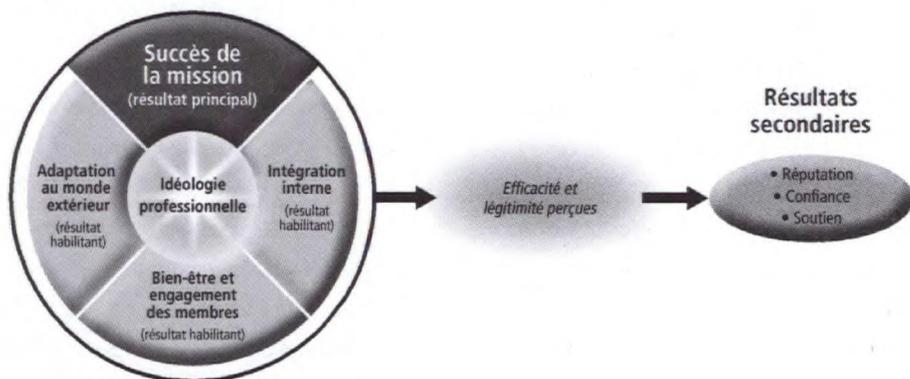


Figure 1: Le Cadre d'efficacité des Forces canadiennes

INTRODUCTION

On a ainsi obtenu un groupe de cinq capacités requises des leaders des FC : *Savoir-faire, capacités cognitives, capacités sociales, capacités de changement et idéologie professionnelle*. Ce groupe de cinq éléments requis a été intégré à une échelle de quatre niveaux de leadership (élémentaire, intermédiaire, avancé, supérieur) pour produire un CPP (voir la figure 2). Ce cadre constituait un modèle pour la définition des connaissances et des compétences nécessaires, des capacités cognitives et sociales et des capacités de changement efficaces du leader et du perfectionnalisme militaire suivant l'échelle des niveaux de leadership, ainsi que pour la détermination des experts en la matière les plus pertinents et des stratégies d'apprentissage les plus efficaces pour développer ces éléments chez le leader. Il en résulte une concordance entre le modèle d'efficacité des FC – qui représente l'institution et le Cadre de perfectionnement professionnel des FC – qui représente le leadership des FC. Une telle concordance garantit que les applications militaires concrètes des FC seront efficaces et fructueuses.

En résumé, le présent manuel, qui est en harmonie avec le CPP, est un recueil détaillé des concepts, des composantes, des idées et des sujets qui se rapportent directement au leadership militaire. Seule une compréhension approfondie de tous les aspects du leadership efficace,

		Cinq éléments du leader				
		Expertise	Capacités cognitives	Capacités sociales	Capacités de changement	Idéologie professionnelle
Quatre Niveaux de Leadership	Supérieur	Stratégique	Analyse créative et abstraite	Inter-institutionnel	Changement de paradigme	Gérance
	Avancé	↑	↑	↑	↑	↑
	Intmédiaire	↑	↑	↑	↑	↑
	Débutant	Tactique	Analytique	Interpersonnel	Ouvert	Intérioriser

Figure 2: Le Cadre de perfectionnement professionnel

renforcée par l'expérience et la poursuite de l'autoperfectionnement, permet aux individus de maximiser leurs propres capacités de diriger efficacement. Le présent manuel est une ressource importante qui aidera les leaders militaires, ainsi que tous les autres intervenants de n'importe quelle discipline ou profession, à relever les défis d'un leadership efficace.

NOTES

- 1 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 30.

1

L'APTITUDE PHYSIQUE

Bernd Horn

Le fait que l'aptitude physique soit essentielle à l'efficacité d'un soldat est une vérité intemporelle. En général, quand on demande à des militaires ayant subi l'épreuve du feu comment les chefs peuvent préparer le mieux possible leurs subordonnés au combat, la réponse est catégorique : « Assurez-vous qu'ils sont en bonne condition physique. » De même, le Brigadier-général David Fraser, qui vient tout juste de revenir de l'Afghanistan où il commandait les forces de l'OTAN, a déclaré devant les membres de l'Association canadienne de l'infanterie que « L'aptitude physique est capitale – les soldats seront mis à l'épreuve et ils doivent continuer d'aller de l'avant, même si les conditions sont difficiles »¹. Le fond de l'observation n'est guère surprenant. Après tout, plus une personne est en bonne condition physique, plus elle peut se rendre loin, à un rythme plus rapide, en transportant une charge plus lourde, en mangeant moins et en prenant moins de repos et en étant quand même capable de penser clairement et de prendre des décisions précises et opportunes à son arrivée. C'est bien simple, l'aptitude physique est fondamentale pour la profession militaire. Elle garantit la vivacité d'esprit, l'endurance et l'énergie. Bref, elle est essentielle au succès de la mission.

QU'EST-CE QUE L'APTITUDE PHYSIQUE?

L'Armée britannique aborde l'aptitude physique de façon très pragmatique. Elle la définit comme « la capacité de réagir instantanément et efficacement aux exigences physiques et psychologiques des opérations

et de maintenir cette réaction pendant de longues périodes »². Pour sa part, l'Armée canadienne divise l'aptitude physique en plusieurs composantes :

Capacité aérobique – la capacité de vos poumons, de votre cœur, de vos vaisseaux sanguins et de vos muscles d'assimiler l'oxygène, de l'acheminer aux muscles et aux autres tissus et de permettre aux muscles d'utiliser l'oxygène pour produire l'énergie nécessaire à l'effort.

Force et endurance musculaires – la capacité de vos muscles de produire de la force pendant un mouvement donné.

Puissance – la capacité de vos muscles de produire rapidement de la force.

Souplesse – la capacité de vos muscles et de vos articulations de s'étirer et de se contracter au maximum³.

Fondamentalement, l'aptitude physique est la capacité de l'organisme d'accomplir ces activités physiques. Plus le niveau d'aptitude physique est élevé, plus le seuil d'activité qu'un individu peut entreprendre est haut. Dans le contexte militaire, l'aptitude physique est essentielle à la réussite des opérations, particulièrement dans des environnements difficiles et rigoureux (que ce soit à cause du climat, du terrain ou du combat), et surtout celles qui sont menées à un rythme rapide tout en transportant des charges lourdes.

LES AVANTAGES DE L'APTITUDE PHYSIQUE

Dans son rapport de 2007, le U.S. Surgeon General fait observer que

L'APTITUDE PHYSIQUE

L'aptitude physique comporte des avantages importants pour la santé tels que la réduction du risque de coronaropathie, d'hypertension, de cancer du côlon et de diabète⁴. Ce sont des avantages substantiels puisque à l'heure actuelle, 66 pour cent des Américains ont un surplus de poids ou sont obèses⁵. Même si les militaires forment habituellement un segment en santé de la société, l'aptitude physique est également vitale à l'efficacité, à la santé et au bien-être des militaires. En fait, un niveau élevé d'aptitude physique :

- contribue sensiblement à l'efficacité au combat et à la santé des individus en général;
- permet de devenir robuste, ce qui réduit les risques de blessures;
- fournit plus d'énergie aux individus;
- augmente la vigilance et la productivité des individus;
- agit comme régulateur des besoins de sommeil et de l'adaptabilité à la perturbation ou au manque de sommeil;
- améliore l'humeur et entraîne un sentiment de bien-être;
- permet de développer l'esprit d'équipe et la cohésion aux niveaux de la sous-unité et de l'unité;
- garantit la santé et l'état de préparation en prévision des déploiements dans des environnements rudes, rigoureux et hostiles;
- aide les individus à gérer le stress (favorise la détente et diminue la tension);

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- aide au maintien du moral;
- augmente la confiance en soi;
- favorise le progrès des soldats, particulièrement les recrues; et
- sert de mécanisme puissant pour inculquer et maintenir l'éthos militaire.

En outre, l'aptitude physique comporte plusieurs avantages pour la santé :

- augmentation du métabolisme (c'est-à-dire que les muscles et l'organisme brûlent plus de calories);
- réduction de la tension artérielle et de la fréquence cardiaque au repos;
- diminution du taux de cholestérol et de triglycérides;
- augmentation du niveau de lipoprotéines de haute densité;
- contribution à la perte du surplus de poids et au maintien du poids idéal des individus; et
- élément de motivation à réduire ou à perdre l'habitude de fumer⁶.

ALIMENTATION ET APTITUDE PHYSIQUE

Une alimentation appropriée est essentielle à l'aptitude physique. Parmi les aliments sains à consommer avant de faire de l'exercice, notons les

L'APTITUDE PHYSIQUE

légumes, les fruits, les pains, les pâtes, les pommes de terre, le riz, les soupes, le poulet sans la peau et le poisson. Le maintien d'un poids corporel sain facilite le maintien d'un programme de conditionnement physique. Il stimule également la production d'énergie et contribue à un sentiment général de bien-être. Voici quelques conseils pour maintenir un poids approprié :

- prendre un petit-déjeuner nourrissant;
- éviter de consommer des sucres simples, que l'on trouve dans les friandises, les confitures, les boissons gazeuses et les desserts riches en calories;
- réduire la consommation d'aliments à teneur élevée en matières grasses, tels que le beurre, la margarine et les huiles, les aliments frits, les charcuteries et les aliments vides tels que les croustilles; et
- consommer de l'alcool avec modération.

En résumé, pour ce qui est de l'alimentation et de l'aptitude physique, il faut :

- manger beaucoup d'hydrates de carbone – pâtes, céréales, pommes de terre, fruits et légumes;
- manger suffisamment de protéines;
- réduire la consommation de matières grasses – huiles, beurre, sauces crémeuses, viandes, etc.; et
- boire beaucoup de liquides tout au long de la journée⁷.

L'APTITUDE PHYSIQUE SELON LES SEXES

Il est généralement reconnu que les femmes n'ont pas la même capacité aérobique et la même force que les hommes et que cela est attribuable en grande partie aux différences de taille et de constitution du corps. La moins grande capacité aérobique des femmes est attribuable à une masse musculaire moindre, à un moins grand volume sanguin et à une concentration moins élevée d'hémoglobine dans le sang. En général, la force des femmes représente environ les deux tiers de celle des hommes, mais, compte tenu de leur taille, les femmes peuvent acquérir autant ou plus de force que les hommes qui suivent des programmes d'entraînement analogues. Néanmoins, malgré ces différences, le corps des femmes réagit aux programmes d'accroissement de la capacité aérobique et de la force de la même façon que celui des hommes⁸.

APTITUDE PHYSIQUE ET LEADERSHIP

Comme on l'a expliqué tout au long du présent chapitre, l'aptitude physique est fondamentale pour la vie du soldat. Elle influe sur le bien-être du soldat, le moral et la cohésion de l'unité, l'efficacité opérationnelle et le succès de la mission. Le meilleur investissement qu'un commandant ou un chef militaire puisse faire, c'est d'assurer l'aptitude physique de ses subordonnés. Cependant, pour être efficaces, les leaders ne peuvent se contenter de reconnaître l'importance de l'aptitude physique, ils doivent mettre en pratique ce qu'ils prêchent. L'aptitude physique doit être une activité dirigée en donnant l'exemple. Les chefs doivent être en bonne condition physique et diriger les activités de conditionnement physique.

En fait, le conditionnement physique est un excellent moyen pour les chefs subalternes de faire preuve de leadership. Habituellement, un nouvel officier subalterne est l'individu le moins expérimenté de l'organisation. C'est pourquoi les officiers subalternes doivent consulter leurs subordonnés plus expérimentés. Cependant, le conditionnement physique est un domaine où les officiers subalternes peuvent donner le ton et faire preuve de leadership. En général, les subordonnés acceptent

qu'un chef subalterne inexpérimenté ait besoin de temps pour acquérir les nombreuses compétences techniques nécessaires dans l'armée, mais par contre, un manque d'aptitude physique chez les chefs n'est habituellement pas toléré.

Outre le fait de donner l'exemple, les chefs ont également la responsabilité de créer un environnement propice aux activités de conditionnement physique. Ils doivent donner à leurs subalternes des occasions d'en faire et leur accorder du temps pour en faire, souligner son importance et s'assurer qu'ils participent tous à des activités de conditionnement physique utiles et sécuritaires. On ne saurait trop insister sur ce dernier point. Lorsque le conditionnement physique est effectué de façon inappropriée (p. ex., courir sur des surfaces dures en portant des bottes de combat, omettre de s'échauffer, utiliser de mauvaises techniques d'étirement, faire des pompes en portant un sac à dos), il peut avoir un effet contraire. En fait, cela peut même causer des blessures (à court terme et à long terme). C'est pourquoi les chefs doivent s'assurer que leurs subordonnés sont renseignés en matière d'aptitude physique, par exemple, en leur donnant de l'information sur les exercices et l'entraînement, l'alimentation et la nutrition.

En fin de compte, les chefs jouent un rôle important dans le niveau d'aptitude physique au sein de leur organisation. Les chefs donnent le ton et l'exemple. Habituellement, le moral, l'esprit de corps et l'efficacité de l'unité se reflètent dans les niveaux d'aptitude physique de ses chefs et subordonnés.

CONCLUSION

L'aptitude physique est fondamentale pour la profession des armes. Elle est au cœur du succès de la mission. Les chefs et les soldats les plus intelligents et les plus compétents sur le plan technique ne sont guère utiles s'ils sont incapables de soutenir la cadence sur le champ de bataille. S'ils ne peuvent fonctionner parce qu'ils sont physiquement épuisés, les chefs et les soldats deviennent des fardeaux au lieu d'être des membres utiles de l'équipe. Un niveau élevé d'aptitude physique permet aux

individus de transporter de lourdes charges de combat plus longtemps et plus loin, malgré des conditions climatiques difficiles et un terrain âpre. Une grande aptitude physique permet à ces mêmes individus de fonctionner en dormant moins et de mieux gérer le stress. Tout aussi important, un niveau élevé d'aptitude physique leur permet d'endurer toutes les conditions susmentionnées et d'être quand même capables de réfléchir clairement et de prendre des décisions opportunes lorsque leurs vies sont peut-être menacées. En fin de compte, l'aptitude physique entraîne le succès de la mission.

NOTES

- 1 Exposé du Brigadier-général David Fraser (ancien commandant de la Brigade multinationale, Commandement régional du secteur Sud à Kandahar, en Afghanistan) lors de l'assemblée générale annuelle de l'Association canadienne de l'infanterie à Edmonton, le 25 mai 2007.
- 2 Ministère de la Défense (R.-U.), *Soldier Management. A Guide for Commanders*, London, Army, 2004, p. 109.
- 3 Canada, *Guide de conditionnement physique de l'Armée de terre*, B-GL-382-003/PT-001, Ottawa, Commandement de la Force terrestre, s.d., p. 1.
- 4 Jennifer Cumming et Craig Hall, « The Relationship Between Goal Orientation and Self-Efficacy for Exercise », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n° 4 (2004), p. 747.
- 5 CNN Live, le 20 avril 2007. Le rapport indiquait également qu'une heure d'exercice effectuée aujourd'hui prolonge de deux heures la durée de vie d'un individu.
- 6 Canada, *Bulletin de santé des fonctionnaires fédéraux* n° 16 – « L'exercice assure votre bien-être », Ottawa, Santé et bien-être social Canada, s.d.
- 7 *Guide de conditionnement physique de l'Armée de terre*, p. 7-8.
- 8 *Guide de conditionnement physique de l'Armée de terre*, p. 5.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada, *Guide de conditionnement physique de l'Armée de terre*, B-GL-382-003/PT-001, Ottawa, Commandement de la Force terrestre, s.d.

Jennifer Cumming et Craig Hall, « The Relationship Between Goal Orientation and Self-Efficacy for Exercise », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n° 4 (2004), p. 747-763.

Michael Goodspeed, « Il est temps d'améliorer notre condition physique », *Revue militaire canadienne*, vol. 6, n° 1 (printemps 2005), p. 67-68.

Ministère de la Défense (R.-U.), *Soldier Management. A Guide for Commanders*, London, Army, 2004.

Philip M. Wilson, Wendy Rodgers, Chris Blanchard et Joanne Gessell, « The Relationship between Psychological Needs, Self-Determined Motivation, Exercise Attitudes and Physical Fitness », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n° 11 (2003), p. 2373-2392.

2

LES ATTITUDES

Allister MacIntyre

Les attitudes sont une conséquence inévitable de notre humanité. Nous ne pouvons fonctionner sans attitudes car elles imprègnent chaque aspect de notre existence d'une réalité qui est exclusive à chacune des personnes qui vivent sur cette planète. Nos attitudes déterminent nos systèmes de croyances, attisent nos émotions et nous obligent à nous comporter en conformité avec elles. Mais pourquoi les leaders doivent-ils se préoccuper des attitudes? Il le faut s'ils veulent comprendre comment les attitudes influencent leurs propres comportements et les actions de leurs subalternes. Notre compréhension des rôles joués par les attitudes peut nous aider à réduire les comportements indésirables ou à façonner les attitudes d'une façon qui amènera des comportements acceptables et souhaitables.

Nos attitudes ne sont rien de plus que l'expérience subjective de ce que nous aimons et de ce que nous n'aimons pas, de nos passions et dégoûts, de nos obsessions et répugnances, de nos attirances et aversions. Nous possédons tous un nombre illimité d'attitudes envers presque chaque personne, lieu et chose que nous rencontrons durant notre vie. Comme les attitudes se vivent de l'intérieur, elles ne sont pas faciles à voir, mais nous pouvons avoir un aperçu des attitudes des autres si nous observons la façon dont ils se comportent. Les leaders efficaces doivent reconnaître que les attitudes influenceront sur la façon dont les subalternes réagiront, se sentiront et se comporteront en réponse à un objet de l'attitude¹.

Il est bien établi que notre comportement envers les autres est en partie influencé par les impressions et les attentes que nous avons envers eux². La façon dont ces attitudes et stéréotypes³ se forment a également

LES ATTITUDES

fait l'objet de nombreuses études. Les leaders doivent être conscients que leurs propres comportements, ainsi que ceux de leurs subalternes, seront influencés par les attitudes qu'ils adoptent. En raison des attitudes, les gens sont portés à réagir de façon favorable ou défavorable⁴. Les attitudes sont donc considérées comme positives ou négatives et varient en intensité (d'extrêmement positives à extrêmement négatives). Bien que l'on ne puisse pas voir concrètement une attitude, on a soutenu que nos attitudes se reflètent dans nos croyances, sentiments ou comportements. Il faut également noter que même si les attitudes sont importantes, elles ne sont pas le seul déterminant de la façon dont nous nous comportons. Bien que nous puissions vouloir agir d'une certaine façon, notre comportement sera en fait déterminé par d'autres aspects, comme la façon dont les autres membres de notre groupe social agissent, la façon dont la société s'attend à ce que nous nous comportions, les règles et les règlements en vigueur, notre développement moral et notre crainte des conséquences si nous faisons quelque chose d'inacceptable.

FONCTIONS DES ATTITUDES

Il est facile de se rendre compte de la nature universelle des attitudes, mais remplissent-elles quelque fonction pratique? Oui, absolument. Elles augmentent notre capacité de comprendre le monde, nous permettent d'exprimer nos valeurs, nous assurent d'entretenir des relations efficaces avec les personnes qui ont des attitudes similaires et nous aident à guider notre comportement. On peut qualifier ces utilités de fonctions. Il est reconnu depuis longtemps que les diverses attitudes n'ont pas les mêmes fonctions, et elles ont été étudiées en se basant sur les fonctions qu'elles remplissent⁵. Les cinq principales fonctions remplies par les attitudes sont : premièrement, une fonction de connaissance (nous avons besoin de structurer le monde d'une manière rationnelle et cohérente); deuxièmement, une fonction instrumentale (nous tentons de maximiser les récompenses et de minimiser les punitions); troisièmement, une fonction de défense de l'égo (nous nous protégeons des vérités fondamentales sur nous-mêmes); quatrièmement, une

fonction expansionnelle de la valeur (nous exprimons des attitudes qui sont importantes pour notre concept de soi ou nos valeurs personnelles); et cinquièmement, une fonction d'adaptation sociale (nous adoptons des attitudes qui sont similaires à celles des autres membres de notre groupe pour nous aider à nous intégrer).

Daniel Katz, un chercheur et théoricien bien connu dans le domaine des attitudes, explique que « l'approche fonctionnelle consiste à tenter de comprendre les motifs pour lesquels les personnes adoptent les attitudes qu'elles ont. Cependant, les motifs se trouvent au niveau des motivations psychologiques et non des aléas des événements et circonstances externes⁶. » D'autres théoriciens ont élargi cette idée en soutenant que la capacité de changer une attitude dépend largement de la fonction que l'attitude remplit⁷. C'est un des concepts les plus critiques que les leaders doivent comprendre sur les attitudes. Les leaders efficaces ne doivent pas seulement comprendre les attitudes de leurs subalternes, ils doivent pouvoir influencer ces attitudes pour s'assurer qu'elles sont conformes aux idéaux du groupe. En comprenant les fonctions remplies par les attitudes, les leaders peuvent utiliser les approches les plus efficaces pour orienter les attitudes dans la bonne direction⁸.

Autrement dit, nous pouvons tenter de modifier une attitude instrumentale en changeant les récompenses et punitions associées à l'attitude. Par exemple, de nombreux membres des Forces canadiennes (FC) en service actif ont des attitudes positives envers la formation en langue seconde et recherchent activement des possibilités à cet égard. Après tout, le bilinguisme est une considération importante pour les promotions et la sélection pour nombre d'affectations et de postes. Si les FC cessaient d'accorder de l'importance au bilinguisme, on pourrait s'attendre à ce que les personnes ayant des attitudes instrumentales modifient la façon dont elles perçoivent et appuient la formation en langue seconde. Cependant, pour les personnes dont les attitudes favorables ne sont pas basées sur les récompenses, il ne faudrait pas s'attendre à un changement. De la même façon, corriger la fausse information sur un objet de l'attitude permet de modifier assez facilement les attitudes basées sur la connaissance. Cependant, les leaders doivent comprendre que les attitudes de défense de l'ego et d'expression des valeurs sont

les types d'attitudes les plus difficiles à modifier. Ces types d'attitudes résistent fortement au changement car elles exigent des changements fondamentaux au concept de soi et un ajustement des valeurs et/ou des croyances fondamentales. Néanmoins, les leaders des FC peuvent avoir une influence énorme sur les attitudes basées sur les valeurs en incarnant l'éthos et l'idéologie militaires, comme l'encourage le manuel de doctrine *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*⁹, et en renforçant les valeurs fondamentales du devoir, du courage, de la loyauté et de l'intégrité dans tout ce qu'ils font.

Quand des attitudes sont basées sur des besoins de défense de l'ego, une personne menacée évitera une situation désagréable ou montrera de l'hostilité. Cela est dû au fait qu'une attitude de défense de l'ego fonctionne comme un mécanisme de défense (comme le déni, la projection ou la répression) pour protéger le concept de soi de menaces internes ou externes. Par exemple, chez certaines personnes, des préjugés pourraient découler de sentiments inconscients d'infériorité. Daniel Katz explique que « les procédures habituelles de modification des attitudes et du comportement ont peu d'effets positifs sur les attitudes axées sur la défense de notre ego. En fait, elles peuvent avoir l'effet boomerang de pousser la personne à se cramponner avec plus de ténacité à ses croyances émotionnelles [...] la punition menace la personne qui défend son ego et l'augmentation de la menace est la condition même qui alimente le comportement de défense de l'ego¹⁰. » Dans ce cas, le style de leadership transactionnel traditionnel, fondé sur les récompenses et les punitions, n'est pas une approche efficace.

Daniel Katz propose trois facteurs qui peuvent aider à modifier les attitudes de défense de l'ego. Premièrement, il faut supprimer la menace; deuxièmement, il faut qu'il y ait une possibilité d'exprimer ses sentiments; troisièmement, la personne doit comprendre les motifs de l'attitude défensive. Bien que Katz ait donné ce conseil aux thérapeutes et qu'il n'ait pas été exprimé en termes de leadership, on voit facilement qu'une personne ayant un style de leadership transformationnel utilisera le plus efficacement cette approche.

Bien que les attitudes de défense de l'ego servent à empêcher les personnes de révéler leur nature véritable à elles-mêmes ou aux autres, les

attitudes d'expression des valeurs permettent une expression positive des valeurs centrales et du concept de soi d'une personne. Katz considère deux conditions comme pertinentes pour modifier les attitudes d'expression des valeurs : premièrement, la personne doit être insatisfaite de son concept de soi ou des valeurs qu'elle y associe; et deuxièmement, les anciennes attitudes doivent être considérées comme inadéquates¹¹. Ces conditions semblent similaires, mais elles comportent des différences conceptuelles. Dans le premier cas, le changement découle d'une modification dans le système de valeurs de la personne; dans le second, il ne se produit pas de changement dans le système de valeurs, mais les attitudes adoptées sont considérées comme incompatibles avec le système de valeurs existant.

Katz a illustré une méthode de transformation active des systèmes de valeurs en décrivant les techniques de lavage de cerveau des communistes chinois en Corée¹². Il faut trouver une faille dans le système de croyances d'une personne et ensuite l'exploiter en utilisant des influences correctement orientées. Bien que l'on puisse s'interroger sur la réalité des effets du lavage de cerveau, on ne peut nier le fait que des centaines de soldats alliés ont coopéré avec leurs ravisseurs et que vingt et un prisonniers de guerre américains ont choisi de rester, même après qu'ils aient obtenu la permission de retourner dans leur pays¹³.

FORMATION DES ATTITUDES

Si les leaders veulent réussir à modifier les attitudes, ils doivent d'abord comprendre comment se forment les attitudes. De nombreux théoriciens pensent que les attitudes se forment par l'expérience directe avec l'objet de l'attitude ou sans l'aide de cette expérience directe¹⁴. On a constaté que si les attitudes découlent de l'expérience directe, elles seront maintenues de façon plus claire, plus confiante et plus stable que si elles sont déterminées par des moyens plus indirects. Cependant, il y a davantage d'uniformité entre l'attitude et le comportement quand les gens ont une expérience directe avec l'objet de l'attitude. Enfin, les attitudes adoptées sans expérience personnelle semblent être fondamentalement différentes de celles adoptées par expérience directe. Les psychologues Russell Fazio

et Mark Zanna avancent deux façons d'expliquer pourquoi les attitudes adoptées par expérience comportementale directe sont conservées avec plus de confiance¹⁵. Premièrement, les personnes qui ont fait l'expérience directe de l'objet de l'attitude disposent de plus d'information et, deuxièmement, il pourrait y avoir une différence de traitement de l'information selon qu'il y a eu expérience directe ou non.

IMPORTANCE DES ATTITUDES

Une fois formées, certaines attitudes résistent davantage au changement que d'autres. Un aspect essentiel dont tous les leaders doivent tenir compte est le degré d'importance associé à une attitude donnée. De nombreuses études ont examiné l'importance de l'attitude et sa résistance au changement. Les attitudes importantes résistent davantage au changement parce que : premièrement, les attitudes importantes sont associées à d'autres attitudes, croyances et valeurs, et cela devient une force stabilisatrice; deuxièmement, les attitudes importantes sont accompagnées d'énormément de connaissances pertinentes qui peuvent fournir des arguments contraires à l'information concurrente; troisièmement, les personnes ont tendance à être attirées par d'autres personnes ayant des attitudes similaires et ces attitudes sont donc renforcées par les normes sociales; enfin, les gens sont plus susceptibles d'adopter en public des attitudes qu'ils considèrent comme importantes, ce qui accroît la résistance au changement¹⁶. Le psychologue Jon Krosnick souligne que la stabilité des attitudes importantes a des implications intéressantes en ce qui concerne la façon dont les gens résolvent les incohérences d'attitudes. Il indique que « comme les attitudes importantes sont peu susceptibles de changer, l'incohérence entre une attitude importante et une attitude non importante peut probablement être résolue en faisant concorder la deuxième avec la première »¹⁷. Autrement dit, on peut soutenir que le changement d'attitude suit le chemin de moindre résistance.

CHANGEMENT DES ATTITUDES
PAR LE CONTACT AVEC LES AUTRES

Si nous acceptons que les attitudes adoptées par expérience directe seront plus fortes, et considérons que l'importance d'une attitude est influencée par des aspects comme la quantité de connaissances que nous avons, peut-être alors qu'avoir un contact direct avec un objet de l'attitude modifiera les attitudes. De plus, les changements peuvent être positifs ou négatifs, selon la nature de l'interaction. Cette approche du changement de l'attitude est un concept élaboré par le théoricien israélien Yehuda Amir¹⁸. Amir pensait qu'un contact accru avec des membres d'un groupe externe améliorerait la compréhension du groupe et produirait une plus grande tolérance. Les faiblesses de cet argument peuvent être démontrées par les résultats mitigés des expériences d'intégration raciale, ainsi que par les résultats d'innombrables recherches. Par exemple, il a souligné que « les classes déségrégationnées n'ont pas produit beaucoup des résultats positifs prévus initialement par les spécialistes en sciences sociales il y a quelque 25 ans »¹⁹. Amir et sa collègue Rachel Ben-Ari ajoutent que le contact, comme outil pour améliorer les relations entre les groupes, doit être fortement tempéré par des facteurs individuels et conjoncturels²⁰. De plus, on a allégué que l'attitude améliorée d'une personne envers des membres d'un groupe de contact ne se généralisera pas nécessairement à l'ensemble du groupe²¹. En fait, les membres du groupe externe qui sont finalement acceptés sont perçus comme des exceptions du groupe dont ils proviennent. Enfin, Yehuda Amir avertit que le changement d'attitude à la suite d'un contact intergroupe peut ne pas se faire dans la direction prévue²². Des conditions favorables peuvent mener à des attitudes améliorées, mais des conditions défavorables pourraient en fait accroître les attitudes négatives. De plus, tout changement produit par contact pourrait être un changement d'intensité plutôt que de direction.

Yehuda Amir présente certaines des conditions favorables qui tendent à réduire un préjugé (un type particulier d'attitude) : premièrement, égalité de statut entre les membres des groupes en contact; deuxièmement, le contact se fait avec des membres du groupe minoritaire ayant un statut supérieur; troisièmement, une « autorité » et/

ou le climat social est en faveur du contact intergroupe; quatrièmement, le contact est intime plutôt qu'accidentel; cinquièmement, le contact intergroupe est plaisant ou enrichissant; et sixièmement, les membres des deux groupes dans la situation de contact interagissent dans des activités fonctionnellement importantes ou établissent des buts communs qui ont une plus grande importance que les buts individuels²³. Amir présente également les conditions défavorables qui tendent à renforcer les attitudes négatives : premièrement, la situation de contact produit une situation de concurrence; deuxièmement, le contact est désagréable, involontaire ou tendu; troisièmement, le prestige ou le statut d'un groupe est diminué par le contact; quatrièmement, les membres d'un groupe, ou l'ensemble du groupe, se trouvent en état de frustration; cinquièmement, les groupes en contact ont des normes morales qui sont incompatibles; et sixièmement, le contact se fait entre un groupe majoritaire et un groupe minoritaire et les membres du groupe minoritaire ont un statut inférieur.

Ces considérations sont extrêmement importantes pour les leaders car ils ont le plus de contrôle sur les facteurs conjoncturels et les conditions qui peuvent améliorer les attitudes défavorables. De plus, les conditions sont particulièrement importantes pour les leaders militaires intéressés à assurer la cohésion entre leurs subalternes. On demande constamment aux leaders des FC de commander des militaires venant de divers horizons et ils doivent travailler en étroite collaboration avec des leaders d'autres éléments, d'autres ministères et d'autres nations. Les leaders peuvent utiliser leur influence pour s'assurer que les membres du groupe minoritaire soient considérés au moins comme égaux, sinon supérieurs. En tant que symboles d'autorité, ils doivent faire passer le message qu'ils sont en faveur du contact intergroupe et l'encouragent. Ils peuvent s'assurer que les relations de travail dépassent le niveau superficiel et contiennent des éléments de gratification. Enfin, ils peuvent influencer sur la nature des activités exécutées afin qu'elles soient considérées comme fonctionnellement importantes et comportant des buts communs qui ont une plus grande importance que les buts individuels. Naturellement, un leader des FC efficace doit également faire des efforts pour réduire ou supprimer la compétition entre les groupes; s'assurer que le prestige ou le statut des membres du groupe n'est pas diminué par la situation de

contact; et prendre les mesures nécessaires pour réduire les frustrations et les tensions.

CONFLITS ET COLLABORATION INTERGROUPES

L'examen précédent du contact entre groupes mène naturellement à déterminer si différents groupes collaborent ou sont en conflit. D'innombrables études ont été réalisées dans le domaine des conflits et de la collaboration intergroupes²⁴. Les psychologues sociaux établissent habituellement une distinction entre les « groupes internes », soit des unités sociales auxquelles nous appartenons ou nous nous identifions, et les « groupes externes », soit des groupes sociaux auxquels nous n'appartenons pas ou que nous ne considérons pas comme significatifs par rapport à notre identité²⁵. La compétition et le conflit entre groupes sont normaux en raison des attitudes et des perceptions que l'on a envers les membres d'autres groupes que le nôtre. Il existe une tendance à une progression naturelle de la compétition perçue entre groupes à une hostilité perçue. En raison des liens qui unissent les membres d'un groupe, la tendance est la suivante : les membres du groupe interne se considèrent comme vertueux et supérieurs; les membres d'un groupe interne collaborent; des pénalités sont imposées à ceux qui s'écartent des comportements normaux du groupe; et les membres sont prêts à se battre pour le groupe interne. D'autre part, les membres du groupe interne ont tendance à : considérer les groupes externes comme méprisables et inférieurs, et peut-être immoraux; maintenir une distance sociale avec les groupes externes; approuver la haine des groupes externes; et se méfier des groupes externes et les craindre.

Le conflit entre groupes est normal mais, en instaurant des buts communs, on encourage la collaboration²⁶. Cette notion s'accorde tout à fait avec une des conditions favorables requises pour favoriser une réduction des préjugés dans les groupes en contact²⁷; plus particulièrement, l'établissement de buts communs considérés comme supérieurs aux buts individuels. La collaboration entre groupes permet souvent de réduire l'hostilité et les conflits entre groupes. Cependant, dans certains cas, les relations intergroupes augmentent les attitudes négatives.

ÉDUCATION ET CHANGEMENT D'ATTITUDE

En milieu militaire, on a tendance à se tourner vers l'éducation et l'instruction chaque fois qu'il est nécessaire d'exercer de l'influence. En ce qui concerne les relations intergroupes, on semble supposer que l'éducation éliminera les préjugés. Dans le cas du sectarisme racial, le psychologue James Vander Zanden souligne que, malgré plusieurs décennies de recherches sur l'instruction factuelle, la seule conclusion est qu'elle tend à réduire certaines des manifestations les plus extrêmes des préjugés²⁸. Les arguments en faveur de l'éducation pour améliorer les attitudes comportent des faiblesses. Premièrement, dans une étude sur le changement d'attitude par l'utilisation de programmes audiovisuels, on a relevé des différences entre les groupes immédiatement après le visionnement des bandes vidéo, mais une évaluation de suivi cinq semaines plus tard n'a indiqué aucune différence significative²⁹. Cela indique que l'amélioration des attitudes pourrait n'être que de courte durée. De plus, on a démontré que les personnes qui ont des opinions ancrées sur des questions sociales complexes sont plus susceptibles d'être partiales en examinant les faits. Les éléments qui tendent à confirmer les préjugés sont acceptés tels quels, alors que les éléments qui tendent à les infirmer sont soumis à une évaluation critique.

DISSONANCE COGNITIVE ET CHANGEMENT D'ATTITUDE

Si l'éducation et l'instruction ne sont pas des moyens efficaces de modifier les attitudes, nous avons donc besoin d'une autre approche. Une de ces approches de rechange est basée sur une théorie appelée dissonance cognitive, élaborée par le psychologue Leon Festinger il y a près de cinquante ans³⁰. Cette théorie soutient qu'une des motivations les plus puissantes des humains est celle de la cohérence cognitive. Quand nous avons deux pensées, idées ou attitudes contradictoires, nous subissons une dissonance cognitive³¹. Quand nous ressentons ce genre d'inconfort, nous tentons de résoudre la dissonance en modifiant une des cognitions

pour qu'elle soit en accord avec les autres. On peut trouver un exemple de ce genre de comportement dans l'utilisation courante d'édulcorants de synthèse. Devant des preuves que les édulcorants peuvent causer le cancer, la réaction peut être de se justifier en disant qu'on ne consomme pas suffisamment du produit pour que cela représente une menace réelle ou qu'on préférerait mourir du cancer que d'obésité. Dans les deux cas, on résiste à l'information qui est incohérente.

Une dissonance apparaît également quand il y a incohérence entre nos attitudes et la façon dont nous nous comportons³². On pourrait donc tenter de modifier les attitudes en se concentrant sur le changement de comportement. En utilisant l'approche de la dissonance cognitive, on pourrait soutenir qu'il n'est pas nécessaire de modifier les attitudes envers les groupes externes, mais seulement de modifier le comportement envers ces groupes. Après tout, si le comportement est incohérent avec nos attitudes, il en résultera une dissonance et peut-être un changement des attitudes. La plupart des leaders militaires sont en position d'autorité pour orienter et contrôler le comportement de leurs subalternes. En conséquence, ils sont dans une position favorable pour utiliser ce genre d'approche afin de modifier le comportement et d'influencer les attitudes.

Cependant, cet argument comporte également des faiblesses fondamentales. Une dissonance n'apparaîtra que si les comportements ne peuvent être expliqués par des exigences externes. Tel qu'indiqué par les psychologues organisationnels Clay Hamner et Dennis Organ, quand un comportement « est pleinement justifié par des circonstances externes (par exemple, l'évitement de la douleur ou l'obtention de récompenses), peu de dissonance, voire aucune n'est provoquée par l'incohérence entre le comportement et l'attitude de la personne »³³. Joel Cooper et Russell Fazio appellent cela assumer sa responsabilité personnelle, un lien nécessaire menant à la dissonance cognitive. Ils ajoutent que les personnes peuvent éviter la dissonance en refusant d'admettre la responsabilité du comportement non désiré ou en considérant la dissonance comme une conséquence imprévisible de leur comportement³⁴.

NORMES SOCIALES ET COMPORTEMENT

Il est certain que les attitudes influent sur le comportement; cependant, tel qu'indiqué au début du présent chapitre, nos actions ne sont qu'en partie déterminées par les attitudes, les valeurs et autres attributs du même ordre. Le comportement est également influencé par les normes sociales d'autres facteurs de l'environnement psychologique. En général, les normes sociales comportent une forme ou une autre de sanction sociale pour les membres d'un groupe qui s'écartent des normes, et des récompenses pour ceux qui s'y conforment³⁵. Une des illustrations les plus connues de ce genre de raisonnement est donnée par la théorie de l'action raisonnée élaborée par les psychologues sociaux Martin Fishbein et Icek Ajzen³⁶ et plus tard développée par Ajzen en théorie du comportement axé sur un objectif³⁷. Dans ces deux approches, les attitudes ne sont considérées que comme une des variables explicatives possibles de « l'intention » d'une personne de se comporter d'une certaine façon. Le second facteur susceptible d'influencer notre comportement est notre perception du comportement typique auquel s'attendent les autres membres de notre groupe de référence. Dans ce modèle de comportement axé sur un objectif, Icek Ajzen a intégré notre évaluation du niveau de contrôle réel que nous avons dans une situation donnée comme un autre déterminant de l'intention comportementale.

Cependant, les normes contradictoires sont possibles, notamment lorsqu'une personne fait partie de plus d'un groupe de référence. Cela est particulièrement évident dans une organisation où les normes définies par la chaîne de commandement peuvent ne pas correspondre aux normes établies par d'autres à notre propre niveau. On a soutenu que « plus les gratifications qu'il reçoit de membres conformes ont de valeur pour lui, par rapport à celles qu'il reçoit d'actions parallèles, plus un membre est susceptible de se conformer »³⁸. Par exemple, les personnes qui se conforment à une norme de gestion, malgré le fait qu'elles ne croient pas à la norme, sont décrites comme des « conformistes sceptiques ».

CONCLUSION

En résumé, en raison des conditions requises pour le succès, un changement des attitudes basé sur l'approche fonctionnelle est peu probable. Le contact avec des groupes externes peut tout aussi facilement mener à un accroissement des attitudes négatives, et la poursuite de buts communs peut ne pas faire de différence. L'argument de l'éducation est faible car la plupart des études sont basées sur des étudiants universitaires et, de toute façon, les effets positifs peuvent n'être que de courte durée. Enfin, la conformité à une norme sociale n'est pas forcément accompagnée d'un changement d'attitude connexe. Le changement ne se produit que dans des circonstances très particulières et avec une résistance considérable. Malgré les distorsions apparentes qu'elles causent, les attitudes jouent un rôle important dans notre vie quotidienne. Elles permettent la pensée catégorique, qui à son tour nous permet de traiter le nombre énorme de perceptions qui nous assaillent. Nous n'avons simplement pas la capacité ni le temps d'examiner chaque sensation individuellement.

Le message donné ici aux leaders des FC est qu'ils doivent d'abord accepter que les attitudes existent quoi qu'ils fassent pour tenter de modifier cet état de fait. Leurs propres attitudes influenceront leurs intentions comportementales et leurs subalternes seront influencés de la même façon par ces motivations surtout inconscientes. Les leaders pourront influencer les attitudes, mais leur succès à cet égard sera entravé par des aspects comme la force de l'attitude, les fonctions assumées par les attitudes et les connaissances et les croyances associées à l'objet de l'attitude. En bref, il est impossible pour les gens de ne pas avoir une variété d'attitudes, et il est donc également impossible que les gens n'aient pas un certain degré de préjugés.

Néanmoins, les leaders doivent également réaliser que les attitudes ne sont qu'un des déterminants possibles du comportement. Les normes sociales peuvent avoir une forte influence sur le comportement réel. Ainsi, même si les subalternes ont des sentiments négatifs envers des membres d'un groupe externe particulier (p. ex., un autre peuple, une autre race, une autre culture, l'autre sexe ou un autre élément

militaire), il ne faut pas s'attendre à ce que l'attitude se traduise en changements comportementaux en présence d'un leadership fort. La responsabilité des leaders des FC à cet égard est de s'assurer que les normes comportementales de leurs subordonnés soient conformes à l'éthos et aux valeurs militaires.

NOTES

- 1 Un objet de l'attitude est toute personne, lieu ou chose qui produit une réponse attitudinale.
- 2 R.H. Fazio et M.P. Zanna, « Direct experience and attitude-behavior consistency », *Advances in Experimental Social Psychology*, 14 (1981), pp. 161-202.
- 3 Selon la vision tripartite des attitudes, une attitude se compose de trois composantes. La composante cognitive contient tout ce que nous savons, ou croyons être vrai, sur l'objet de l'attitude (stéréotypes). La composante affective concerne la réaction émotionnelle à l'objet de l'attitude – le sentiment que nous inspire la personne, le lieu ou la chose. Enfin, la composante comportementale nous porte à agir d'une certaine façon en présence de l'objet de l'attitude.
- 4 Voir J.E. Alcock, D.D. Carment et S.W. Sadava, *A Textbook of Social Psychology*, Prentice-Hall, Scarborough, Ontario, 1988; et L.A. Penner, *Social psychology: Concepts and Applications*, New York, West Publishing Company, 1986.
- 5 Pour un supplément d'information sur cet aspect des attitudes, voir G.M. Herek, « Can functions be measured? A new perspective on the functional approach to attitudes », *Social Psychology Quarterly*, 4 (1987), pp. 285-303, D. Katz, « The functional approach to the study of attitudes », *Public Opinion Quarterly*, 24 (1960), pp. 163-204; et K.G. Shaver, *Principles of Social Psychology*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1987.
- 6 Katz, The functional approach to the study of attitudes, p. 170.
- 7 Voir Shaver, *Principles of Social Psychology*.

- 8 La fonction que remplit une attitude peut varier d'une personne à une autre, même si l'attitude elle-même peut être identique à toutes fins pratiques.
- 9 Canada, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2004.
- 10 Katz, *The functional approach to the study of attitudes*, p. 182.
- 11 *Ibid.*
- 12 *Ibid.*
- 13 D.G. Meyers, *Social Psychology*, 3^e édition, New York, McGraw-Hill Publishing Company, 1990.
- 14 Un élargissement de ce concept est fourni dans : R.H. Fazio et M.P. Zanna, « On the predictive validity of attitudes: The role of direct experience and confidence », *Journal of Personality*, 46 (1978), pp. 228-243; Fazio et Zanna, « Direct experience and attitude-behavior consistency »; R.H. Fazio, M.P. Zanna et J. Cooper, « Direct experience and attitude-behavior consistency: An information processing analysis », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4 (1978), pp. 48-51; D.T. Regan et R. Fazio, « On the consistency between attitudes and behavior: Look to the method of attitude formation », *Journal of Experimental Social Psychology*, 13 (1977), pp. 28-45; et C. Wu et D.R. Shaffer, « Susceptibility to persuasive appeals as a function of source credibility and prior experience with the attitude object », *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1987), pp. 677-688.
- 15 R.H. Fazio et M.P. Zanna, M. P., On the predictive validity of attitudes: The role of direct experience and confidence.
- 16 J.A. Krosnick, « Attitude importance and attitude change », *Journal of Experimental Social Psychology*, 24 (1988), pp. 240-255.
- 17 *Ibid.*, p. 252.
- 18 Voir Y. Amir, « Contact Hypothesis in Ethnic Relations », dans E. Weiner (éd.), *The Handbook of Interethnic Coexistence*, New York, Continuum Publishing, 1998, et Y. Amir et R. Ben-Ari, « International tourism, ethnic contact, and attitude change », *Journal of Social Issues*, 41 (1985), pp. 105-115.

LES ATTITUDES

- 19 E. Aronson et D. Bridgeman, « Jigsaw groups and the desegregated classroom: In pursuit of common goals », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5 (1979), pp. 438-446.
- 20 Amir et Ben-Ari, International tourism, ethnic contact, and attitude change.
- 21 S.W. Cook, « Interpersonal and attitudinal outcomes in cooperating interracial groups », *Journal of Research and Development in Education*, 12 (1978), pp. 97-113.
- 22 Y. Amir, Contact Hypothesis in Ethnic Relations.
- 23 *Ibid.*
- 24 W.C. Hamner et D.W. Organ, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Dallas, Texas, Business Publications, Inc, 1978; M. Sherif, O. Harvey, B.J. White, W.R. Hood et C.W. Sherif, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, Norman, Institute of Group Relations, University of Oklahoma, 1961.
- 25 E. Aronson, *The Social Animal*, 9^e édition, New York, Worth Publishers, 2004.
- 26 Sherif et al., *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*.
- 27 Y. Amir, Contact Hypothesis in Ethnic Relations.
- 28 J.W. Vander Zanden, *Social Psychology*, New York, Random House, 1977.
- 29 R. Goldberg, « Attitude change among college students toward homosexuality », *Journal of American College Health*, 30 (1982), pp. 260-268.
- 30 L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Ill., Row-Peterson, 1957.
- 31 J.F. Calhoun et J.R. Acocella, *Psychology of Adjustment and Human Relationships*, New York, Random House, 1978.
- 32 Hamner et Organ, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*.
- 33 *Ibid.*, p. 115.
- 34 J. Cooper et R.H. Fazio, « A new look at dissonance theory », *Advances in Experimental Social Psychology*, 17 (1984), pp. 229-266.

- 35 Voir J.M. Levine, Reaction to deviance in small groups, dans P. B. Paulus (éd.) *Psychology of Group Influence*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1980.
- 36 M. Fishbein et I. Ajzen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, MA, Addison-Wesley, 1975.
- 37 I. Ajzen, « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (1991), pp. 179-211.
- 38 G.C. Homans, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc, 1974, p. 103.

LECTURES RECOMMANDÉES

- Amir, Y. « Contact Hypothesis in Ethnic Relations », dans E. Weiner (éd.), *The Handbook of Interethnic Coexistence*, New York, Continuum Publishing, 1998.
- Eagly, Alice A. et Shelley Chaiken. « Attitude Structure and Function », dans Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske et Gardner Lindzey (éd.), *The Handbook of Social Psychology*, 4^e édition, volume 1, New York, McGraw-Hill Companies, Inc., 1998.
- Eagly, Alice A. et Shelley Chaiken. *The Psychology of Attitudes*, New York, Harcourt Brace College Publishers, 1993.
- Petty, Richard E. et Jon A. Krosnick. *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1995.
- Petty, Richard E. et Duane T. Wegener. « Attitude Change: Multiple Roles for Persuasion Variables », dans Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske et Gardner Lindzey (éd.), *The Handbook of Social Psychology*, 4^e édition, volume 1, New York, McGraw-Hill Companies, Inc., 1998.

LES ATTITUDES

Pratkanis, Anthony R., Steven J. Breckler et Anthony G. GREENWALD.
Attitude Structure and Function, New Jersey, Lawrence Erlbaum
Associates, Publishers, 1989.

Shaver, K.G. *Principles of social psychology*, Hillsdale, NJ, Lawrence
Erlbaum, 1987.

3

L'AUTOPERFECTIONNEMENT

Brent Beardsley

L'auto perfectionnement est essentiel dans toutes les professions. Il s'agit d'une responsabilité individuelle qui consiste à parfaire l'apprentissage de l'ensemble de connaissances et de compétences propre à sa profession au-delà de ce qui est enseigné dans le système officiel de perfectionnement professionnel, et à se tenir à jour. Dans la profession des armes, on considère l'auto perfectionnement comme l'un des quatre piliers du système de perfectionnement professionnel, les autres étant la formation, l'instruction et l'expérience professionnelle¹.

L'auto perfectionnement se démarque des autres piliers ou régimes de perfectionnement professionnel en ce qu'il repose uniquement sur la motivation personnelle de chacun. Dans toutes les professions, en raison de l'expansion rapide et marquée de l'ensemble de connaissances et de compétences professionnelles, l'auto perfectionnement occupe une place de plus en plus importante dans le perfectionnement professionnel.

Sous réserve des besoins du service, l'institution encourage tous les militaires à pousser leurs instruction, formation, expérience et auto perfectionnement au-delà de ce qu'elle enseigne et les soutient à cet égard². L'auto perfectionnement donne des résultats optimums uniquement si tous les militaires ont la possibilité et le devoir de jouer un rôle actif dans la planification de leur propre programme d'auto perfectionnement tout au long de leur carrière. Pour qu'un programme personnel d'auto perfectionnement soit fructueux, il doit être continu, séquentiel et progressif tout au long de la carrière, en plus d'être entrepris volontairement.

CE QU'EST L'AUTOPERFECTIONNEMENT

Dans la profession des armes, on définit l'autoperfectionnement comme un perfectionnement professionnel qui dépasse les exigences formelles de la profession, mais qui est lié aux besoins de cette dernière³. Il peut s'agir d'une formation, d'une instruction ou d'une expérience professionnelle de niveau supérieur à l'enseignement offert dans le système de perfectionnement professionnel général. La profession soutient l'autoperfectionnement au moyen par exemple de revues professionnelles, de séminaires de perfectionnement professionnel, de listes de lectures professionnelles recommandées et d'aide financière ou de congés pour la poursuite des études. D'autres moyens d'autoperfectionnement relèvent de chacun et consistent entre autres à écouter la télévision dans une langue seconde pour améliorer sa compréhension, à faire des lectures personnelles et professionnelles et à pratiquer un sport ou à se tenir en forme. Dans tous les cas, l'autoperfectionnement se caractérise par le fait que chacun est responsable de dépasser les limites du cadre formel offert par la profession. Les résultats des programmes personnels de perfectionnement professionnel sont proportionnels aux efforts qui y sont investis.

L'autoperfectionnement est un processus d'apprentissage qui dure toute la vie. Dans la profession des armes, il commence dès l'enrôlement et ne devrait prendre fin qu'à la retraite. Alors que la profession des armes se doit d'être une organisation apprenante⁴, la planification et la réalisation d'un programme d'autoperfectionnement sont des questions de volonté et d'efforts individuels. Il faut bien comprendre que l'autoperfectionnement est une responsabilité individuelle de plus en plus perçue dans toutes les professions comme un élément crucial du système de perfectionnement professionnel. En théorie, l'autoperfectionnement pourrait devenir la méthode de perfectionnement professionnel par excellence.

Au cours de sa carrière, le militaire professionnel doit tirer profit des diverses affectations, fonctions, activités ou autres occasions qui ponctuent sa carrière pour poursuivre son autoperfectionnement. L'apprentissage à distance est de plus en plus répandu et offre à la fois un excellent moyen d'autoperfectionnement et une source de soutien essentiel à cette fin.

LES TYPES D'AUTOPERFECTIONNEMENT

Pour que le système de perfectionnement professionnel général soit efficace, chaque militaire doit d'abord accepter de s'impliquer et de s'engager dans tous les aspects de son perfectionnement, et ce, durant toute sa carrière. Le pilier ou régime d'autoperfectionnement du système général de perfectionnement professionnel se compose d'éléments formels et informels qui prennent la forme de programmes d'instruction et de formation ainsi que d'expériences professionnelles.

Les activités formelles d'autoperfectionnement, comme poursuivre ses études à temps partiel (formation), perfectionner à temps partiel ses compétences dans sa langue seconde (instruction) ou se porter volontaire pour une tâche précise afin d'acquérir une nouvelle expérience qui pourrait être utile (opportunité expérientielle), sont des activités structurées qui peuvent être appuyées par la profession ou offertes par celle-ci sur une base facultative à titre de possibilités de perfectionnement professionnel.

Les activités informelles, comme faire des lectures et des recherches personnelles (formation), regarder la télévision dans une langue seconde pour en améliorer sa compréhension (instruction) et tirer avantage d'une occasion imprévue telle que parler en public dans une langue seconde (expérience), ne sont pas des activités structurées et ne sont pas nécessairement soutenues par la profession ou offertes par cette dernière. Elles constituent néanmoins de bonnes activités d'autoperfectionnement. La vitesse de lecture et la compréhension sont les deux habiletés les plus importantes pour un professionnel.

La meilleure approche en matière d'autoperfectionnement consiste à se créer un programme personnalisé qui tient compte de sa réalité personnelle (p. ex. ses obligations familiales et professionnelles et sa disponibilité) et repose sur des choix personnels (p. ex. ses intérêts, sa spécialité). Le programme doit se composer d'éléments formels et informels pour répondre aux objectifs de carrière que s'est fixés le professionnel en fonction de ses aspirations et de ses besoins professionnels.

L'ENSEMBLE DE CONNAISSANCES
THÉORIQUES PROPRES À LA PROFESSION

Chaque profession possède, dans le cadre de son idéologie, un ensemble arbitraire de connaissances théoriques que ses membres doivent maîtriser systématiquement au fur et à mesure qu'ils gravissent les échelons⁵. Dans la profession des armes, cet ensemble de connaissances fondamentales sous-tend l'emploi légitime et ordonné de la force militaire à l'appui de la politique gouvernementale⁶. Les éléments essentiels de cet ensemble sont enseignés de manière formelle par le biais du système de perfectionnement professionnel des FC sous forme de programmes de formation et d'instruction ainsi que d'expériences professionnelles. Toutefois, au-delà de ce qui est enseigné dans un cadre formel, l'autoperfectionnement devrait servir à améliorer la connaissance et la compréhension du système général des guerres et des conflits et des sujets essentiels qui le composent. Les militaires professionnels doivent approfondir leur compréhension des niveaux de guerre et de conflit, soit les niveaux tactique, opérationnel, stratégique et politique. Ils doivent comprendre les différents types de guerres ou de conflits, soit à l'échelle mondiale ou à une échelle limitée, la façon de les résoudre, le soutien offert par le commandement, la gestion et le leadership tant au niveau théorique qu'au niveau pratique, ainsi que la théorie des relations civilo-militaires et sa mise en application. L'histoire militaire, la sensibilisation aux nouvelles technologies, le professionnalisme militaire, l'idéologie et l'éthos, le comportement humain et la compréhension de la culture, des aptitudes à communiquer et de l'éthique sont tous des sujets clés qui doivent faire partie d'un programme d'autoperfectionnement professionnel⁷.

L'ensemble de connaissances professionnelles est un élément critique du processus de socialisation essentiel qui marque l'entrée dans une nouvelle profession. À mesure que le professionnel monte en grade et que ses responsabilités augmentent, et plus les postes qui lui sont confiés sont élevés dans la hiérarchie, plus l'étude de l'ensemble de connaissances professionnelles devient poussée et exigeante sur le plan intellectuel.

Les militaires qui exercent simultanément une deuxième profession (par exemple les médecins, les dentistes et les avocats) doivent incorporer

l'étude de l'ensemble de connaissances professionnelles de leur seconde profession à celle de la profession des armes. (Voir les chapitres du présent manuel portant sur la profession des armes et le cadre de perfectionnement des professionnels des FC⁸.)

LES ÉLÉMENTS DE L'AUTOPERFECTIONNEMENT

Un programme d'autoperfectionnement efficace est composé de cinq éléments clés :

1. Chaque militaire professionnel doit trouver dans sa vie un équilibre entre ses activités personnelles, familiales, professionnelles, de loisirs et d'autoperfectionnement. Se concentrer sur un aspect en particulier au détriment des autres risque d'avoir un effet négatif global sur le militaire et pourrait l'empêcher de réaliser ses objectifs de carrière. Il est très important de trouver un équilibre dans sa vie en gérant son temps de façon à pouvoir s'occuper correctement de toutes les priorités de sa vie.
2. Dans le cadre de son programme d'autoperfectionnement, chaque militaire doit au minimum s'assurer de maintenir et même d'améliorer sa santé, sa condition physique et son bien-être psychologique pour être apte à servir. Tout programme d'autoperfectionnement doit reposer sur une bonne alimentation, un programme de conditionnement physique régulier, de saines habitudes de vie (p. ex. ne pas fumer, consommer des boissons alcooliques avec modération, ne pas abuser des médicaments), un repos suffisant, le respect des consignes en

L'AUTOPERFECTIONNEMENT

matière de santé et sécurité en milieu de travail et la réduction du stress. (Voir le chapitre du présent manuel sur la condition physique.)

3. Le militaire professionnel doit consacrer assez de temps à ses loisirs, à la détente, à sa famille et à ses amis. Avoir du temps libre pour soi, pour sa famille et ses amis et pour s'acquitter de ses obligations personnelles est un élément important de tout programme d'autoperfectionnement et un élément essentiel au bien-être du militaire.
4. Le militaire doit accorder le temps nécessaire à son emploi. Le temps nécessaire varie selon la nature de son travail (p. ex. travail en garnison ou affectations opérationnelles).
5. Enfin, à la suite d'une évaluation de ses besoins en matière d'autoperfectionnement, le militaire doit s'assurer d'avoir suffisamment de temps à consacrer à un tel programme⁹.

L'ÉVALUATION DES BESOINS **EN MATIÈRE D'AUTOPERFECTIONNEMENT**

L'évaluation des besoins en matière d'autoperfectionnement consiste en une série de questions personnelles. Les réponses à ces questions permettront d'établir en grande partie le programme personnel d'autoperfectionnement du militaire selon le temps disponible :

1. Quels sont mes besoins/objectifs dans ma vie et dans ma carrière?
2. Quelles sont mes connaissances ou mes

compétences actuelles et quelles seront-elles à la prochaine étape?

3. Que dois-je apprendre ou être en mesure de faire aux prochaines étapes?
4. Quelle est la différence entre mes connaissances et compétences actuelles et celles que je dois posséder pour atteindre mes objectifs personnels?
5. Dans cette différence, quelles sont mes priorités?
6. À l'aide de programmes formels et informels de formation et d'instruction ainsi que d'expériences professionnelles, comment puis-je acquérir les connaissances et compétences qui me sont nécessaires?
7. Qui peut m'aider à acquérir les connaissances et compétences dont j'ai besoin?
8. Le cas échéant, de quoi d'autre ai-je besoin pour élaborer un programme d'autoperfectionnement ou un plan d'apprentissage qui respecte mes priorités et le temps dont je dispose¹⁰?

L'évaluation des besoins en matière d'autoperfectionnement doit être un processus continu tout au long de la carrière. Le programme d'autoperfectionnement est un processus continu qui se poursuit parfois même après la retraite. Il faut accepter le fait que les priorités changent en fonction de l'âge, du statut, des responsabilités, du grade, etc. Le programme doit aussi être assez flexible pour qu'il soit possible de l'adapter aux changements touchant le temps disponible et les priorités. Les supérieurs doivent être tenus au courant des objectifs d'autoperfectionnement de leurs subordonnés, et informés de tout soutien formel nécessaire à la

réalisation des programmes d'autoperfectionnement. Il est également important de faire preuve de curiosité et de connaître d'autres sources de soutien pour l'exécution des programmes d'autoperfectionnement.

LES LEADERS ET L'AUTOPERFECTIONNEMENT

Tout leader de la profession des armes, comme tout autre membre de la profession, doit planifier et entreprendre un programme d'autoperfectionnement. C'est un cas classique : le leader doit donner l'exemple à ses subalternes en élaborant et en entreprenant un programme d'autoperfectionnement tel que le décrit brièvement le présent chapitre. Les leaders doivent également établir au sein de leur équipe un climat qui encourage les subalternes à élaborer et à entreprendre un programme d'autoperfectionnement et les aide dans la mesure du possible.

CONCLUSION

Le pilier ou régime d'autoperfectionnement est l'élément personnel du système formel de perfectionnement professionnel. Chacun est responsable de son autoperfectionnement et tout professionnel a l'obligation d'entreprendre un programme d'autoperfectionnement qui dure toute la vie. Il revient à chacun d'établir son propre programme. Les résultats et les bienfaits du programme dépendent largement du temps et des efforts consacrés à l'autoperfectionnement.

Aucun membre de la profession des armes ne peut maîtriser tous les sujets de l'ensemble de connaissances professionnelles ou de l'ensemble de connaissances qui s'applique à sa spécialité. Chacun doit prendre soin de sa santé, s'acquitter de ses responsabilités personnelles, évaluer le temps disponible, atteindre un équilibre dans sa vie, répondre aux exigences de son travail et accorder une place à ses objectifs, à ses intérêts et à ses aspirations personnels. Il est important de comprendre que l'autoperfectionnement est un processus de nature à la fois formelle et informelle qui dure toute la carrière et toute la vie et qui peut recevoir

ou non le soutien de la profession. La clé du succès consiste à commencer le programme le plus tôt possible, de le poursuivre et de l'adapter et de le modifier selon les besoins et les priorités qui évoluent au fil du temps. Le réalisme et l'autodiscipline seront mis à l'épreuve, mais la poursuite continue d'un programme d'autoperfectionnement portera fruit tant sur le plan personnel que professionnel.

NOTES

- 1 Canada, ministère de la Défense nationale, *L'officier canadien du XXI^e siècle (L'officier en 2020)*, Ottawa, le ministère, 2001, p 1-5; Canada, ministère de la Défense nationale, *Le militaire du rang des Forces canadiennes au XXI^e siècle (Le corps des MR en 2020)*, Ottawa, le ministère, 2003, p 1-5.
- 2 *Ibid.* À la page 7 des deux documents, l'autoperfectionnement est considéré comme une initiative clé de l'épanouissement intellectuel permanent, le deuxième objectif stratégique des deux programmes.
- 3 Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes, RT de l'ILFC 2006-01*, Kingston, ILFC, 2006, p. 31-35.
- 4 Peter M. Senge, *La cinquième discipline. L'art et la manière des Organisations qui apprennent*, Paris, First, 1991, p. 3-5 et 14. Ce livre est un ouvrage précurseur sur l'organisation apprenante et les pages en référence donnent une description et une définition de ce qu'est une organisation apprenante. Les rôles et responsabilités de chaque membre de l'organisation apprenante sont examinés tout au long de l'ouvrage, mais de façon plus détaillée au Chapitre 9.
- 5 L.W. Bentley, *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*, Winnipeg, publié pour l'Institut du leadership des Forces canadiennes par le Bureau de publication de l'escadre, 17^e Escadre, 2005, p. 5-17. Ce livre examine très en détail l'ensemble professionnel de connaissances comme élément clé de l'idéologie professionnelle.

- 6 *L'officier en 2020*, p. 7; *Le corps des MR en 2020*, p. 10.
- 7 Canada, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003, p. 50-52.
- 8 Bentley, p. 17-50. Définition et examen de l'importance de l'ensemble professionnel de connaissances comme élément clé de l'idéologie professionnelle, y compris ses liens avec d'autres professions exercées par des militaires (p. ex. médecins et avocats).
- 9 Stephen Covey, *Priorité aux priorités*, Paris, Éditions générales First, 1995. Ce best-seller offre diverses approches et idées liées à l'autoperfectionnement parmi les priorités de la vie. Les cinq éléments clés présentés dans ce paragraphe sont inspirés de ce livre.
- 10 Stephen Covey, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, First, 1991. Ce livre à succès donne des leçons importantes en matière de développement personnel. Le présent paragraphe en présente un résumé.

LECTURES RECOMMANDÉES

L.W. Bentley, *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*, Winnipeg, publié pour l'Institut du leadership des Forces canadiennes par le Bureau de publication de l'escadre, 17^e Escadre, 2005.

Canada, ministère de la Défense nationale, *L'officier canadien au XXI^e siècle (L'officier en 2020)*, Ottawa, le ministère, 2001.

Canada, ministère de la Défense nationale, *Le militaire du rang des Forces canadiennes au XXI^e siècle (Le corps des MR en 2020)*, Ottawa, le Ministère, 2003.

Canada, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003.

Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Stephen R. Covey, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, First, 1991.

Ibid., *Priorité aux priorités*, Paris, Éditions générales First, 1995.

Peter M. Senge, *La cinquième discipline. L'art et la manière des Organisations qui apprennent*, Paris, First, 1991.

Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, RT de l'ILFC 2006-01, Kingston, ILFC, 2006.

LE CADRE DE PERFECTIONNEMENT DES PROFESSIONNELS

Robert W. Walker

La nature changeante de l'environnement de sécurité mondial nécessite une approche dynamique du perfectionnement professionnel continu des leaders des Forces canadiennes (FC). Les initiatives de transformation des FC en cours amplifient l'exigence de ténacité, d'esprit de décision et de polyvalence dans les fonctions de leader des FC, reflètent les défis croissants du professionnalisme en leadership et soulignent le besoin prononcé d'améliorer les capacités des leaders par un apprentissage efficace.

L'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) a examiné le leadership et les besoins d'apprentissage des leaders dans un effort de recherche important en consultant de la documentation militaire et de la documentation générale sur le leadership ainsi que des leaders militaires. L'ILFC a d'abord produit un modèle d'efficacité des FC servant de cadre institutionnel pour établir le profil des éléments requis du leader (également appelés dans les rapports militaires métacompétences ou « domaines ») et de leurs attributs. Cet ensemble d'éléments requis efficaces des leaders a ensuite été intégré dans le continuum de niveaux de leadership (élémentaire, intermédiaire, avancé, supérieur) pour produire un Cadre de perfectionnement professionnel (CPP). On s'est ensuite occupé du perfectionnement adéquat des professionnels – le domaine pertinent et les stratégies d'apprentissage appropriées et méthodes de perfectionnement – à tous les niveaux du leadership et pour toutes les métacompétences requises des leaders.

EFFICACITÉ DES FC – UN MODÈLE DE RÉSULTATS

Les FC sont de nature hiérarchique et bureaucratique et intègrent la profession des armes. Pour intégrer les deux composantes que sont l'organisation et la profession et parvenir à l'efficacité institutionnelle, elles doivent diriger des personnes, principalement au niveau tactique, et diriger l'institution aux niveaux opérationnel et stratégique. Comme l'illustre la figure 1, quatre résultats – succès de la mission, bien-être et engagement des membres, intégration interne, adaptation au monde extérieur¹ – contribuent à l'efficacité organisationnelle, alors que la valeur de conduite de l'éthos militaire imprègne ces résultats des normes professionnelles, d'une idéologie professionnelle et d'une efficacité professionnelle.

Collectivement, donc, l'efficacité institutionnelle ou des FC découle de l'efficacité organisationnelle et de l'efficacité professionnelle.

Résultats essentiels et valeurs-phares de la conduite



Figure 1 – Efficacité des Forces canadiennes

CADRE DES QUALITÉS EXIGÉES D'UN LEADER

Les leaders des FC doivent voir le monde en termes de paradoxes et de contradictions pour arriver à équilibrer les exigences institutionnelles concurrentes représentées à la figure 1. Pour voir ainsi la dynamique institutionnelle, il faut que le leader adopte une perspective généralisée et remarquablement souple des activités dans leur ensemble. Par conséquent, les leaders, à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience et qu'ils sont promus, ont particulièrement besoin de fortes capacités cognitives et de raisonnement, de capacités sociales/comportementales, de capacités à réagir au changement et à le façonner dans une institution intelligente, d'une expertise technique et de connaissances institutionnelles, le tout intégré à une idéologie professionnelle qui supporte la maîtrise du métier des armes.

Les cinq métacompétences ou éléments du leader – *l'expertise militaire, les capacités cognitives, les capacités sociales, les capacités de changement et l'idéologie professionnelle* – forment collectivement un cadre destiné au leader. On trouve de brèves descriptions de ces qualités et de leurs caractéristiques dans le tableau 1. Un total de 16 attributs nécessaires à tous les leaders des FC est incorporé à ces cinq éléments. Chaque attribut consiste à son tour en un regroupement de postes, niveaux et compétences associés au rôle. La meilleure façon de décrire l'interdépendance des cinq éléments du leader est de la comparer à un assemblage de pièces de casse-tête jointes, c.-à-d. un schéma qui représenterait visuellement l'interconnectivité et l'interdépendance des éléments du leader qui, collectivement, rendent le leadership efficace possible.

UN CADRE DE PERFECTIONNEMENT DES PROFESSIONNELS

La figure 1 fournit le modèle d'efficacité des FC. Le tableau 1 énonce les cinq éléments ou capacités que doit posséder le leader, et leurs attributs, pour permettre l'efficacité des FC. Ensuite, un cadre de perfectionnement des professionnels (figure 2), présenté dans

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

L'introduction de ce livre, intègre les éléments exigés du leader en fonction d'un processus progressif de perfectionnement professionnel allant des niveaux de leadership élémentaire à supérieur. Ce cadre est un modèle permettant d'acquérir de l'expertise et des capacités de leadership efficace aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique et d'inculquer une idéologie professionnelle appropriée.

IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE

L'idéologie professionnelle occupe une position privilégiée dans le CPP. Les quatre autres éléments sur le côté gauche du cadre sont présents dans la plupart des organisations efficaces. Ce n'est que lorsque ces éléments sont façonnés par une idéologie professionnelle (décrite à la figure 2 comme des cercles concentriques se déployant vers l'extérieur, semblables à ceux que produirait un bon vieux sonar) qu'ils se fondent en un cube « Rubik » collectif interdépendant d'éléments du leader efficace permettant d'atteindre l'efficacité institutionnelle complète.

		Cinq éléments du leader				
		Expertise	Capacités cognitives	Capacités sociales	Capacités de changement	Idéologie professionnelle
Quatre Niveaux de Leadership	Supérieur	Stratégique	Analyse créative et abstraite	Inter-institutionnel	Changement de paradigme	Gérance
	Avancé	↑	↑	↑	↑	↑
	Intermédiaire					
	Débutant	Tactique	Analytique	Interpersonnel	Ouvert	Intérioriser

Figure 2: Le Cadre de perfectionnement professionnel

Ainsi, l'idéologie professionnelle constitue un bloc de connaissances militaires unique, discrétionnaire et théorique qui fait autorité au sens fonctionnel et cognitif, ainsi qu'un éthos militaire qui guide et tranche l'utilisation de ces connaissances. Les connaissances théoriques découlent d'un système général de guerre et de conflit comprenant politique, stratégie, l'art opérationnel et tactique. L'éthos militaire comprend trois composantes : les croyances et les attentes face au service militaire; les valeurs canadiennes fondamentales et les valeurs militaires de base². L'idéologie professionnelle fait passer le travail bien fait avant les intérêts personnels, et l'efficacité avant l'efficience. Une idéologie professionnelle contraste avec l'idéologie bureaucratique (gestionnariat) et avec l'idéologie de marché (entrepreneuriat).

Un CPP pleinement développé remplirait les cellules ou les compartiments créés par les cinq éléments recoupés avec les quatre niveaux de leadership, pour représenter un processus uniforme équilibré de perfectionnement des leaders. Les éléments des leaders, les niveaux de leadership et les centres d'intérêt du perfectionnement professionnel sont présentés plus en détail à l'*Annexe A* de ce chapitre sous une forme qui souligne que le perfectionnement aux niveaux de leadership les plus élevés – avancé et supérieur – est fondé sur le perfectionnement aux niveaux les moins élevés – élémentaire et intermédiaire. De plus, les centres d'intérêt illustrent la transition qui s'effectue sur le plan du leadership entre les niveaux élémentaire et intermédiaire, où l'accent consiste principalement à diriger des personnes, et les niveaux avancé et supérieur, où l'engagement se résume principalement à diriger l'institution.

MÉTHODES DE PERFECTIONNEMENT DES PROFESSIONNELS POUR LES ÉLÉMENTS DES LEADERS

Traditionnellement, le perfectionnement professionnel (PP) de tous les leaders des FC passait par les quatre piliers conventionnels que sont l'expérience, l'entraînement, l'éducation et le développement personnel. Il n'est pas question de changer la construction de ce

PP, mais l'Académie canadienne de la Défense continue d'examiner l'utilité et l'efficacité de chaque pilier et les méthodes d'apprentissage de chacun d'eux. Ces méthodes doivent être équilibrées entre celles qui sont vues comme appropriées pour les éléments les plus concrets – l'expertise, par exemple, où l'acquisition d'aptitudes fondamentales et de connaissances est surtout obtenue par des approches axées sur les cours magistraux, sur la pédagogie et sur l'apprentissage en groupe – et celles vues comme appropriées pour les capacités plus abstraites – processus cognitifs et sociaux complexes, façonnement du changement, représentation de l'idéologie professionnelle – qui nécessitent plutôt un apprentissage des adultes, axé sur l'étudiant, sur l'initiative personnelle et sur la participation.

Par exemple, pour les futurs leaders avancés et supérieurs s'intéressant au leadership institutionnel en ce 21^e siècle complexe, mettre davantage l'accent sur des stratégies de formation des adultes ne conviendrait pas pour acquérir l'expertise professionnelle liée aux capacités institutionnelles et stratégiques (p. ex., comprendre et influencer la « façon de faire » à Ottawa), aux capacités cognitives (p. ex., sagesse organisationnelle complexe, pensée innovatrice), aux capacités sociales (p. ex., souplesse du leader, résolution des conflits, communication efficace lors d'un partenariat avec des organisations internationales), aux capacités de changement (p. ex., partage d'informations dans une organisation intelligente applicable aux télécommunications de combat de haute technologie) et à l'idéologie professionnelle (p. ex., proactivement, devenir des représentants exemplaires et responsables de la profession, en utilisant un raisonnement moral/éthique et en équilibrant la pensée autonome et la conformité aux normes de l'équipe et des autres membres, etc.). Il est nécessaire d'examiner plus en détail les possibilités des stratégies et méthodes d'apprentissage des adultes allant au-delà des cours magistraux utilisant la même méthode et les mêmes matériels pour tous les étudiants et des méthodes pédagogiques.

APPLICATIONS DANS LES FC

Le Cadre de perfectionnement des professionnels est pertinent et applicable dans tous les volets des activités des FC. Voici six exemples d'activités courantes à petite et à grande échelle intégrant des initiatives des FC et des métacompétences du CPP :

- *L'applicabilité de la rétroaction tous azimuts au perfectionnement individuel des leaders.* Les capacités des leaders bénéficient de l'autoévaluation. Une rétroaction valide des supérieurs, des collègues et des subordonnés acquise par un processus de rétroaction tous azimuts de plusieurs évaluateurs bien conçu et bien effectué est un moyen de s'auto-évaluer. Le Collège des Forces canadiennes a davantage recours à la rétroaction tous azimuts pour y parvenir.
- *Les besoins en perfectionnement professionnel des leaders supérieurs des FC.* Des recherches substantielles et des entrevues d'officiers supérieurs et de sous-officiers ont permis de déterminer les caractéristiques particulières et les stratégies d'apprentissage efficaces requises. Contrairement aux besoins valides et bien établis, les initiatives d'apprentissage devaient être pratiques et succinctes pour les leaders institutionnels des FC qui disposent de peu de temps pour s'absenter de leur lieu de travail. Cela exigeait des initiatives de perfectionnement comprenant les matières les plus utiles et les délais d'apprentissage les plus concis, conformément au CPP.
- *Méthodologies de perfectionnement professionnel et stratégies d'apprentissage efficaces.* La meilleure

façon de répondre au besoin institutionnel d'amélioration du leadership est par une variété de méthodes de perfectionnement des leaders équilibrées entre celles qui conviennent aux éléments de leadership les plus « concrets », par exemple, l'expertise technique, et celles qui conviennent le mieux aux capacités plus abstraites comme les capacités cognitives et sociales complexes, le façonnement du changement et l'intendance de l'idéologie professionnelle. Ce dernier aspect exige des processus d'apprentissage des adultes axés sur l'étudiant, autodéterminés et engagés activement.

- *Examen et réforme des systèmes actuels de gestion des ressources humaines (RH) et du personnel des FC.* Le CPP, à titre d'instrument de catégorisation des capacités humaines/de leadership nécessaires, peut agir comme fondement conceptuel pour la révision et la restructuration des politiques et des programmes actuels des RH. C'est pourquoi il constitue un outil particulièrement important pour les leaders supérieurs de l'institution pour traiter les programmes et les procédures des RH en vue de les améliorer et d'augmenter leur pertinence.
- *Évolution des défis opérationnels du leader en termes de conduite de la guerre pendant la reconstruction d'une nation.* Les déploiements auxquels participent actuellement des membres des FC, par exemple en Afghanistan, reflètent la complexité la plus récente et tragique des défis que doit relever le leadership. Une recherche effectuée récemment en Afghanistan³ a permis de cerner

des défis tactiques, opérationnels et stratégiques uniques pour le leadership, tels que le fait de diriger des soldats dans une version afghane de la « guerre à trois volets » : conduite de la guerre, résolution de conflits et reconstruction du pays au moyen de projets humanitaires. Ces défis exigent vérité, devoir et vaillance des individus qui dirigent les personnes, ainsi que ténacité, esprit de décision et polyvalence de ceux qui dirigent l'institution des FC. Ils exigent de plus des capacités hautement développées telles que décrites dans le cadre de perfectionnement des professionnels.

- *Transformation des FC 2005^A et les six principes du CEMD en la matière.* Le CPP a été conçu pour s'appliquer à tous les contextes, simples à complexes, élémentaires à supérieurs, du leadership des FC. Au niveau institutionnel large, les initiatives de Transformation des FC 2005 exigent des comportements extrêmement complexes de la part des leaders. Le CPP décrit les qualités requises, ainsi qu'un système de perfectionnement des professionnels, pour s'assurer que les FC disposent du professionnalisme et du fort leadership nécessaires pour réaliser la Transformation.

CONCLUSION

Le Cadre de perfectionnement des professionnels, qui comprend les stratégies d'apprentissage les plus efficaces, est un modèle complet pour accroître la profondeur et l'étendue de l'apprentissage du leader. Le cadre supporte la transition d'un modèle de suffisance pédagogique (« note de passage ») à un modèle de perfectionnement professionnel

menant à la maîtrise (« excellence ») du rendement, du ressourcement humain, du professionnalisme et du leadership, une transition qui favorise l'identification des leaders militaires possédant le plus haut potentiel et les plus importantes compétences, au lieu de simplement identifier les militaires fondamentalement aptes à leur nomination suivante.

Le thème transcendant et continu pour les FC est la *Transformation*. La transformation 2005 en cours doit être menée en mettant l'accent sur l'amélioration du leadership et du perfectionnement professionnel des membres pour leur donner les capacités de relever les défis du 21^e siècle. Le Cadre de perfectionnement des professionnels est la cheville ouvrière de l'ensemble de cet effort.

Annexe A : Cadre de perfectionnement professionnel

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

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

NOTES

- 1 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 19. Peut également être consulté en ligne à www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli pour de plus amples détails.
- 2 Canada, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003, p. 26-31. Peut également être consulté en ligne à www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.
- 3 Bernd Horn, « Hors de l'enceinte : quelques défis du leadership en Afghanistan », *Revue militaire canadienne*, volume 7, numéro 3, automne 2006, p. 8-14.
- 4 Voir l'étude de cas du Lieutenant-général M. Jeffery, *Inside Canadian Forces Transformation 2008*, Kingston, ON, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, qui constitue un dossier et un examen historique de la restructuration des FC.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003, <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007, à <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007, à <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, à <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Kingston, ON, MDN, 2005, à <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.

LE CADRE DE PERFECTIONNEMENT DES PROFESSIONNELS

- Horn, B. (éd.). *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, Toronto, Institut canadien d'études stratégiques, 2000.
- Horn, B. & Harris, S. J. (éds.). *La fonction de général et l'art de l'amirauté : perspectives du leadership militaire canadien*, Toronto, Dundurn Press, 2002.
- Hughes, R. L. and Beatty, K. C. *Becoming a Strategic Leader*, San Francisco, CA. Jossey-Bass and the Center for Creative Leadership, 2005.
- Hunt, J., Dodge G., & Wong, L. (éds.). *Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-First Century Army and Other Top-Performing Organizations*, Stamford, CT, JAI Press, 1999.
- Matthews, L. J., (éd.). *The Future of the Army Profession*, Boston, McGraw-Hill, 2002.
- Walker, R. W. Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes, Rapport technique de l'ILFC 2006-01, Kingston, ON , Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006, at <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/>.
- Wenek, K. W. J. « Defining Leadership », document non publié. Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003, à <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/research papers/>.
- Wenek, K. W. J. « Defining Effective Leadership in the Canadian Forces », document non publié. Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003, à <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/research papers/>.
- Wong, L., Gerras, S., Kidd, W., Pricone, R., Swengros, R. *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, Pennsylvania, Strategic Studies Institute, US Army War College, 2003, à www.carlisle.army/mil/ssi/pubs/.

Zaccaro, S. *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*, Washington, DC, American Psychological Association, 2001.

LE CARACTÈRE

Robert W. Walker

Depuis toujours, de nombreuses qualités humaines sont évoquées pour souligner les caractéristiques les plus vertueuses, admirées et respectées que doivent posséder les leaders pour être efficaces. Le présent chapitre traitera de certaines de ces qualités, comme le jugement, la confiance, l'intelligence, la polyvalence, l'expertise, l'éthique, la motivation et le professionnalisme, parmi tant d'autres. Les forces armées, tout comme bien d'autres institutions professionnelles telles que les organisations de la santé, les systèmes juridiques, les cabinets d'avocats et les clergés, possèdent une structure distincte formée de relations hiérarchiques et de réseaux administratifs et bureaucratiques internes. Si ces institutions accordent une importance variable à l'atteinte de résultats organisationnels, elles ont toutefois un point en commun : elles ne peuvent progresser que grâce aux qualités et aux valeurs des professionnels hautement qualifiés, chevronnés et relativement autodisciplinés qui en font partie.

L'organisation militaire d'une nation comprend également de tels professionnels, qui forment la profession des armes. Par conséquent, les leaders militaires doivent soupeser et combler les exigences inhérentes aux responsabilités professionnelles et aux caractéristiques de l'organisation. Ils doivent donc avoir du caractère pour être efficaces au sein d'une institution « organisationnelle et professionnelle ». Il devient alors nécessaire de déterminer les différentes composantes propres à ce caractère, notamment la stabilité émotionnelle, la conscience, l'amabilité, la tolérance, la souplesse/capacité d'adaptation et l'ouverture d'esprit. Bref, les leaders doivent promouvoir la profession des armes et remplir des rôles organisationnels fondamentaux.

En ce qui concerne le caractère, les leaders militaires ont deux grandes responsabilités : ils ont l'obligation officielle de rendre compte au gouvernement et à la population, d'une part, du leadership efficace d'un important ministère fédéral bureaucratique¹ et, d'autre part, de la promotion de la profession des armes dans l'ensemble du pays et dans le reste du monde, de par une expertise unique, un éthos intériorisé, une identité et des valeurs propres ainsi qu'une idéologie professionnelle. De ces responsabilités inhérentes aux leaders militaires, tant sur le plan organisationnel que sur le plan professionnel, découle le besoin de déterminer les principales qualités humaines qui forment le caractère. Dans le présent chapitre, ce dernier est présenté comme un ensemble ou une synthèse de traits humains – comportement, capacités, connaissances, tempérament et valeurs – qui, bien imbriqués, permettent de définir le concept même du caractère.

RECHERCHES MILITAIRES SUR LE CARACTÈRE

Des universitaires, des chercheurs militaires et d'autres spécialistes de différentes époques ont décrit le caractère comme un modèle de comportement ou une structure morale, et comme un ensemble varié de qualités et de caractéristiques individuelles ou de traits de personnalité. Deux ouvrages sur le leadership écrits par les chercheurs et universitaires James Kouzes et Barry Posner constituent d'excellents exemples. Ils traitent de façon exhaustive de la crédibilité et des traits de caractère admirables qu'il faut trouver chez un leader avant de se joindre à sa cause². Les deux auteurs soulignent par ailleurs quatre qualités inhérentes au caractère qu'ils considèrent supérieures à toutes les autres, soit l'honnêteté, l'ouverture sur l'avenir, la capacité d'inspirer et la compétence. Selon eux, pour développer ces qualités, le leader doit entreprendre une réflexion sur ses principes et croyances (son credo), ses capacités et son assurance, qui, en somme, constituent le caractère. À leurs yeux, ces qualités sont essentielles pour toute personne désireuse d'être perçue comme un véritable leader. Kouzes et Posner considèrent la recherche du caractère comme une quête noble et utile, mais ardue, déroutante et frustrante.

LE CARACTÈRE

La doctrine militaire de nombreux pays, notamment les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, l'Australie et le Canada, souligne que le caractère est essentiel chez les leaders, et le décrit comme un ensemble de forces, de vertus et de valeurs inhérentes à un solide leadership. Voici certains projets de recherche menés par les forces armées de ces pays :

États-Unis

Une étude comparative sur le caractère menée à l'échelle internationale par Michael Mathews et ses collègues leur a permis de déterminer que les plus grandes forces observables chez des sujets militaires étaient l'honnêteté, l'espoir, la bravoure, l'ardeur au travail et l'esprit d'équipe³. Leonard Wong, chercheur au US Army War College, et ses associés soulignent quant à eux le « caractère moral... l'éthique de la profession... nécessitant un courage moral⁴ ». Donald Snider, professeur en leadership à la US Military Academy de West Point, a pour sa part défini le caractère comme « les qualités morales qui façonnent un leader ainsi que ses décisions et ses gestes⁵ ». Selon lui, la vérité, le bien (éthique professionnelle militaire, valeurs institutionnelles) et les actions (prêcher par l'exemple, illustrer le rapport entre la vérité et le bien) sont inhérentes au caractère que doit posséder un leader. Finalement, le Center for Creative Leadership a publié en 2005 un ouvrage extraordinaire et très pertinent (l'un des auteurs a été professeur titulaire en leadership durant dix ans à l'United States Air Force Academy) dans lequel on présente les deux grandes dimensions de la crédibilité, soit l'expertise et le caractère, cette deuxième dimension comprenant l'intégrité, la confiance, la sincérité, l'équité, la responsabilité et le respect et le souci des autres⁶.

Australie et Nouvelle-Zélande

Dans un article soulignant le 90^e anniversaire du débarquement de troupes de l'ANZAC (corps d'armée australien et néo-zélandais) sur la péninsule de Gallipoli, le Général Peter Cosgrove, Chef des Forces

australiennes, a décrit le caractère militaire en termes de constance, de courage, de camaraderie, de soutien mutuel et de capacité de sacrifice⁷. Dans la même veine, l'Armée de terre australienne soutient que le caractère se compose des qualités intrinsèques observables chez un militaire qui adopte une attitude positive et constructive à l'égard de son autoperfectionnement, de ses relations interpersonnelles et de sa collectivité. Elle souligne également l'importance des compétences et des traits de caractère personnels, des valeurs et du comportement dans le cadre du paradigme individuel-collectif-organisationnel, ce qu'elle a intégré au concept militaire américain « Être, Connaître, Agir » (Be, Know, Do), qui se rapporte aux éléments essentiels du service, du caractère et du leadership⁸. Finalement, les forces néo-zélandaises mènent actuellement un projet visant à intégrer, au développement de leur leadership global, le cadre de perfectionnement professionnel 2007 des Forces canadiennes, qui touche les métacompétences et les traits, y compris les caractéristiques professionnelles propres à un éthos intériorisé (valeurs, croyances), le raisonnement moral et la crédibilité (ce qui comprend le caractère)⁹.

Canada

Dans un manuel de doctrine sur le leadership des Forces canadiennes, il est mentionné que l'intégrité, l'équité et la fiabilité sont des qualités qui composent le caractère¹⁰. De plus, on y indique que la confiance entre un leader et ses subordonnés évolue constamment et se fonde surtout sur la présence de ces qualités chez le leader, de même que sur sa compétence manifeste et sur la sollicitude et la considération qu'il témoigne envers autrui¹¹.

DÉFINITION DU CARACTÈRE

L'efficacité du leadership augmente lorsque :

LE CARACTÈRE

- le leader possède de belles qualités personnelles, qui contribuent en grande partie à forger son caractère;
- le leader met à profit ses qualités personnelles (son caractère), notamment sa capacité de renforcer l'esprit d'équipe et de communiquer efficacement, dans le cadre de ses interactions et de ses relations avec les autres, en vue de diriger des personnes; et
- le leader de niveau supérieur met à profit ses qualités personnelles (son caractère) dans le cadre de ses interactions et de ses relations avec les autres, en vue de diriger l'institution. Ses responsabilités comprennent la promotion de la profession militaire, le façonnement du changement organisationnel et l'établissement de partenariats interinstitutions (avec des personnes ou des organismes non militaires)¹².

Essentiellement, le caractère est ancré dans les qualités personnelles d'un bon leader et transparaît au travers de celles-ci durant ses interactions interpersonnelles et collectives. D'après les recherches sur l'institution militaire et la profession des armes, le caractère est constitué d'un ensemble de qualités humaines, de capacités et d'effets.

Une fois combinée, cette information appuie la conception selon laquelle le caractère englobe l'intégrité, la compétence, le respect et l'inspiration, chaque élément étant défini par des descripteurs (dont voici des exemples) :

- intégrité : honnête, juste, éthique, équitable, moral, authentique, doté de principes, consciencieux, dévoué, digne de confiance;
- compétence : expert, qualifié, conscient de soi, professionnel, fiable, spécialiste, sage;

- respect : loyal, responsable, constant, égalitaire, accessible, sincère, compréhensif; et
- inspiration : motivant, imaginatif, créatif, habilitant, influent, courageux, ouvert au changement.

CONCLUSION

Le présent chapitre avait pour objectif de décrire le caractère, un mandat difficile puisque les limites des qualités inhérentes au leadership sont souples et indéfinies. De plus, les opinions diffèrent à savoir si certaines qualités sont comprises (ou non) dans d'autres qualités plus générales ou constituent en elles-mêmes les concepts fondamentaux à étudier. Par ailleurs, les caractéristiques humaines ne s'excluent pas mutuellement; elles se chevauchent et sont interreliées et interdépendantes, comme les pièces d'un casse-tête. Il ne sera possible de comprendre pleinement que lorsqu'un nombre suffisant de pièces aura été correctement assemblé, et qu'une recherche cause-effet expérimentale et empirique sur le caractère aura été menée.

Pour être considéré comme efficace, et pour posséder effectivement le caractère voulu, un leader doit faire preuve d'une intégrité et d'une honnêteté constantes qui inspirent une entière confiance, une confiance envers sa capacité fondamentale de produire un impact; qui créent un climat de respect favorisant les interactions caractérisées par la loyauté, l'accessibilité, la prévisibilité et la responsabilité; et qui répondent aux besoins des subordonnés d'être inspirés, motivés et habilités pour se joindre à la cause. Voilà les composantes essentielles et interdépendantes qui définissent le caractère.

NOTES

- 1 Voir le réseau du leadership du gouvernement du Canada, qui comprend quatre compétences clés en leadership pour les bureaucraties, soit les valeurs et l'éthique (intégrité et respect), la réflexion stratégique (analyse et idées), l'engagement (gens, organisations et partenaires) et l'excellence en gestion (gestion par l'action, gestion de l'effectif et gestion des finances), réparties sur six niveaux (sous-ministre, sous-ministre adjoint, directeur général, directeur, gestionnaire, superviseur). Cette structure appuie les leaders gouvernementaux et leurs ministères, et s'apparente au cadre de perfectionnement professionnel en ce qui concerne les quatre métacompetences de ce dernier (expertise, capacités cognitives, capacités sociales et capacités d'adaptation). Toutefois, l'idéologie professionnelle de ces deux structures diffère considérablement, surtout en ce qui a trait aux caractéristiques du cadre de perfectionnement professionnel telles que l'éthos intériorisé, le raisonnement moral et la crédibilité et l'influence nécessaires dans les cas de responsabilité illimitée. Le réseau du leadership du gouvernement est présenté à l'adresse suivante : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/definitions_f.asp.
- 2 James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *Credibility*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993; James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, 3^e éd., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002, p. 13.
- 3 Michael D. Matthews, Jarle Eid, Dennis Kelly, Jennifer K. S. Bailey et Christopher Peterson, « Character Strengths and Virtues of Developing Military Leaders: An International Comparison », *Military Psychology*, vol. 18 (suppl.), 2006, p. S57-S58.
- 4 L. Wong, S. Gerr, W. Kidd, R. Pricone, R. Swengros, *Strategic Leadership Competencies*. Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2003.
- 5 Donald M. Snider, « Leaders of Character, Officership, and the Army Profession ». Présentation lors de la Conférence canadienne

- sur la dimension éthique du leadership, Collège militaire royal du Canada, 28 nov 2006.
- 6 Richard L. Hughes et Katherine C. Beatty, *Becoming a Strategic Leader*, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Center for Creative Leadership, 2005.
 - 7 General Peter Cosgrove, « At the going down of the sun... », *Defence Magazine*, avril 2005, www.defence.gov.au/defencemagazine/editions/20050401/columns/cosgrove.htm.
 - 8 Pour une comparaison canado-américaine du concept « Être, Connaître, Agir » (Be-Know-Do), voir Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, rapport technique de l'ILFC 2006-01, Kingston, ON: Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006, www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.
 - 9 Correspondances personnelles avec des membres des forces armées de la Nouvelle-Zélande, sept-oct 2007. Voir aussi Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, rapport technique de l'ILFC 2006-01, Kingston, ON: Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006, www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.
 - 10 Canada, *Leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Kingston, ON: MDN, 2005, p. 5, www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.
 - 11 Canada, *Leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Kingston, ON: MDN, 2005, p. 5, www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli. Parmi les autres publications canadiennes traitant des définitions du caractère et des caractéristiques qui lui sont inhérentes, notons le manuel des FC *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Kingston, ON: MDN, 2003, www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli, dans lequel on présente les quatre caractéristiques de la profession des armes – responsabilité, expertise, identité et éthos militaire – et les valeurs militaires formulées dans l'éthos militaire canadien – devoir, loyauté, intégrité et courage; ainsi que l'Énoncé d'éthique de la Défense (présenté dans Canada, *Leadership dans les Forces canadiennes: Diriger des personnes*, Kingston, ON: MDN, 2007, p. 16, www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli), qui énumère les six obligations fondamentales des militaires (lesquelles semblent

LE CARACTÈRE

être toutes très liées au caractère), soit l'intégrité, la loyauté, le courage, l'honnêteté, l'équité et la responsabilité.

- 12 Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, p. 29-30.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*. Kingston, ON: Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003, <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.

Canada. *Leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Kingston, ON: ministère de la Défense nationale, 2005, <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.

Hughes, R. L. et Beatty, K. C. *Becoming a Strategic Leader*. San Francisco, CA: JosseyBass Publishers/Center for Creative Leadership, 2005.

Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. *The Leadership Challenge* (3^e éd.). San Francisco: JosseyBass Publishers, 2002.

Matthew, L. J., (éd.). *The Future of the Army Profession*. New York: McGraw-Hill, 2002.

Walker, R. W. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes, rapport technique de l'ILFC 2006-01*. Kingston, ON: Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006, <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.

Wenek, K. W. J. « Defining Effective Leadership in the Canadian Forces », article non publié, Kingston, ON: Institut de leadership des

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

Forces canadiennes, 2003, <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/research/papers/>.

Wong, L., Gerr, S., Kidd, W., Pricone, R., Swengros, R. Strategic Leadership Competencies. Carlisle Barracks, Pennsylvania: Strategic Studies Institute, US Army War College, 2003, <www.carlisle.army/mil/ssi/pubs/>.

Zaccaro, Stephen J., The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success. Washington, DC: American Psychological Association, 2001.

6

LE CHANGEMENT

Jeffrey Stouffer

[...] pour répondre aux défis du chaos du monde extérieur, la gestion du changement est devenue la principale fonction de ceux qui occupent les bureaux des cadres supérieurs des grandes entreprises internationales¹.

James O'Toole

La plupart des gens s'entendraient pour dire que le changement est une banalité de l'existence humaine. En fait, le philosophe grec Héraclès (540-475 avant J.-C.) a été le premier à reconnaître l'universalité du changement, soutenant que toute chose est changeante par nature. Nous avons cependant tendance à concevoir le changement comme un phénomène propre au 20^e siècle, probablement à cause de la complexité et de la rapidité sans précédent des changements provoqués par les innovations sociales et technologiques. Comme le constate Rosabeth Kanter, une ex-rédactrice en chef du *Harvard Business Review* et consultante en affaires, « le changement au sein des organisations est devenu un mode de vie »². En effet, la direction du changement est devenue une activité organisationnelle critique qui requiert énormément d'attention et d'application de la part des gestionnaires. Et la sphère militaire ne fait pas exception à la règle. Par exemple, la transformation des Forces canadiennes (FC) est, dans une certaine mesure, fondée sur la nécessité de s'adapter à un monde instable en proie à l'incertitude et à des menaces d'une ampleur jamais soupçonnée auparavant.

Cette incertitude, combinée à la dynamique des organisations, fait ressortir la nécessité d'accroître la capacité des armées à s'adapter aux réalités changeantes des conflits, des sociétés et des technologies ainsi qu'à la myriade d'autres problèmes auxquels les institutions militaires doivent faire face. Dans une discussion sur la complexité et l'ambiguïté de l'environnement contemporain, le Général David Fastabend de la US Army (USA) explique que si nous avons à choisir un avantage sur nos adversaires, ce serait la supériorité dans l'art d'apprendre et de s'adapter³. Fastabend conclut que nos adversaires sont adaptatifs et que nos choix sont très clairs : nous adapter ou disparaître⁴.

Ces commentaires soulignent la nécessité pour les leaders de faire face aux changements. Ils sont en fait les principaux agents du changement et ce sont leurs actions qui déterminent en grande partie le succès ou l'échec des efforts consentis sur ce front. En ce qui nous concerne, nous sommes d'accord avec l'affirmation suivante de John P. Kotter, professeur de leadership à la Harvard Business School et considéré par beaucoup comme l'autorité ultime sur les rapports de changement, « ... les succès en matière de transformation sont attribuables aux leaders dans 70 à 90 pour cent des cas et aux gestionnaires dans 10 à 30 pour cent des cas seulement »⁵.

Mais le changement est difficile à réaliser. C'est en fait l'un des défis les plus exigeants qui se posent aux leaders. La recherche a démontré que les deux tiers des efforts consacrés à la gestion de la qualité totale (GQT) tournent court; les efforts de restructuration enregistrent pour leur part un taux d'échec de 70 pour cent, tandis que 50 pour cent des efforts consacrés à la transformation des organisations échouent aux étapes initiales du processus⁶. Or, ces échecs sont souvent un effet direct des comportements, attitudes et croyances inappropriés des leaders et de leur manque de compétences pour reconnaître et comprendre les implications et les répercussions des changements avant, pendant et après leur mise en œuvre. En effet, tel que l'explique John Kotter, « les cultures organisationnelles qui résistent au changement, lorsqu'elles vont de pair avec des gestionnaires qui ne savent pas comment favoriser le changement, forment une combinaison mortelle »⁷. Il incombe donc aux leaders de tous les niveaux d'acquérir des connaissances d'expert en

matière de changement afin de renforcer, dans leur entourage, l'adhésion au principe voulant que le changement constitue un élément essentiel du succès individuel et organisationnel en dépit de la souffrance qu'il entraîne. D'où l'intention de l'auteur du présent ouvrage de présenter dans ce chapitre ce qui est connu sur le changement, en particulier, le rôle du leadership dans sa mise en œuvre réussie.

UNE DÉFINITION DU CHANGEMENT

Des phrases que l'on entend fréquemment au bureau comme « la seule constante, c'est le changement » ou « le changement pour l'amour du changement » me font réaliser à quel point ce concept est familier au monde du travail. Ce sont des commentaires qui signalent un certain degré d'insatisfaction, de frustration ou de fatigue par rapport au changement. Voici la définition simple et utile que Le Petit Robert donne du changement : « État de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique⁸. » Dans le contexte des organisations, cette évolution résulte généralement de changements dans la technologie, la clientèle, les stratégies des concurrents ainsi que de changements dans le tissu social, économique et politique. Le succès réside dans la manière dont les organisations réagissent aux changements et ce qu'elles font pour faire face aux pressions exercées par ces changements.

LA RÉACTION HUMAINE AUX CHANGEMENTS

Il n'y a aucun doute, le changement perturbe. Il peut modifier la structure du pouvoir organisationnel, les relations entre les individus, alliés et adversaires, les opportunités et les bénéfices, ainsi que la fierté personnelle. Ces perturbations suscitent en retour une foule de réactions. Certains accueillent le changement avec enthousiasme, tandis que d'autres commettent volontairement des omissions, se retranchent dans des comportements contre-productifs ou réagissent de manière émotive par le cynisme, la dépression, la colère, la frustration, la peur et ainsi de

suite. Par exemple, face à un changement imminent, les gens se mettent à penser en fonction des gains et des pertes possibles, de leur sécurité ou des risques auxquels ils seront exposés, des opportunités à saisir ou des complications potentielles. Ils se demandent si le changement est pertinent, s'ils peuvent se permettre de l'ignorer et comment ils peuvent y faire face et le réguler. Mais peu importe comment le changement est envisagé, « les communautés humaines forcées de s'adapter à des circonstances changeantes le font toujours péniblement et dans la souffrance »⁹. Lee Iacocca, le plus célèbre président-directeur général de Chrysler, a déclaré un jour « de Wall Street à Washington, des salles de conseil aux vastes auditoriums des assemblées syndicales, le changement – sous toutes ses formes, et surtout lorsqu'il est imposé – est ce qu'il y a de plus effrayant pour quiconque exerce du pouvoir »¹⁰.

Les leaders qui veulent engager des changements prometteurs doivent pouvoir anticiper les réactions éventuelles des individus qui seront touchés par ces changements. Leur connaissance des difficultés à surmonter leur permettra d'élaborer des stratégies capables de réduire au minimum la souffrance ou l'impact associé au changement et de résister au choc qu'ils éprouveront face aux réactions négatives de leurs subordonnés : déni, colère, dépression, diminution du rendement ou prolongation imprévue de leur période d'adaptation aux changements.

UNE STRATÉGIE POUR DES CHANGEMENTS HEUREUX

Malheureusement, il n'existe pas de recette ou de formule universelle applicable à tous les changements. Les évaluations et les leçons que nous avons retenues des cas étudiés en contexte organisationnel nous ont néanmoins permis de trouver plusieurs moyens pouvant contribuer de façon déterminante à l'implantation de changements réussis. À mon avis, c'est John Kotter qui a présenté la meilleure stratégie – qui est aussi la plus connue – pour mener à bien le changement. Voici sa description en huit étapes du processus qu'il propose :

- créer un sentiment d'urgence;

LE CHANGEMENT

- créer une coalition-pivot;
- élaborer une vision et une stratégie;
- communiquer la vision du changement proposé;
- encourager la prise de mesures à grande échelle dans l'organisation (supprimer les obstacles, promouvoir la prise de risques, changer les systèmes susceptibles de saper les efforts visant à réaliser les changements voulus);
- s'arranger pour engranger des gains à court terme;
- consolider ces gains et implanter d'autres changements; et
- ancrer de nouvelles approches dans la culture de l'organisation¹¹.

Si le processus ci-dessus a ses qualités et séduit par son bon sens, on pourrait néanmoins soutenir que les leaders subalternes jouent un rôle limité dans plusieurs des étapes proposées par Kotter. Bien sûr, les défis qu'ont à relever les officiers supérieurs sont quelque peu différents de ceux de leurs homologues subalternes sur les plans de l'envergure et de la variété des tâches liées à la direction du changement. Par exemple, la plupart des leaders conviendraient que la création d'une vision est une responsabilité qui revient surtout au leadership supérieur. En revanche, pour avoir de la valeur, toute vision doit être concrétisée, et cette tâche incombe au premier chef aux leaders subalternes. En fait, tous les leaders de l'organisation, à tous les niveaux de la chaîne de commandement, jouent un rôle important dans la mise en œuvre des changements.

Mais quelle est donc la fonction exacte du leader dans la mise en œuvre du changement? En appliquant le processus élaboré par Kotter

au cadre présenté dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*¹², la section ci-dessous fournit un modèle qui devrait faciliter l'implantation de changements réussis. À noter toutefois qu'il n'est pas nécessaire d'appliquer les étapes du processus dans l'ordre donné et que l'influence ou les activités des leaders peuvent s'exercer simultanément à diverses étapes du processus. Par exemple, les leaders peuvent établir leurs programmes de changement et leurs objectifs à court terme parallèlement à la mise en place des équipes de coalition.

Vision et sentiment d'urgence

Sans une vision claire, les organisations erreraient sans but et deviendraient de moins en moins capables de répondre efficacement aux nouveaux défis. Comme le précise *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, la création d'une vision est une activité cruciale du leadership qui donne à l'institution sa raison d'être, son orientation et sa motivation. Une vision soigneusement façonnée exprime l'orientation de l'organisation, qu'elle soit communiquée verbalement ou par écrit. Elle représente l'avenir souhaité pour l'organisation; elle doit donc servir à inspirer ses membres, à leur insuffler un sentiment d'appartenance et à canaliser les efforts vers les buts recherchés. C'est par cette vision que les leaders tentent de mobiliser l'énergie et de susciter l'engagement envers le changement.

Pendant, le fait que cette vision incombe en grande partie au leadership institutionnel ne marginalise nullement la contribution des leaders subalternes à son égard. Car ces derniers étant souvent plus proches des individus qui sont directement touchés par le changement, ils doivent s'efforcer de comprendre parfaitement les intentions qui sous-tendent la vision et les communiquer clairement à leurs subordonnés. Ils doivent donc recueillir tous les renseignements disponibles sur cette vision en s'adonnant à une série d'activités, entre autres : poser des questions; faire des recherches; confirmer l'intention du leadership; participer à des groupes témoins sur le changement, à des séances de discussion ouverte ou à d'autres groupes de discussion; et prévoir les

questions des subordonnés afin de pouvoir calmer les appréhensions. À cette étape du processus, la principale responsabilité des leaders consiste à anticiper les questions et à s'y préparer.

Au-delà de la vision, les leaders de tous les niveaux peuvent susciter et même hâter l'engagement de leurs collègues et de leurs subordonnés envers le changement en créant un sentiment d'urgence qui retiendra l'attention et signalera qu'il s'agit d'un changement important. Cette façon d'amorcer le processus fera sortir les gens de leur « zone de confort ». En effet, les données de la recherche confirment que la plus grosse erreur des gestionnaires lorsqu'ils tentent d'apporter des changements au sein de l'organisation est de « plonger tête première sans créer d'abord un sentiment d'urgence suffisamment pressant chez leurs collègues et au sein du personnel »¹³. Pourtant, les leaders sont en mesure de créer ce sentiment d'urgence au moyen de communications qui expliquent la nécessité et les avantages du changement; ils peuvent le faire aussi par l'observation attentive et le repérage, dans l'organisation, des crises déjà apparentes ou des signes de souffrance qui démontrent que le « maintien du statu quo » n'est plus une réponse valable pour résoudre les défis de l'avenir. Craig M. McAllaster, professeur de gestion, affirme qu'il faut « saisir le moment quand la douleur du changement est bien présente parce qu'une fois cette dernière disparue, la motivation et l'énergie qui en découle s'évanouissent également »¹⁴.

Formation d'une équipe de coalition

Une fois la vision établie, les leaders doivent monter une équipe de coalition dont l'influence aidera à établir les conditions favorables au changement, à modeler les comportements et à faire progresser l'engagement envers le changement. Au moment de choisir les membres de l'équipe de coalition, les leaders doivent s'assurer :

- qu'ils ont les compétences pertinentes pour soutenir les changements voulus;

- qu'ils sont tolérants et ouverts aux nouvelles idées;
- qu'ils ont à cœur la vision de l'organisation; et
- qu'ils ont l'autorité et la crédibilité pour piloter le changement dans leurs sphères d'influence respectives.

La mobilisation des autres membres de l'organisation aidera à créer un climat de confiance et de transparence qui facilitera le libre échange d'informations. Demander aux autres de contribuer au processus de changement aidera également à faire naître de nouvelles idées, à établir un programme de changement plus complet et détaillé, à accroître l'adhésion, à cerner les imprévus et à limiter une possible résistance au changement. Dans son ouvrage cité ci-dessous, la consultante en affaires et auteur, Suzanne Slattery, croit que les gens réagissent différemment au changement selon qu'ils en sont les initiateurs ou les destinataires, c'est-à-dire selon qu'ils l'imposent ou qu'ils le subissent¹⁵. Nous acceptons beaucoup plus facilement un changement qui ne nous est pas imposé. Les leaders doivent saisir toutes les occasions pour élargir la base de soutien aux efforts qui visent à implanter le changement.

Les membres de l'équipe de coalition doivent tous, sans exception, être fermement déterminés à promouvoir la vision institutionnelle, en paroles comme en actions. Comme la direction du changement est une affaire très publique, les leaders doivent surveiller très attentivement leurs actions. Comme le remarque fort justement John Kotter, « rien n'entache davantage la communication de la vision des changements que des comportements qui se révèlent incohérents avec cette vision de la part de ses principaux promoteurs »¹⁶. Toute indication d'ambivalence ou de dispositions contraires chez les leaders peut conduire les subordonnés à croire que le changement n'est ni crucial ni urgent ou qu'il ne donnera pas les résultats escomptés. Les leaders manifestent de l'ambivalence lorsqu'ils continuent d'adhérer au vieux système de valeurs en place tout en essayant de convaincre les autres d'en adopter un nouveau, qu'ils plaident la cause du changement mais appliquent encore les vieilles pratiques de travail ou essaient de promouvoir

des pratiques d'avenir tout en vantant les niveaux de performance et de succès du passé¹⁷. Un véritable engagement en faveur du changement ne pourra jamais se concrétiser en présence de leaders ambivalents.

Établissement d'un programme visant à réaliser la vision – Analyse des intervenants et des répercussions

Avec l'aide de l'équipe de coalition, les leaders doivent formuler des programmes réalistes qui permettront de réaliser la vision et d'implanter le changement. Ils devront d'abord procéder à une analyse des intervenants et des répercussions du changement dans le but de recueillir un maximum d'informations pertinentes. C'est un processus long et laborieux, mais les précieuses données qui seront ainsi recueillies serviront à établir un programme efficace, conçu pour atténuer les risques. Cette analyse devrait révéler :

- ce qu'il faut changer;
- ce qui peut rester intact;
- les obstacles potentiels au changement;
- les points forts et les points faibles du personnel/de l'équipe;
- la capacité à changer de l'équipe/l'organisation;
- les ressources requises pour réaliser la vision; et
- les alliés potentiels (agents mobilisateurs) et tous les dissidents qui pourraient tenter de saper l'initiative.

Les leaders devraient prendre le temps d'entendre et de bien comprendre les opinions du personnel dissident, car celles-ci peuvent

offrir des perspectives uniques, aider à cerner des préoccupations additionnelles et des obstacles potentiels, et offrir d'autres cheminements possibles. Sans compter que l'écoute attentive des dissidents peut également contribuer à les ramener sur la bonne voie. Il faut prendre garde, toutefois, à ne pas laisser les sceptiques dotés d'autorité et d'influence corrompre les autres. Dans certaines circonstances, il se peut qu'il faille muter le personnel qui refuse de s'engager dans le changement.

En l'absence d'une analyse des répercussions, on risque d'adopter, sur la seule intuition, un plan d'action pouvant compromettre la crédibilité ou la réputation du leadership et même ralentir, voire stopper, le changement. Une fois que l'information nécessaire a été recueillie, le meilleur plan d'action devrait être évident. Ce plan doit définir la voie à suivre pour ce qui est des objectifs à atteindre, des cheminements possibles, de la procédure à suivre en matière de communications, du contrôle de l'avancement des travaux, de la rétroaction à fournir, des moyens de réduire ou d'éliminer les obstacles au changement, et des ressources requises pour atteindre l'état final recherché. Une fois le plan d'action établi, il doit être communiqué.

Communication de la vision/du changement

La réussite en matière de changements repose sur l'efficacité des communications, lesquelles doivent être fréquentes dès l'amorce du processus. Comme l'explique John Kotter, « la vision de l'organisation prend toute sa force quand la plupart des individus impliqués dans un projet acquièrent une compréhension commune de ses buts et de son orientation »¹⁸. Si les raisons et les mécanismes du changement restent incompris, celui-ci sera difficile à implanter. C'est pourquoi le plan de communication du changement a pour objet d'assurer l'acheminement des messages aux bons destinataires. La probabilité que le plan de communication soit endossé par les subordonnés est proportionnelle au retentissement qu'il aura eu auprès de ses supporters. Les leaders doivent donc bien connaître l'auditoire-cible et les facteurs de motivation

LE CHANGEMENT

auxquels il est soumis. Le plan doit être dynamique, simple, exact, clair, et il doit être livré de manière à motiver et à soulever l'enthousiasme.

Pour faciliter la transmission de l'information, les leaders doivent profiter au maximum de l'éventail complet des modes de communication à leur disposition : courriel, lettres, internet, intranet, publications internes, présentations et exposés, affiches, etc. Toutefois, il leur est vivement recommandé d'utiliser le plus possible la communication face à face, car cette forme d'interaction devrait, mieux que tout autre mode de communication, réduire la résistance au changement.

Implanter le changement et maintenir sa dynamique.

Vu la difficulté d'amener du changement dans l'organisation, les leaders doivent surveiller l'avancement des travaux avec la dernière énergie, s'efforcer de trouver une vitesse de croisière acceptable et maintenir la dynamique enclenchée. Un relâchement de la vigilance pourrait entraîner un retour aux vieilles pratiques. Pour maintenir la dynamique du changement, les leaders peuvent utiliser certaines techniques, dont les suivantes :

- miser sur de fréquentes communications;
- tirer profit des gains obtenus grâce à l'atteinte des buts intermédiaires;
- créer une culture axée sur l'apprentissage continu et l'adaptation; et
- encourager le perfectionnement professionnel.

Pour les leaders, l'essentiel consiste à miser sur des communications fréquentes et opportunes tout au long du processus de changement. Les gens ont besoin de savoir ce qui se passe, si leurs efforts sont appréciés et s'ils sont cohérents avec les objectifs du changement. Des communications fréquentes et en temps utile renforceront l'engagement en faveur du

changement en rappelant continuellement qu'il reste prioritaire et d'actualité; ces communications serviront également à inspirer confiance dans le leadership et dans le programme de changement, à souligner les progrès réalisés et à déterminer les futurs objectifs. Un manque de communication engendrera au contraire de l'ambivalence et de la méfiance en donnant l'impression que les efforts ne sont plus importants ni valorisés. Enfin, des communications inefficaces, trop peu nombreuses et inopportunes créeront une forte résistance au changement.

Les leaders devraient utiliser les buts intermédiaires à court terme pour maintenir la dynamique durant le processus de changement. Des buts intermédiaires qui sont clairement observables et atteignables tendent à diluer le changement en le découpant en jalons réalistes et gérables. On peut ainsi tirer parti des buts intermédiaires pour soutenir la dynamique; par exemple :

- Récompenser souvent et rapidement les progrès réalisés. L'atteinte des buts intermédiaires prouve également que les efforts pour implanter le changement progressent comme prévu; et toute initiative couronnée de succès renforce l'engagement tout en encourageant les moins déterminés à changer d'opinion.
- Donner des occasions de consolider les gains et de modifier les plans au besoin sans compromettre l'intégrité des objectifs principaux ou fondamentaux ou la crédibilité des leaders. Les répercussions que peuvent entraîner des échecs au niveau des buts intermédiaires ou la modification de ces buts en cours de route seront beaucoup moins dommageables qu'un échec en fin de parcours.
- Donner les moyens de mesurer les progrès réalisés, d'en rendre compte et de signaler les succès remportés; fournir la rétroaction nécessaire.

Les leaders peuvent aussi maintenir la dynamique du changement en soutenant et en encourageant activement l'innovation et l'apprentissage continu au sein de l'organisation. Comme l'affirmait le Commander Steven W. Knott de la U.S. Navy (USN), une transformation efficace ne peut venir que d'une culture organisationnelle qui « promet la pensée critique et le libre échange des idées »¹⁹. Il est possible de favoriser la formation d'une telle culture en créant une ambiance propice au développement de nouvelles idées, en encourageant la prise de risques et la créativité, en tolérant les échecs, en poussant les gens à se faire confiance mutuellement et, finalement, en les incitant à faire de l'apprentissage permanent un véritable mode de vie. Les subordonnés doivent en venir à comprendre qu'ils sont à même de façonner leur avenir et de tirer parti des nouvelles possibilités.

Par ailleurs, les meilleurs efforts ne peuvent empêcher l'installation d'une certaine dose de confusion et d'incertitude. L'incertitude peut déboucher sur des conflits de travail exigeant l'intervention immédiate des leaders. Tout défaut d'agir sans délai pourrait aboutir à de graves dissensions susceptibles de réduire la crédibilité des leaders et de créer de la confusion sur le plan d'action à privilégier pour atteindre l'état final recherché. Le changement peut prendre son élan comme il peut le perdre si les leaders n'agissent pas rapidement. Par le perfectionnement professionnel en particulier, par la résolution de conflit et le counselling, les leaders finiront par devenir plus habiles pour résoudre les conflits. Ils augmenteront ainsi leur aptitude à maintenir le changement sur sa lancée.

Soutenir le changement

Même après être parvenus à l'état final recherché, les leaders ne doivent pas relâcher leur vigilance s'ils veulent que le changement devienne fermement ancré dans la culture en voie d'émerger. Comme on a tous tendance à revenir à ses anciennes habitudes de travail ou à développer des systèmes redondants, une surveillance continue permettra aux leaders de jauger la portée des changements dûment implantés. À cette

étape de la transformation de l'organisation, la situation peut encore exiger que les leaders s'efforcent d'encourager le personnel à abandonner la vieille culture de l'organisation. Évidemment, la volonté ou la capacité de lâcher prise peut encore sembler à plusieurs contre-intuitifs, surtout à ceux qui prospéraient sous l'ancien système. Comme l'indique Peter Drucker, Ph.D., auteur de 31 ouvrages sur les affaires et la gestion, « [...] vous devez intégrer au système un lâcher-prise organisé »²⁰.

Les leaders sont en position idéale pour promouvoir une culture propice au changement. À cette fin, ils doivent recourir aux récompenses, établir des liens observables entre les activités porteuses de changement et le succès de la mission, et inculquer des valeurs qui poussent au développement d'une culture d'apprentissage continu, au perfectionnement et à l'innovation. En parlant de la réussite des organisations, Jack Welch, ancien président-directeur général de General Electric, affirmait que le comportement des leaders reposait sur la croyance fondamentale que leur organisation était désireuse et capable d'apprendre constamment par l'exploitation de toutes les sources à sa disposition et qu'elle pouvait aussi convertir rapidement cet apprentissage en action, ajoutant que ce désir et cette capacité des organisations constituaient leur principal avantage face à la concurrence²¹. Or, si l'argument en faveur d'une culture d'apprentissage et d'innovation est généralement soutenu par les leaders supérieurs, il doit également l'être par les leaders subalternes. Une fois que cette nouvelle culture adaptative sera établie, les changements pourront se faire dans l'harmonie.

Résumé : le processus de changement

Les leaders de tous les niveaux jouent un rôle capital à toutes les étapes du processus de changement. Il leur faut donc acquérir les connaissances et les compétences indispensables à une direction efficace du changement et ne pas perdre de vue que de nombreux obstacles leur rendront cette tâche extrêmement difficile. Heureusement, la plupart des obstacles qui leur barreront la route sont prévisibles et parfaitement gérables au moyen de pratiques de gestion éprouvées.

LES OBSTACLES AU CHANGEMENT :
CE QUE LES LEADERS DOIVENT SAVOIR

Déjà en 1515, Nicolas Machiavel avait remarqué ce qui suit :

« ... il n'y a point d'entreprise plus difficile à conduire, plus incertaine quant au succès, et plus dangereuse que celle d'introduire de nouvelles institutions. Celui qui s'y engage a pour ennemis tous ceux qui profitaient des institutions anciennes, et il ne trouve que de tièdes défenseurs dans ceux pour qui les nouvelles seraient utiles. »
Nicolas Machiavel, *Le Prince*, 1513.

Il n'y a pas grand-chose qui ait changé depuis cette époque. Les leaders doivent toujours s'attendre à faire face à une certaine résistance au changement et s'y préparer, tout en se gardant bien de penser que les subordonnés s'opposeront automatiquement au changement et que la résistance est une réaction purement négative ou un défaut intrinsèque des individus ou des équipes en place. En effet, la résistance est parfois simplement le signe d'un dévouement ou d'une loyauté envers la vieille culture et les vieux systèmes, des qualités naguère récompensées par l'organisation. La résistance est un instinct humain normal et de ce fait, les leaders doivent faire voir le changement comme « une opportunité et non une menace »²². Par ailleurs, l'argument selon lequel la « résistance au changement » sert parfois à étiqueter et à « rejeter les préoccupations légitimes des employés à l'égard des changements proposés »²³ n'est pas sans fondement.

Les résultats de la recherche démontrent que les gens résistent au changement pour des raisons complexes et variées, qui seraient associées, par exemple, aux situations suivantes :

- on se sent menacé, on craint de perdre son statut ou on a peur de l'inconnu²⁴;

- on se sent menacé dans son identité la plus fondamentale²⁵;
- il y a perte de contrôle, en particulier sur les activités courantes, les traditions²⁶; et
- on manque des ressources nécessaires pour implanter le changement²⁷.

En outre, on reconnaît généralement que les gens résistent au changement parce qu'il requiert des efforts, crée de l'incertitude et déstabilise en obligeant à délaisser les zones de confort. Malheureusement, « les nombreuses discussions sur le changement organisationnel montrent que le mobile de cette résistance est la perception que des changements n'auraient pas été nécessaires si les leaders en place avaient fait leur travail comme il faut »²⁸. C'est pourquoi le changement organisationnel est souvent associé à un contexte d'échec. Voilà un bien mauvais début.

Les leaders devraient admettre que la plupart de leurs subordonnés ont été fréquemment exposés à une bonne dose de changement et à des solutions miracles prématurément abandonnées ou ayant remporté des succès limités. Ce n'est pas un point à négliger, des études ayant montré que les individus soumis à des changements considérables deviennent graduellement moins adaptables à de nouveaux changements²⁹. Cette incapacité à faire face au changement peut encore empirer si le changement est perçu comme une entreprise futile ou qui sert uniquement des intérêts personnels. Cette perception peut déboucher sur de la résistance et miner la confiance dans le leadership.

Le message que le présent chapitre cherche à communiquer est qu'il est possible d'atténuer la résistance au changement si les leaders dirigent leur organisation en fonction des gens et de l'état final recherché. En fin de compte, le changement concerne d'abord et avant tout les gens.

CONCLUSION

Le changement est inévitable et nécessaire pour la survie de l'organisation. La direction du changement est un processus complexe qui exige une planification approfondie et une exécution contrôlée avec vigilance, deux conditions essentielles au maintien de la dynamique enclenchée. Les leaders doivent aussi réduire ou éliminer les obstacles qui peuvent miner les efforts visant à implanter le changement. La direction du changement représente donc un défi considérable pour les organisations, les leaders et les subordonnés. Le rôle que jouent les leaders, notamment par l'attention diligente qu'ils prêtent aux réactions humaines face au changement, aide à réduire la résistance et à augmenter les chances de succès. Les leaders doivent tirer le meilleur parti possible des leçons retenues et cerner les conditions qui assureront le succès des initiatives mises en œuvre durant le processus de changement. La réussite sera conditionnelle à la capacité des leaders à estimer les coûts du changement (qu'ils doivent réduire le plus possible), à préparer leurs employés et à reconnaître que le temps doit faire son œuvre. L'acceptation du changement ne se fait pas du jour au lendemain. Finalement, les leaders qui envisagent d'implanter des changements d'envergure dans leur organisation doivent toujours expliquer les raisons qui motivent ces changements, peu importe qu'ils soient considérés comme nécessaires ou que le personnel soit fin prêt pour les accueillir.

NOTES

- 1 James O'Toole, *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, New York, Ballantine Books, 1996, p. xvi.
- 2 Rosabeth M. Kanter, *The Enduring Skills of Change Leaders*, dans Frances Hesselbein et Rob Johnston, éd., *On Leading Change*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2002, p. 48.
- 3 Brigadier-général David A. Fastabend et Robert H. Simpson, « Adapt or Die: The Imperative for a Culture of Innovation in the

- United States Army », *Army Magazine* (février 2004), p. 2.
- 4 *Ibid.*, p. 2.
 - 5 John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996, p. 26.
 - 6 Peter Senge, *La danse du changement*, Paris, First Editions, 1999, p. 10-11.
 - 7 Kotter, p. 29.
 - 8 *Le nouveau Petit Robert*, nouvelle édition millésime 2007, Paris, Dictionnaire Le Robert.
 - 9 Kotter, p. 4.
 - 10 Lee Iacocca, cité dans James O'Toole, *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, New York, Ballantine Books, 1996, p. xvi.
 - 11 Kotter, p. 21.
 - 12 Canada, *Le Leadership dans les Forces Canadiennes : Diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007.
 - 13 Kotter, p. 4.
 - 14 Craig M. McAllaster, « Leading Change by Effectively Utilizing Leverage Points within an Organization », *Organizational Dynamics*, vol. 33 (2004), p. 319.
 - 15 Suzanne M. Slattery, *Engaging Leadership: How to Empower People to Reshape the Pyramid*, Patron Publishers, 1992, p. 87.
 - 16 Kotter, p. 27.
 - 17 Gregory S. Larson et Phillip K Tompkins, « Ambivalence and Resistance: A Study of Management in a Concertive Control System », *Communications Monographs*, n° 72 (2005), p. 1-21.
 - 18 Kotter, p. 85.
 - 19 Steven W. Knott, *Knowledge Must become Capability: Institutional Intellectualism as an Agent for Military Transformation*, concours d'essais 2004 dans le cadre de la Chairman of the Joint Chiefs of Staff Strategy, Washington, DC, National Defense University Press, 2004, p. 52-54.
 - 20 Peter F. Drucker et Peter M. Senge, « Strategies for Change Leaders », dans Frances Hesselbein et Rob Johnston, éd., *On Leading Change*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2002, p. 9.

LE CHANGEMENT

- 21 Jack Welch, *General Electric Annual Report*, 1996, Letter to Stakeholders.
- 22 Commentaire de Peter F. Drucker, dans Frances Hesselbein et Rob Johnston, éd., *On Leading Change*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002, p. 11.
- 23 Sandy K. Piderit, « Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change », *Academy of Management Review*, vol. 25 (2000), p. 784.
- 24 Christopher P. Neck, « Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach towards Overcoming Resistance to Organizational Change », *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 4 (1996), p. 202-212.
- 25 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- 26 Lynn Isabella, « Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events », *Academy of Management Journal*, vol. 33 (1990), p. 7-41.
- 27 Tony Proctor et Ioanna Doukakis, « Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 8 (2003), p. 268-277.
- 28 Karl E. Weick et Robert E. Quinn, « Organizational Change and Development », *Annual Review of Psychology*, 50 (1999), p. 362.
- 29 Patricia Sikora, David Beaty et John Forward, « Updating Theory on Organizational Stress: The Asynchronous Multiple Overlapping Change (AMOC) Model of Workplace Stress », *Human Resource Development Review*, vol. 3 (2002), p. 3-35.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Elrod II, P.D., et D.D. Tippett. « The 'Death Valley' of Change », *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2002), p. 273-291.

Kotter, John. *Leading Change*, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 1996.

Hesselbein, Frances, et Rob Johnston, éd. *A Leader to Leader Guide on Leading Change*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2002.

Lee, William, et Karl Krayter, *Organizing Change*, San Francisco, CA John Wiley & Sons, Inc, 2003.

O'Toole, James. *Leading Change: The Argument for Values-based Leadership*, New York, Random House, 1995.

Senge, Peter. *La danse du changement*, Paris, First Editions, 1999, p. 10-11.

Weick, Karl E., et Robert E. Quinn, « Organizational Change and Development », *Annual Review of Psychology*, 50 (1999), p. 361-386.

7

LA COHÉSION

Allister MacIntyre

Il est reconnu depuis longtemps que la cohésion est un facteur important de succès dans de nombreux domaines militaires. Après tout, les unités militaires ne peuvent fonctionner efficacement que si tous leurs membres s'acquittent de leurs responsabilités en collégialité. Cela signifie que toutes les personnes en uniforme, quels que soient leur groupe professionnel, leur grade ou leur statut opérationnel, ont un rôle à jouer dans le succès des missions. Cela veut également dire que les militaires les plus efficaces seront ceux que la cohésion rassemble dans un sentiment collectif de finalité et d'appartenance. Les leaders ont un rôle important à jouer en créant les conditions propices à cette cohésion, en dirigeant par l'exemple et en faisant tout ce qu'il faut pour maintenir un niveau élevé de relations interpersonnelles au sein des groupes qu'ils commandent et pour leur donner une orientation axée sur la mission.

DÉFINITION DE LA COHÉSION

Le plus souvent, les spécialistes en sciences sociales voient la cohésion à la fois comme une caractéristique de groupe et comme un facteur déterminant de rendement. Alexander Makalachki, professeur en comportement organisationnel, a parlé de la cohésion comme de « ce qui cimente » un groupe¹. Quoique désuète, de l'avis de tous, cette vision n'est pas incompatible avec les définitions plus officielles que l'on a données. La cohésion a été diversement définie comme : un lien fondamental ou une force unificatrice², la force qui fait que les membres

d'un groupe restent ensemble³ et la tendance chez les membres d'un groupe à unir leurs efforts à la poursuite de buts et d'objectifs communs⁴. Malgré quelques petites variantes dans ces définitions de la cohésion, il est évident que tout le monde s'entend sur le fait que la cohésion est une force unificatrice au sein d'un groupe. Par exemple, dans un récent article de la revue *Armed Forces and Society*, le psychologue militaire Guy L. Siebold, du US Army Research Institute, écrit que l'approche la plus répandue et la plus valable permettant de comprendre le concept de cohésion est celle de la psychologie sociale, « [. . .] mettant l'accent sur le lien entre les membres d'un groupe et avec leur organisation et leur service militaire »⁵.

La cohésion est souvent reliée au moral, mais il est important de comprendre que les deux termes ne sont pas synonymes. Selon le psychologue israélien Rueven Gal, la cohésion et le moral sont considérés comme deux aspects d'un facteur d'un ordre plus élevé, qui pourrait se définir comme « le climat au sein d'une unité »⁶. Le moral est également basé sur des facteurs tels que la fierté à l'égard des réalisations et des buts du groupe, la confiance dans le leadership du groupe et un sentiment d'attachement et de loyauté envers les autres membres du groupe⁷. Comme le dit le psychologue organisationnel Craig Pinder, « [. . .] le terme "moral" est souvent utilisé pour décrire les attitudes générales d'un groupe de travail plutôt que d'un seul individu »⁸. Pour un synopsis plus complet de la manière dont fonctionne le moral au sein d'un groupe, se reporter au chapitre sur le moral du présent manuel.

Dans le contexte militaire, on a utilisé de façon interchangeable, et souvent à tort, le terme cohésion et de nombreux autres termes comme camaraderie, lien, fraternité, moral, esprit et volonté de se battre⁹. Bien que la cohésion soit plutôt bien vue, elle ne donne pas toujours des résultats bénéfiques. Si les buts d'un groupe uni ne correspondent pas aux objectifs organisationnels, ces derniers risquent de ne pas être atteints¹⁰. Avec cette pensée en tête, on a défini la cohésion militaire comme « [. . .] le lien existant entre les membres d'une organisation ou d'une unité et qui soutient la volonté des membres et leur engagement les uns envers les autres, envers leur unité ou envers leur mission »¹¹. Cette définition implique que les membres du groupe ne seront pas seulement liés les uns

aux autres, mais qu'ils reconnaîtront également le besoin de maintenir leur engagement envers la mission.

Peu de gens contesteraient cette perception selon laquelle la cohésion est une force qui lie les membres d'un groupe les uns aux autres. Cependant, ce serait faire preuve de courte vue que d'assumer qu'un tel lien se crée uniquement entre pairs, collègues et copains au sein d'un groupe. La cohésion que l'on retrouve en particulier au sein d'une unité militaire ne se limite pas aux relations entre pairs (cohésion horizontale), mais elle s'étend aussi aux relations entre subordonnés et supérieurs (cohésion verticale)¹². Comme le Lieutenant-colonel Christian Cowdrey du Corps des Marines des É.-U. l'a suggéré, la cohésion horizontale fait référence à la sollicitude et au soutien mutuel qui existent entre les soldats. La cohésion verticale implique un lien qui s'établit de haut en bas et de bas en haut de la chaîne de commandement et que l'on peut décrire comme un soutien dirigeant-dirigé¹³. Naturellement, les deux types de cohésion joueront un rôle crucial dans l'efficacité militaire. Certains théoriciens ajoutent la cohésion organisationnelle comme un troisième niveau de lien (être fier d'une organisation et en partager les valeurs)¹⁴, alors que d'autres ajoutent même la cohésion institutionnelle (lien entre le personnel et sa branche militaire) comme une quatrième forme de cohésion¹⁵. Les diverses définitions de la cohésion d'un groupe établissent aussi une différence entre la cohésion fonctionnelle (reflétant les sentiments des membres d'un groupe à l'égard des objectifs et des buts du groupe) et la cohésion sociale (plus directement centrée sur des sentiments d'engagement personnel dans des interactions sociales avec les autres membres du groupe)¹⁶.

POURQUOI LA COHÉSION EST IMPORTANTE

Bien que la cohésion ne soit pas un concept facile à définir ou à mesurer¹⁷, une recherche extensive qui s'est étendue sur plusieurs années a mené à un certain consensus au sujet de l'existence d'un lien indéniable entre cohésion et rendement d'un groupe¹⁸. Il a été démontré que la cohésion n'a pas seulement un impact positif sur le moral d'un groupe¹⁹, mais

qu'elle peut aussi aider à améliorer le fonctionnement et le rendement du groupe en amortissant les effets des situations de grand stress²⁰. Dans leur revue à grande échelle de 39 études sur la cohésion au sein des unités militaires, des chercheurs de la US Army Research Unit ont conclu que la cohésion au sein des unités avait contribué à de nombreux résultats souhaitables²¹. On peut trouver, dans les écrits du sociologue militaire Anthony King, une perspective légèrement divergente, mais pas encore totalement opposée. Cet auteur suggère que, en réalité, les exercices répétés et l'efficacité militaire pourraient entraîner un renforcement de la cohésion au sein d'un groupe plutôt qu'une cohésion débouchant sur l'efficacité²². King soutient que les procédures régimentaires développées par les unités militaires servent à « [...] soutenir la cohésion sociale, même si les actions qu'elles imposent aux individus vont parfois à l'encontre de leur instinct de conservation »²³. Réciproquement, les liens d'amitié deviendront tendus et fragiles si un membre du groupe fait preuve d'incompétence sur le plan militaire ou professionnel.

Pourtant, l'importance de la cohésion dans l'efficacité au combat est bien documentée. À titre d'exemple, mentionnons l'examen du style de commandement et de la cohésion et du rendement d'équipages de chars israéliens²⁴, une évaluation du niveau de démoralisation des troupes américaines au Vietnam²⁵; une exploration des liens à l'intérieur des groupes primaires au sein de la Wehrmacht pendant la Seconde Guerre mondiale²⁶; et une étude de cas sur la cohésion militaire pendant le conflit dans l'Atlantique sud en 1982 (Îles Malouines)²⁷.

L'analyste canadien de la défense Anthony Kellett fournit également des comptes rendus historiques de conflits militaires au cours desquels la cohésion ou l'absence de cohésion ont joué un rôle important²⁸. Ces incidents incluent les suivants : la défense de Calais par la 30^e Brigade, en 1940, au cours de laquelle « la fierté du régiment, plus que tout autre facteur, a soutenu les hommes de la Trentième Brigade face à une puissance de feu très supérieure »²⁹; les opérations en Birmanie des Merrill's Marauders, en 1944, au cours desquelles l'épuisement, les fausses promesses et une méfiance de plus en plus grande envers les commandants ont entraîné une érosion du moral et de l'esprit de corps; en 1951, la longue résistance du Gloucestershire Regiment, pourtant largement inférieur en nombre,

contre les Chinois pendant la bataille de Imjin en Corée; et aussi les actions défensives et offensives de la Septième Brigade blindée israélienne, sur le plateau du Golan en 1973, au cours desquelles un leadership efficace s'est révélé déterminant dans le maintien d'un moral élevé en dépit des attaques surprises des Arabes, du manque de munitions, de l'épuisement mental et physique et des pièges tendus par l'ennemi.

D'une pertinence particulière en ce qui concerne les opérations de combat, le Colonel Bernd Horn, historien militaire et officier d'infanterie canadien, soutient qu'une « [...] forte cohésion de groupe ou de solides liens dans le groupe primaire sont des outils puissants de contrôle de la peur [...] La plus grande peur ressentie par la plupart des combattants est la peur de laisser tomber leurs camarades³⁰. » Dans le même ordre d'idées, Leonard Wong, professeur au US Army War College, prétend que c'est un sentiment de loyauté engendré par la cohésion qui pousse les soldats à affronter des difficultés et des dangers additionnels pour récupérer un camarade tombé³¹. Parmi les exemples de travaux plus récents, mentionnons une analyse approfondie de l'impact potentiel sur la cohésion d'une unité de réaffectations de personnel dans d'autres unités déployées pendant la guerre du Golfe³². Dans sa revue de la documentation et son analyse quantitative de la guerre des Malouines, la sociologue militaire Nora Stewart a noté cinq conséquences de la cohésion militaire. Spécifiquement, des niveaux de cohésion militaire plus élevés entraîneront :

- moins de pertes non attribuables aux combats;
- plus de soldats qui utiliseront leurs armes au combat;
- moins de désertions en temps de guerre;
- plus de soldats qui se battront vaillamment; et
- moins d'absences sans permission, de toxicomanie, d'alcoolisme et d'absences pour maladie en temps de paix³³.

COHÉSION : LE MAUVAIS CÔTÉ

D'après ce qui précède, il semble qu'il existe un lien clair entre cohésion et rendement, bien que l'on tende traditionnellement à avoir une vue simpliste de la relation. Bien qu'un niveau élevé de cohésion soit important, son impact positif est presque tributaire d'un moral élevé au sein du groupe. Si le moral n'est pas positif, la cohésion peut même entraîner des conséquences négatives³⁴. Par exemple, s'il existe une forte cohésion au sein d'un groupe mais que le moral est bas à cause du travail ou des conditions de vie (comme cela a été le cas pour de nombreux soldats au Vietnam), la cohésion du groupe peut pousser celui-ci à s'engager dans des actions collectives qui vont à l'encontre des objectifs d'un ordre plus élevé établis pour ce groupe³⁵.

Lorsqu'on examine les preuves d'un œil critique, il devient clair que la cohésion au sein d'une unité peut en améliorer le rendement et favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation; mais la cohésion peut également compromettre, tout aussi facilement, ces mêmes objectifs organisationnels. Cela est avant tout dû au fait que, bien que les gens en général ne retiennent que les aspects positifs, la cohésion n'est pas unidimensionnelle. L'emphase traditionnellement mise sur les aspects positifs de la cohésion vient en grande partie de la mystique explorée par les sociologues militaires Edward Shils et Morris Janowitz, dans leur examen du groupe primaire,³⁶ et d'analyses plus récentes, comme celle de Stewart sur la guerre des Malouines, qui décrit les Forces argentines comme manquant de cohésion et les Forces britanniques comme étant très unies.³⁷ De nombreux spécialistes de la chose militaire ont pu illustrer le fait que la cohésion n'est pas une garantie d'efficacité au combat³⁸.

Dans certaines circonstances, des groupes unis peuvent poursuivre des objectifs qui sont différents ou même antithétiques par rapport à ceux de leurs supérieurs, de l'unité ou de l'organisation plus large³⁹. Par exemple, on a estimé que, pendant le conflit au Vietnam, moins de 20 pour cent des attaques délibérées contre des officiers avaient été perpétrées par des individus⁴⁰. Le type le plus commun d'incidents de ce genre, au Vietnam, a été des attaques délibérées perpétrées à l'instigation de groupes impliquant la complicité de tous les membres de ces groupes⁴¹. L'expérience du Vietnam

a également été caractérisée par une polarisation entre les races et « des actions proches de la mutinerie de la part de soldats noirs au début des années 1970 »⁴². En réalité, on a généralement établi que « [...] la mutinerie est quelque chose de beaucoup plus commun que pourrait le laisser croire le nombre de mutineries officiellement signalées »⁴³. En alléguant que les groupes primaires peuvent être extrêmement unis et pourtant faire obstacle aux objectifs d'une organisation militaire, Janowitz et Little soulignent les normes défensives (qui étaient incompatibles avec les besoins militaires) développées par les unités noires victimes de ségrégation pendant la Seconde Guerre mondiale⁴⁴.

Enfin, le psychologue militaire Rueven Gal admet que même la Force de défense israélienne, pourtant extrêmement unie, n'est pas à l'abri de ce genre de problèmes. Il prend comme exemple une pétition envoyée au Premier ministre Menachem Begin par 350 officiers et simples soldats. La pétition portait sur la difficulté de plus en plus grande de soutenir la politique du gouvernement israélien dans les territoires occupés⁴⁵. La plupart de ces soldats faisaient partie d'unités de combat.

COHÉSION VERTICALE ET HORIZONTALE

Pour vraiment comprendre ces conséquences négatives de la cohésion, la distinction entre cohésion verticale et cohésion horizontale devient d'une importance cruciale. La cohésion verticale, définie comme le lien positif ou les sentiments favorables que les soldats éprouvent envers leurs chefs, est le mécanisme par lequel les objectifs du groupe s'alignent sur ceux de l'organisation plus large. La cohésion verticale est stimulée par un leadership exemplaire, qui se caractérise par un sens de l'équité chez les supérieurs et par la volonté de supérieurs compétents de mener leurs soldats au combat et de partager équitablement avec eux le risque d'être tués. Gal y fait référence en parlant du style de leadership « suivez-moi » qui est inculqué chez tous les jeunes officiers israéliens, dès le début de leur instruction⁴⁶. La cohésion verticale influe donc positivement sur l'esprit de combat, sur la volonté de rechercher le succès au combat quel que soit le risque d'être blessé ou tué⁴⁷.

Sans cohésion verticale, les objectifs des groupes primaires peuvent s'écarter de ceux du commandement et il peut s'ensuivre le refus d'aller au combat, des mutineries et même des attaques délibérées contre les officiers. Le psychologue militaire canadien Peter Bradley croit que « la vie militaire crée naturellement une forte cohésion horizontale [. . .] et cette loyauté latérale peut devenir puissante au point d'entraîner l'échec du leadership [. . .] La cohésion verticale est le ciment qui assure que les valeurs et les normes, dans les unités de niveau subalterne, sont compatibles avec les intérêts de l'unité et du service et avec les intérêts nationaux⁴⁸. » Par exemple, c'est lorsque les États-Unis ont commencé à retirer leurs troupes du Vietnam que la légitimité des chefs de l'Armée a été le plus contestée. Résultat, les niveaux de cohésion verticale ont décliné rapidement, l'influence des pairs a refréné l'ardeur au combat et les comportements déviants comme les attaques délibérées contre les officiers et les mutineries ont atteint un sommet⁴⁹.

Dans son analyse de l'esprit de combat (à l'aide de données recueillies auprès de 1155 soldats américains à la suite de leur instruction de base en 1952), l'auteur Robert B. Smith indique que la cohésion verticale a un lien beaucoup plus fort avec l'esprit de combat que la cohésion horizontale⁵⁰. De plus, un leadership exemplaire aurait à la fois un puissant effet sur la cohésion verticale et un effet direct modérément puissant sur l'esprit de combat. Cela ne veut pas dire que la cohésion horizontale n'est pas importante, mais simplement que le leadership et la cohésion verticale sont les éléments clés de la motivation et de l'efficacité au combat.

L'une des principales fonctions de la cohésion horizontale est d'apporter un soutien social, lequel a lui-même une valeur déterminante en période de stress extrême; les effets tampons positifs contre le stress des réseaux et des groupes de soutien social ont été largement prouvés⁵¹. Les Forces de défense israéliennes ont également étudié les effets tampons de la cohésion horizontale sur le stress au combat. Gal signale que des études entreprises à la suite de la guerre de 1973 ont montré que 40 pour cent des soldats ayant subi un choc au combat ont fait état d'une cohésion de groupe et d'une identification à leur unité tout à fait minimes, contre seulement 10 pour cent des membres d'un groupe de contrôle (soldats n'ayant pas subi de choc au combat)⁵². De toute évidence, la cohésion n'est pas seulement

importante pour atteindre les objectifs d'un groupe ou d'une organisation, mais elle joue également un rôle crucial dans l'atténuation des conséquences négatives d'un stress extrême et, par conséquent, dans le bien-être global et l'efficacité opérationnelle de l'unité.

On a remarqué que la cohésion verticale sera plus importante pour le succès d'une mission que la cohésion horizontale. Mais, que doivent faire les chefs pour assurer la cohésion verticale? Faris R. Kirkland, un militaire universitaire et vétéran de la guerre de Corée et du Vietnam, résume succinctement ce qu'il faut faire :

« Les chefs qui se comportent avec compétence, disent la vérité, tiennent parole et prennent soin de leurs troupes gagnent leur confiance et bâtissent une cohésion verticale. Ce n'est pas facile. Parfois, il peut sembler plus simple et plus approprié de ne pas informer les subordonnés ou même de leur mentir. Les chefs qui succombent à cette tentation perdent leur crédibilité et compromettent la cohésion verticale au sein de leur unité⁵³. »

En bref, les chefs compétents qui font preuve d'une réelle intégrité et de bienveillance gagneront le respect et bâtiront une cohésion verticale.

DÉVELOPPER DES GROUPES UNIS

Plusieurs discussions, dans les sections précédentes, explorent l'aspect négatif de la cohésion, mais cela ne représente qu'un seul des deux côtés de la médaille. Le lien positif entre cohésion et rendement n'est pas seulement solide, il est aussi indéniable. À cet égard, le lien reste puissant même lorsque la cohésion a des conséquences négatives. Les aspects négatifs-entrent en jeu uniquement parce que les objectifs d'un groupe uni ne sont pas compatibles avec ceux de l'organisation. Le défi, pour les chefs, est de comprendre qu'il faut la bonne sorte de cohésion pour assurer le succès d'une mission. Par exemple, le psychologue militaire israélien Shabtai Noy insiste sur le fait que leadership et cohésion sont

les deux facteurs cruciaux qui influenceront sur le délicat équilibre qui fera qu'une unité subira des pertes attribuables à des réactions de stress au combat ou se montrera valeureuse⁵⁴. Il précise qu'« un soldat continue de combattre davantage pour ses camarades que contre l'ennemi. Il a peur de perdre ses camarades s'il les laisse tomber. S'il le fait, il peut perdre leur soutien contre l'anxiété omniprésente et aussi avoir honte et se sentir coupable⁵⁵. » Ainsi, il est facile de voir que la cohésion demeurera un concept important pour les militaires et que les chefs devront faire le nécessaire pour développer la cohésion au sein de leurs groupes et de leurs unités.

Ce besoin présent à l'esprit, il est heureux que la documentation sur la cohésion ne se confîne pas à des enquêtes sur son impact sur le fonctionnement des groupes. Il existe également de nombreux travaux qui identifient les facteurs qui sont connus pour contribuer à la cohésion d'un groupe. En d'autres mots, il n'est pas seulement important que les chefs comprennent comment la cohésion fonctionne; ils doivent également comprendre les conditions qui permettent le développement de la bonne sorte de cohésion. Les chefs militaires doivent également être conscients du fait que le niveau de cohésion au sein d'une unité peut fluctuer dans le temps en fonction de changements dans les conditions et la composition du groupe. Par exemple, les chercheurs de l'Armée américaine Paul Bartone et Amy Adler ont pu démontrer que, au cours d'un déploiement opérationnel, la cohésion d'une unité se développe selon une courbe en forme de U renversé, en « [...] démarrant doucement, pour atteindre son point culminant à mi-déploiement et ensuite diminuer vers la fin de la mission de 6 mois »⁵⁶.

Il existe de nombreuses façons pour les chefs d'exercer leur influence en vue de renforcer la cohésion de leur unité. Il a été établi, en particulier, que le temps que les membres d'un groupe passent ensemble renforce leur cohésion⁵⁷; la cohésion d'un groupe est plus forte lorsque les membres du groupe s'apprécient mutuellement⁵⁸; elle est plus forte aussi lorsque les interventions du groupe sont gratifiantes⁵⁹; la cohésion peut être renforcée par des menaces extérieures⁶⁰; les chefs peuvent relever le niveau de cohésion en encourageant la chaleur humaine et l'acceptation⁶¹; ou simplement en offrant un modèle positif⁶².

LA COHÉSION

Les chefs doivent également surveiller et gérer avec compétence les conflits qui se développent au sein de leurs unités. Si des conflits surgissent et qu'ils entraînent des résultats négatifs, cela pourrait menacer les liens qui existent entre les membres du groupe. Toute fragilisation des liens interpersonnels aura des conséquences préjudiciables sur la cohésion du groupe. Pourtant, dans les unités militaires en particulier, les chefs doivent être conscients que des difficultés partagées développent la cohésion. L'établissement de normes élevées pour entrer dans un groupe et le partage d'enjeux, de luttes et de dangers uniques débouchent sur un respect mutuel, un sentiment d'appartenance et une forte cohésion à l'intérieur d'un groupe⁶³.

CONCLUSION

Le Colonel William Darryl Henderson, politicologue, propose plusieurs traits distinctifs qui caractérisent le leadership dans les unités où la cohésion est forte⁶⁴. Comme on peut le lire dans son sommaire méthodique, les chefs d'unités caractérisées par une solide cohésion :

- n'ont pas une approche de gestionnaires;
- ont suffisamment de pouvoirs pour s'acquitter de leurs responsabilités;
- concentrent leur attention sur un contact personnel, empathique et direct avec les soldats;
- sont charismatiques, mais pas désinvoltes;
- sont perçus comme les protecteurs des membres de leur groupe;
- sont capables non seulement de bâtir sur le succès, mais aussi de neutraliser les effets d'un échec;

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- sont capables d'utiliser l'endoctrinement pour maximiser l'efficacité du leadership;
- sont capables de démontrer que tous les membres d'un groupe, en particulier les chefs, partagent les difficultés et les dangers;
- sont perçus comme étant toujours à la hauteur;
- sont capables de créer des normes internes compatibles avec les objectifs de l'organisation;
- sont capables d'inculquer des valeurs et une discipline qui permettront aux soldats de surmonter leurs peurs; et
- sont capables d'utiliser efficacement leur pouvoir personnel et légitime⁶⁵.

La cohésion se présente sous de nombreux visages et elle peut avoir à la fois des résultats positifs et négatifs. Plus que toute autre chose, la cohésion est une question de leadership. Les chefs efficaces comprendront les conséquences de la cohésion, sauront comment développer le bon type de cohésion et emploieront activement ces connaissances à bâtir des unités fortes à la fois d'une cohésion verticale et d'une cohésion horizontale. Ils commanderont par l'exemple, partageront les difficultés, maintiendront des niveaux élevés de compétence, incarneront les valeurs organisationnelles et agiront avec intégrité et honneur.

NOTES

- 1 A. Mikalachki, *Group Cohesion Reconsidered: A Study of Blue Collar Work Groups*, London, ON, School of Business Administration,

- Western University, Ontario, 1969.
- 2 W.E. Piper, M. Marrache, R. Lacroix, A.M. Richardson, et B.D. Jones, « Cohesion as a Basic Bond in Groups », *Human Relations*, 36 (1983), p. 93-108.
 - 3 S.J. Zaccaro, « Nonequivalent Associations between Forms of Cohesiveness and Group-related Outcomes: Evidence for Multidimensionality », *The Journal of Social Psychology*, 131 (1990), p. 387-399.
 - 4 A.A. Cota, R.S. Longman, C.R. Evans, K.L. Dion, et L. Kilik, « Using and Misusing Factor Analysis to Explore Group Cohesion », *The Journal of Social Psychology*, 51 (1995), p. 308-316.
 - 5 Guy L. Siebold, « The Essence of Military Group Cohesion », *Armed Forces & Society*, vol. 33, n° 2 (2007), p. 287.
 - 6 R. Gal, *A Portrait of the Israeli Soldier*, Westport, CN, Greenwood Press, Inc., 1986.
 - 7 A. Kellett, *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle*, Boston, MA, Kluwer Nijhoff Publishing, 1982.
 - 8 C.C. Pinder, *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*, Glenview, Illinois, Scott, Foresman et Company, 1984.
 - 9 Gal, *op. cit.*, et N.K. Stewart, *South Atlantic Conflict of 1982: A Case Study in Military Cohesion, Research Report 1469*, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1988.
 - 10 Cet aspect de la cohésion sera repris plus en détail plus loin dans ce chapitre.
 - 11 J.H. Johns et al., *Cohesion in the US Military*, Washington, DC, National Defence University Press, 1984, p. 4.
 - 12 Stewart, *op. cit.*
 - 13 C.B. Cowdrey, *Vertical and Horizontal Cohesion: Combat Effectiveness and the Problem of Manpower Turbulence*, A Monograph, Fort Leavenworth, Kansas, School of Advanced Military Studies, 1995.
 - 14 A. Ahronson et C. Eberman, *Understanding Leadership and Teams in the Military Context*, Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2002, article rédigé sous contrat à www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.

- 15 Siebold, *op. cit.*, p. 287.
- 16 Ahronson et Eberman, *loc. cit.*
- 17 G.L. Siebold, « The Evolution of the Measurement of Cohesion », *Military Psychology*, vol. 11, n° 1, (1999), p. 5-26.
- 18 C.R. Evans, et K.L. Dion, « Group Cohesion and Performance: A Meta-analysis », *Small Group Research*, 22 (1991), p. 175-186; et B. Mullen et C. Copper, « The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration », *Psychological Bulletin*, 115 (1994), p. 210-227.
- 19 R. Gal, « Unit Morale: From a Theoretical Puzzle to an Empirical Illustration - An Israeli Example », *Journal of Applied Social Psychology*, 16 (1986), p. 549-564.
- 20 Z. Soloman, M. Mikulincer et S.E. Hobfoll, « Effects of Social Support and Battle Intensity on Loneliness and Breakdown During Combat », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (1986), p. 1269-1276.
- 21 L.W. Oliver, J. Harman, E. Hoover, S.M. Hayes, et N.A. Pandhi, « A Quantitative Integration of the Military Cohesion Literature », *Military Psychology*, vol. 11, n° 1 (1999), p. 57-83.
- 22 A. King, « The Word of Command: Communication and Cohesion in the Military », *Armed Forces and Society*, vol. 32, n° 4 (2006).
- 23 *Ibid.*, p. 505.
- 24 A. Tziner et Y. Vardi, « Effects of Command Style and Group Cohesiveness on the Performance Effectiveness of Self-selected Tank Crews », *Journal of Applied Psychology*, 67 (1982), p. 769-775.
- 25 C.C. Mosos, « The American Combat Soldier in Vietnam », *Journal of Social Issues*, 31 (1975), p. 25-37.
- 26 E.A. Shils et M. Janowitz, « Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II », *The Public Opinion Quarterly*, 12 (1948), p. 280-294, p. 314-315.
- 27 Stewart, *op. cit.*
- 28 Kellett, *op. cit.*
- 29 *Ibid.*, p. 23.
- 30 B. Horn, « 'But ... It's Not My Fault!' – Disobedience as a Function of Fear », dans C. Mantle, éd., *The Unwilling and the Reluctant*:

- Theoretical Perspectives on Disobedience in the Military*, Kingston, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2006, p. 184.
- 31 L. Wong, « Leave No Man Behind: Recovering America's Fallen Warriors », *Armed Forces and Society*, vol. 31, n° 4 (2005), p. 606.
- 32 J. Griffith et J. Greenlees, « Group Cohesion and Unit versus Individual Deployment of U.S. Army Reservists in Operation Desert Storm » *Psychological Reports*, 73 (1993), p. 272-274.
- 33 Stewart, *op. cit.*
- 34 Kellett, *op. cit.*
- 35 *Ibid.*
- 36 Shils et Janowitz, *op. cit.*
- 37 Stewart, *op. cit.*
- 38 Kellett, *op. cit.*; Moskos, *op. cit.*; U. Ben-Shalom, Z. Lehrer et E. Ben-Ari, « Cohesion During Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada », *Armed Forces and Society*, 32 (2005), p. 63-79; K. Lang, « American Military Performance in Vietnam: Background and Analysis », *Journal of Political and Military Sociology*, 8 (1980), p. 269-286; et K. Lang, « The Dissolution of Armies in the Vietnam Perspective », dans M. L. Martin et E. S. McCrate, éd., *The Military, Militarism, and the Polity: Essays in Honor of Morris Janowitz*, New York, The Free Press, 1984.
- 39 J. Griffith et M. Vaitkus, « Relating Cohesion to Stress, Strain, Disintegration, and Performance: An Organizing Framework », *Military Psychology*, vol. 11, n° 1 (1999), p. 27-55.
- 40 Kellett, *op. cit.*
- 41 Moskos, *op. cit.*
- 42 *Ibid.*, p. 33.
- 43 J. Lovell, « Military Service, Nationalism, and the Global Community », dans M. L. Martin et E. S. McCrate, éd., *The Military, Militarism, and the Polity: Essays in Honor of Morris Janowitz*, New York, The Free Press, 1984, p. 66; voir aussi C. Mantle, éd., *op. cit.*
- 44 M. Janowitz et R.W. Little, *Sociology and the Military Establishment*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1974.
- 45 Gal, *op. cit.*

- 46 *Ibid.*
- 47 R.B. Smith, « Why Soldiers Fight. Part I: Leadership, Cohesion, and Fighter Spirit », *Quality and Quantity*, 18 (1983), p. 1- 32.
- 48 P. Bradley, « Obedience to Military Authority: A Psychological Perspective », dans C. Mantle (éd.), *op. cit.*, p. 35.
- 49 R.B. Smith, « Why Soldiers Fight. Part II: Alternative Theories », *Quality and Quantity*, 18 (1983), p. 33-58.
- 50 Smith, *op. cit.*
- 51 Voir S. Cohen et T.A. Wills, « Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis », *Psychological Bulletin*, 98 (1985), p. 310-357; et D.R. Williams et J.S. House, « Social Support and Stress Reduction », dans C. L. Cooper et M. J. Smith, éd., *Job Stress and Blue Collar Work*, New York, Wiley and Sons, 1985.
- 52 Gal, *op. cit.*
- 53 F.R. Kirkland, « Honor, Combat Ethics and Military Culture », dans L.R. Sparacino, éd., *Military Medical Ethics Volume 1*, Washington, DC, The Borden Institute, 2003, p. 163.
- 54 S. Noy, « Combat Stress Reactions », dans R. Gal et A.D. Mangelsdorff, éd., *Handbook of Military Psychology I*, New York, John Wiley & Sons, 1991.
- 55 *Ibid.*, p. 513.
- 56 P.T. Bartone et A.B. Adler, « Cohesion over Time in a Peacekeeping Medical Task Force », *Military Psychology*, vol. 11, n° 1 (1999), p. 85-107.
- 57 Griffith et Greenlees, *op. cit.*
- 58 A.J. Lott et B.E. Lott, « Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables », *Psychological Bulletin*, 64 (1965), p. 259-309.
- 59 J.P. Stokes, « Components of Group Cohesion: Inter-member Attraction, Instrumental Value, and Risk Taking », *Small Group Behavior*, 14 (1983), p. 163-173.
- 60 A.A. Harrison et M.M. Connors, « Groups in Exotic Environments », dans L. Berkowitz, éd., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 8, Orlando, FL, Academic Press, 1984.
- 61 K.R. Westre et M.R. Weiss, « The Relationship between Perceived

- Coaching Behaviors and Group Cohesion in High School Football Teams », *Sport Psychologist*, 5 (1991), p. 41-54.
- 62 Piper et al., *op. cit.*
- 63 B. Horn, « A Law unto Themselves? – Elitism as a Catalyst for Disobedience », dans C. Mantle, éd., *op. cit.*
- 64 William D. Henderson, *Cohesion: The Human Element in Combat*, Washington, DC, National Defense University Press, 1985.
- 65 *Ibid.*, p. 107 – 115.

LECTURES RECOMMANDÉES

Gal, R., *A Portrait of the Israeli Soldier*. Westport, CN, Greenwood Press, Inc., 1986.

Henderson, William. D. *Cohesion: The Human Element in Combat*. Washington, DC, National Defense University Press, 1985.

Janowitz, M. et R.W. Little, *Sociology and the Military Establishment*. Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1974.

Kellett, Antony *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle*. Boston, MA, Kluwer Nijhoff Publishing, 1982.

Mantle, Craig, éd., *The Unwilling and the Reluctant: Theoretical Perspectives on Disobedience in the Military*. Kingston, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2006.

« Military Cohesion », *Military Psychology*, Special Issue, vol. 11, n° 1 (1999).

Siebold, G. L., « The Essence of Military Group Cohesion », *Armed Forces & Society*, vol. 33, n° 2 (2007), p. 286-295.

Smith, R. B., « Why Soldiers Fight. Part I: Leadership, Cohesion, and Fighter Spirit », *Quality and Quantity*, 18 (1983), p. 1-32.

8

LE COMMANDEMENT

Bernd Horn

Dans le monde militaire, rien n'est plus recherché et rien n'implique de responsabilité plus grande qu'un poste de commandant. Commander est un acte très personnel que chaque personne exécute différemment selon son expérience, les circonstances et sa personnalité. La façon dont une personne commande dépend davantage de son caractère et de sa personnalité que du concept de commandement lui-même. En fait, commander est beaucoup plus un art qu'une science. C'est pourquoi il y a une si grande différence entre les commandants – certains deviennent des légendes et d'autres sombrent dans l'ignominie.

Cependant, commander n'est pas une activité arbitraire. Ce ne peut être exercé que par des personnes qui sont officiellement nommées à des postes de commandant. La nécessité de préparer des personnes à commander n'est donc pas surprenante. Premièrement, il y a bien sûr la lourde responsabilité qui incombe au commandant – c'est-à-dire, la vie des autres. Deuxièmement, les commandants doivent accomplir leurs tâches, mais ils doivent le faire en réduisant au minimum les pertes de vie et sans dépasser l'enveloppe de ressources qui leur est allouée. C'est un défi souvent énorme. Le légendaire stratège B.H. Liddell Hart explique : « Un commandant doit avoir une connaissance approfondie de la nature humaine, le don de régler les problèmes, le pouvoir de s'attirer l'affection tout en communiquant de l'énergie et une capacité de détermination impitoyable quand les circonstances l'exigent. » Liddell Hart ajoute : « Il doit pouvoir galvaniser ses troupes tout en gardant la tête froide. »

DÉFINITION DU COMMANDEMENT

Le commandement est l'autorité investie qu'une personne exerce légitimement sur ses subordonnés en vertu de son grade et de la mission. La définition acceptée par l'OTAN, qui a été adoptée par le Canada, définit le commandement comme « l'autorité conférée à un militaire pour diriger, coordonner et contrôler des forces militaires »¹. L'essence du commandement est l'expression de la volonté humaine – une idée qui est intégrée dans le concept d'intention du commandant dans le cadre du principe du commandement de mission. En somme, le commandement est l'exercice déterminé de l'autorité sur les structures, les ressources, les personnes et les activités.

COMMANDEMENT DE MISSION

Le commandement de mission est un principe de commandement qui favorise la prise de décisions décentralisée et en temps utile, la liberté et la rapidité d'action et l'initiative en réponse à une orientation provenant d'un niveau supérieur. Il implique trois principes constants : l'importance de comprendre l'intention d'un commandant supérieur, la responsabilité claire de réaliser cette intention et la prise de décisions en temps utile. Essentiellement, les principes du commandement de mission sont : l'unité de l'effort, l'autorité décentralisée, la confiance, la compréhension mutuelle et la prise de décisions opportune et efficace.

En termes simples, le commandement de mission se concrétise par des ordres émis par le commandant de façon claire et détaillée pour s'assurer que ses subordonnés comprennent pleinement ses intentions, les missions qui leurs sont confiées, ainsi que la portée de leurs propres missions dans le cadre du plan général. En fait, on indique aux subordonnés l'effet à atteindre et la raison pour laquelle ils doivent l'atteindre. Il est important de noter que des ressources appropriées sont allouées aux subordonnés pour assurer le succès de la mission. De plus, un commandant doit imposer un minimum de mesures de contrôle pour s'assurer de ne pas restreindre inutilement l'initiative ou la liberté d'action

de ses subordonnés. Cela permet aux subordonnés de déterminer dans le cadre de leur liberté d'action respective comment accomplir le mieux possible la mission qui leur est confiée.

Il faut comprendre que le commandement de mission est circonstanciel. Il ne s'applique pas à toutes les personnes et à toutes les situations. Alors que la microgestion et/ou une orientation rigide superflue peut provoquer de la rancœur et entraver la créativité et l'initiative, l'absence d'orientation peut produire peu d'effet. Les subordonnés doivent être bien entraînés et posséder la capacité et les aptitudes leur permettant d'exécuter des tâches décentralisées. Des subordonnés de grades inférieurs, inexpérimentés ou fournis par des forces de coalition peuvent ne pas être capables d'exercer le commandement de mission. D'autre part, certaines situations, comme les crises, qui exigent une action déterminée et rapide, peuvent ne pas se prêter non plus au commandement de mission.

INTENTION DU COMMANDANT

L'intention du commandant est l'élément critique du commandement de mission. Tout l'effort du commandant (ainsi que celui de son état-major et de ses subordonnés), qu'il s'agisse de planifier, d'orienter, d'attribuer des ressources, de superviser, de motiver et/ou de mener, est motivé et déterminé par sa vision, son objectif ou sa mission et la volonté de réaliser cette vision et cette mission ou d'atteindre cet objectif. L'intention du commandant est son expression personnelle du pourquoi d'une opération et de ce qu'il espère réaliser. C'est un énoncé clair et concis de l'état final souhaité et du risque acceptable. Sa force réside dans le fait qu'elle permet à des subordonnés de faire preuve d'initiative en l'absence d'ordres ou face à des possibilités imprévues ou quand le concept original des opérations ne s'applique plus.

UNITÉ DE COMMANDEMENT

L'unité de commandement est un concept centré sur un commandant unique clairement identifié à qui on a confié une opération donnée et qui

LE COMMANDEMENT

est responsable devant un seul supérieur. Cela assure la clarté et l'unité de l'effort, favorise la prise de décisions opportune et efficace et évite les conflits des ordres et des instructions. Elle se caractérise par une chaîne de commandement claire, dans laquelle le commandement à chaque niveau est centré sur un commandant.

CLIMAT DE COMMANDEMENT

Un commandant exerce le commandement par la force de sa personnalité et de son leadership pour influencer l'attitude, l'orientation et la motivation de l'état-major et des commandants subordonnés. La capacité d'un commandant de créer un climat de commandement efficace et positif a une incidence directe sur le moral et le niveau de rendement du personnel dans l'organisation. Le leadership positif, la sincérité et la compassion du commandant stimulent la confiance à son égard, l'enthousiasme, la confiance mutuelle et le travail d'équipe des subordonnés. De plus, encourager à penser de façon indépendante, à faire preuve d'initiative et à accepter le risque, et faire participer l'état-major et les subordonnés à la prise des décisions contribuent à créer un climat de commandement efficace.

Pour que le commandement de mission fonctionne bien, le climat de commandement doit encourager les commandants subordonnés de tous les niveaux à penser de façon indépendante, à faire preuve d'initiative et à ne pas fuir les risques. Après tout, la force du commandement de mission est la capacité des commandants de tous les niveaux de réagir rapidement à l'évolution de la situation dans un espace de bataille ambigu, complexe, fluide et chaotique. Dans un tel environnement, il est essentiel de prendre et de garder l'initiative. Un retard dans la prise de décisions peut avoir des conséquences graves. Par conséquent, les commandants subordonnés, chargés d'appliquer l'intention du commandant, doivent prendre des décisions et agir.

Cela exige de la confiance. Le commandant supérieur doit avoir confiance que ses subordonnés sauront agir, qu'ils agiront conformément à l'intention du commandant et prendront des décisions raisonnables quelle que soit la

situation dans laquelle ils se trouvent (situation qui, dans un environnement de sécurité ambigu et chaotique, pourrait ne pas être celle que le commandant supérieur avait prévue à l'origine). Cette confiance est essentielle car pour que le commandement de mission fonctionne, le supérieur doit minimiser les mécanismes de contrôle et donner au subordonné la liberté d'action et l'initiative nécessaires pour obtenir l'effet souhaité.

De même, le subordonné doit avoir confiance qu'on ne lui a pas confié une tâche irréalisable. De plus, il doit être confiant que son supérieur fournira l'orientation, les directives et les ressources nécessaires pour accomplir avec succès la mission qu'on lui a confiée. Il est important de noter que pour que le subordonné puisse exercer pleinement son initiative et accepter le niveau de risque nécessaire, il doit pouvoir avoir confiance que le supérieur lui apportera le soutien nécessaire au cas où des erreurs seraient commises (c.-à-d. des actions ni malveillantes, ni dues à la négligence).

RESPONSABILITÉ DU COMMANDEMENT

Tout militaire de profession, en tant que personne, est responsable de ses actes et des conséquences directes de ses actes. Néanmoins, les commandants sont chargés de prendre des décisions, d'émettre des ordres et de superviser la conduite du personnel qui relève d'eux. Le pouvoir légal dévolu aux commandants exige que les subordonnés exécutent les ordres légitimes de leurs supérieurs. Cependant, de la même façon, le commandant qui donne les ordres doit accepter la responsabilité des conséquences qui découlent de l'exécution de ses ordres. Ils sont responsables des actes qu'ils savent, ou devraient savoir, avoir été effectués en réponse à leurs ordres.

LE LIEN COMMANDEMENT - LEADERSHIP - GESTION

Cependant, le commandement n'est pas un concept unidimensionnel. La portée générale du commandement est la raison pour laquelle il se

compose de trois composantes, qui se renforcent souvent : l'autorité, la gestion et le leadership. Paradoxalement, ces termes sont souvent considérés comme des synonymes ou mutuellement exclusifs. Mais chaque composante est un élément de commandement intégral et souvent interdépendant. Chacun peut avoir un effet distinct. Aucun n'est nécessairement mutuellement exclusif – et lorsque utilisés judicieusement selon les circonstances du moment et les facteurs conjoncturels, ils se combinent pour fournir le maximum d'efficacité et de succès.

Autorité

La première composante est l'autorité. Les commandants peuvent toujours compter sur leur autorité pour appliquer leur volonté. L'autorité, qui comprend une composante juridique et constitutionnelle (p. ex., *Loi sur la défense nationale*), découle toujours d'une entité supérieure ou plus élevée. Elle donne aux commandants le droit de prendre des décisions, de transmettre leurs intentions aux subordonnés et d'imposer leur volonté aux autres. C'est l'autorité militaire, c'est-à-dire en vertu de la responsabilité illimitée d'un membre des forces armées et de l'autorité investie au commandant de mettre la vie des personnes en péril, appuyée par des pénalités sévères pour non-conformité, qui différencie le commandement militaire des postes et nominations de pouvoir civils. Bien que l'autorité soit un outil puissant pour les commandants, se baser sur le grade ou le poste ne permet jamais d'assurer la cohésion et l'efficacité d'une unité pour surmonter une crise. Au mieux, cela peut présenter un semblant d'organisation efficace, mais on peut en douter.

Indépendamment de cela, parfois, comme en temps de crise ou devant l'intransigeance d'une personne ou d'un groupe face à un changement nécessaire, l'autorité peut fournir l'élément décisif requis pour permettre le renouvellement ou la survie. Dans certaines circonstances et occasions, l'autorité doit être l'outil préféré.

Gestion

La seconde composante du commandement est la gestion. La gestion vise à contrôler la complexité et à accroître l'efficacité et l'efficience du groupe. Elle traite principalement de l'attribution et du contrôle des ressources (c.-à-d. humaines, financières et matérielles) nécessaires pour atteindre les objectifs. Elle porte sur les mesures administratives comme l'allocation des ressources, la budgétisation, la coordination, le contrôle, l'organisation, la planification, l'établissement des priorités, la résolution des problèmes, la supervision et le respect des politiques et des calendriers.

La gestion est également basée sur le pouvoir organisationnel formel et elle est sans équivoque axée sur les résultats. Elle met l'accent sur l'exécution adéquate et efficiente des processus organisationnels. Cependant, cela ne veut pas dire que des gestionnaires efficaces n'utilisent pas le leadership pour accroître leur efficacité à atteindre les objectifs.

Il est clair que la gestion a une grande importance pour les commandants et les leaders institutionnels. Les compétences et les pratiques de gestion leur permettent de s'assurer que les subordonnés reçoivent l'orientation, les directives, l'orientation et les ressources nécessaires – en temps utile et là où c'est nécessaire – pour accomplir la mission conformément à l'intention du commandant. La gestion est donc une composante essentielle et nécessaire du commandement. Cependant, ce n'est pas du leadership, mais cela ne devrait pas l'être de toute façon. Elle sert une fin distincte et vitale nécessaire à l'efficacité et au succès du commandement. Elle ne remplace pas le leadership et ne se substitue pas au leadership. Elle est plutôt complémentaire. Elle n'est qu'un des trois instruments destinés à remplir une fonction spécifique dans la « boîte à outils » du commandement.

Leadership

La troisième composante du commandement est le leadership. C'est l'aspect « humain » du commandement, mais il peut également être exercé

hors du concept de commandement. Il traite du but de l'organisation – « faire ce qu'il faut » par rapport à le « faire correctement [gestion] ». Conformément à la doctrine des FC, le leadership est défini de la façon suivante : « Diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission². » Alors que la gestion est basée sur l'autorité et le poste, le leadership se base sur l'influence, directe ou indirecte.

En fin de compte, la composante leadership du commandement consiste à influencer les gens à atteindre des objectifs qui sont importants pour le leader, le groupe et l'organisation. C'est l'élément humain – la direction, la motivation et l'inspiration, notamment en situation de crise, de chaos et de complexité, quand les directives, les énoncés de politique et les communiqués ont peu d'effet sur des subordonnés désabusés, épuisés et stressés. Un leadership fort encourage les subordonnés à aller au-delà de l'obligation d'obéir et à s'engager dans la mission d'une façon qui maximise leur potentiel. C'est la composante très individualiste, mais puissante, qui permet aux commandants et aux leaders de tous les niveaux de façonner et/ou de modifier l'environnement ou le système dans lequel les gens fonctionnent et donc, d'influencer les attitudes, le comportement et les actes des autres.

C'est dans le domaine puissant de l'influence et du changement potentiel que l'on saisit le mieux la différence fondamentale entre le concept de leadership et le concept de commandement. Les termes commandement et leadership sont trop souvent utilisés indifféremment ou considérés comme des synonymes. Mais ils ne le sont pas. Le leadership peut et doit être une composante du commandement. Après tout, pour être un commandant efficace, l'autorité formelle qui accompagne le grade et le poste doit être renforcée et complétée par des qualités et des compétences personnelles – l'aspect humain. Néanmoins, tel qu'indiqué précédemment, le commandement est basé sur l'autorité investie et le poste attribué et/ou le grade. Il ne peut être exercé que vers les rangs inférieurs dans la chaîne de commandement par les structures et les processus de contrôle. Inversement, le leadership n'est pas restreint par les limites de l'autorité formelle. Des personnes à tous les niveaux de

la chaîne de commandement peuvent, en fonction de leur capacité et de leur motivation, influencer leurs pairs et même leurs supérieurs. Cela différencie clairement le leadership du commandement. En somme, bien que le leadership joue un rôle essentiel dans le succès des commandants, ce n'est ni du commandement ni de la gestion.

CONCLUSION

En fin de compte, le commandement est l'autorité investie attribuée à une personne qui occupe un poste donné. Cette autorité habilite cette personne, le commandant, à établir la vision, l'orientation et le but nécessaires pour accomplir la mission qui lui est confiée. Pour aider le commandant à accomplir sa tâche, la plupart des armées modernes ont adopté un principe de commandement de mission, qui favorise la prise de décisions décentralisée et en temps utile, la liberté et la rapidité d'action et l'initiative en réponse à une orientation provenant d'un niveau supérieur. Il implique trois principes constants : l'importance de comprendre l'intention d'un commandant supérieur, la responsabilité claire de réaliser cette intention et la prise de décisions en temps utile. Essentiellement, le commandement de mission repose sur cinq principes fondamentaux : l'unité de l'effort, l'autorité décentralisée, la confiance, la compréhension mutuelle et la prise de décisions opportune et efficace.

Cependant, le commandement est constitué de trois composantes qui se renforcent souvent : l'autorité, la gestion et le leadership. Comme commander est une expérience très personnelle, chaque commandant adopte une approche unique et accorde une importance différente à chacune de ces composantes. En fin de compte, ce qui importe est la capacité d'un commandant de prendre des décisions éclairées et opportunes, ainsi que de motiver et de diriger des subordonnés dans l'accomplissement des missions qui leur sont confiées. Cela exige une vision de l'état final souhaité, la compréhension de l'art et de la science militaires, ainsi que la capacité d'évaluer le personnel, les situations et les risques, et d'agir en conséquence³.

NOTES

- 1 Canada, *Le commandement*, Ottawa, MDN, 1997, p. 4.
- 2 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, MDN, 2005.
- 3 Ce chapitre est basé sur un ensemble de documents provenant de sources indiquées dans la « Lectures recommandées » donnée à la fin de ce chapitre.

LECTURES RECOMMANDÉES

Australian Army. *Command, Leadership and Management*. Puckapunyal: Land Warfare Development Centre, 2003.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.

Canada. *Le commandement*. Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne de Kingston, 1997.

Granatstein, Jack. *The Generals: The Canadian Army's Senior Commanders in the Second World War*, Toronto, Stoddart, 1995.

Horn, Bernd. *The Buck Stops Here: Senior Commanders on Operations*, Kingston, CDA Press, 2007.

Melvin, Brigadier R.A.M.S. « Mission Command », *British Army Review*, No. 130, Autumn 2002, 4-9.

Slim, Field Marshal Viscount. *Defeat into Victory*, London, Pan Books, Réimpression en 1999.

Storr, Major Jim. « A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command », *Defence Studies*, Vol 3, No. 3, Autumn 2003, 119-129.

Sullivan, Gordon R. and Michael V. Harper. *Hope is not a Method*, New York, Random House, 1996.

LA COMMUNICATION

Allister MacIntyre et Danielle Charbonneau

Malgré la panoplie de définitions qui existent sur le leadership, on continue toujours d'élaborer des modèles de leadership et de débattre des attributs particuliers qui distinguent les leaders reconnus pour leur efficacité. Pourtant, il existe un dénominateur commun, une sorte de fil conducteur, dans toutes ces méditations dont le leadership fait l'objet. Peu importe comment l'on choisit d'aborder cette notion, on constate que l'influence des leaders sur leurs subordonnés constitue invariablement un facteur déterminant. Par exemple, la doctrine de leadership récemment publiée par les Forces canadiennes (FC) adopte un point de vue neutre sur le leadership, lequel ressort dans la définition qui nous est fournie : « l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun¹. » En effet, cette définition accorde une importance capitale à l'influence du leader, mais ignore totalement les aspects moraux et utilitaires du leadership. Or, pour exercer une influence quelconque, il faut commencer par communiquer ses intentions. Bref, sans communication, il n'y a pas de leadership.

UNE DÉFINITION DE LA COMMUNICATION

Tout le monde sait que la communication résulte de la transmission de renseignements entre un expéditeur à l'extrémité émettrice, et un ou plusieurs destinataires à l'extrémité réceptrice. Mais on ne s'arrête pas

souvent pour réfléchir sur le processus de communication lui-même et sur son fonctionnement². Avant de penser à communiquer son message, l'expéditeur doit penser au contenu qu'il veut lui donner. Le message est ensuite codé au moyen des mots appropriés et le contenu est transmis aux récepteurs de la manière choisie, soit en personne, par lettre, par courriel, etc. Pour leur part, les destinataires doivent percevoir le message avant de le décoder afin d'en extraire le sens et de comprendre ce qu'ils croient que l'expéditeur a voulu leur dire. Le processus a l'air tout simple, mais il y a énormément de risques que le message avorte en chemin. Combien de fois n'a-t-on pas entendu de commentaires du genre « Je me fiche de ce que John t'a répété, ce n'est pas ce que j'ai dit » ou « Pourquoi as-tu fait cela? Ce n'est pas ce que je t'ai demandé. »? Ces situations sont courantes parce qu'en dépit des plus beaux efforts, la communication échoue fréquemment. Les diverses sources de malentendu dans les messages et les obstacles à la communication seront abordés plus loin dans le présent chapitre.

LES CHEMINS DE LA PERSUASION

Les leaders qui espèrent influencer leurs subordonnés conviendront facilement de l'importance de la communication. Dans un contexte militaire, les leaders peuvent influencer sur les comportements en recourant à leur autorité légitime et en donnant des ordres. Mais pour s'assurer que leurs subordonnés changent d'attitude et assimilent leurs messages, ils doivent user de leur influence et de leur pouvoir de persuasion. La littérature renferme plusieurs approches permettant de comprendre cette dernière notion, mais le modèle de persuasion dit de la probabilité ou modèle de persuasion ELM (pour *Elaboration Likelihood Model*), élaboré par les psychosociologues Richard Petty et John Cacioppo, est l'une des approches les mieux documentées et les plus largement acceptées³. Le modèle de persuasion ELM est une démarche globale visant à intégrer les multiples éléments de la recherche sur la persuasion qui a été faite avant qu'il ne soit élaboré. La version 1986 de ce modèle est à des années-lumière de tout ce qui a précédé ou suivi sa mise au point.

Ce chapitre n'expose pas en détail le modèle, mais traite de ses particularités les plus importantes. Le concept des deux chemins (ou modes) de persuasion, soit un chemin central et un chemin périphérique, semble saisir la plupart des caractéristiques pertinentes du processus de persuasion. En termes simples, ou on prend le temps de réfléchir à un message persuasif (chemin central), ou on est contraint d'agir sans beaucoup de réflexion (chemin périphérique). Ceux qui suivent le chemin central sont généralement consciemment motivés à réfléchir au message et à porter attention à la qualité des arguments. De plus, quand un message persuasif pousse un destinataire à consacrer plus de temps à son assimilation, le contenu du message a plus de chances de s'incruster dans son cerveau et de résister au changement. Par contre, le destinataire qu'on a réussi à persuader par le chemin périphérique aura tendance à réfléchir plus longuement aux aspects superficiels du message comme le nombre d'arguments ou l'attrait ou l'amabilité du communicateur, et à porter moins d'attention aux détails spécifiques du message.

Ces particularités du modèle de persuasion ELM impliquent que les leaders qui souhaitent simplement que les destinataires se conforment aux messages peuvent se contenter de donner des ordres à leurs subordonnés, tandis que ceux qui cherchent à faire assimiler leurs messages persuasifs à leurs collègues, supérieurs, pairs et subordonnés, ne doivent pas seulement leur donner des arguments suffisants, mais leur fournir aussi le temps de décoder et de traiter le contenu de leurs messages. Indépendamment du chemin emprunté par le message, quatre aspects essentiels du message contribuent à l'efficacité de la communication. Ces aspects sont associés aux caractéristiques de la source, au message lui-même, à la voie de communication choisie, et à l'auditoire⁴.

LA SOURCE

Les caractéristiques de la source qui entrent en jeu durant le processus de communication se rapportent principalement à la crédibilité et à la fiabilité de l'expéditeur du message. La crédibilité est liée aux titres de compétences et à l'expertise de l'expéditeur⁵, surtout en ce qui a trait au

sujet de la communication. D'où le fait que certaines personnes seront crédibles dans une situation et pas du tout dans une autre. Par exemple, un médecin sera une source crédible si le sujet est une question reliée à la santé, mais la plupart des gens voudront consulter un comptable et non leur médecin s'ils ont besoin d'un avis sur leur déclaration de revenus. C'est la même chose dans le contexte militaire. On accordera plus vraisemblablement de crédibilité à un officier des armes de combat qu'à un officier de la logistique si la question à débattre concerne les tactiques de combat. Or, si la crédibilité est très intimement liée à l'expertise du communicateur, la fiabilité a davantage à voir avec l'honnêteté et l'intégrité. Si le destinataire d'un message soupçonne que l'expéditeur n'est pas sincère ou cherche à le tromper, ou s'il sent la supercherie derrière le langage corporel ou d'autres indices non verbaux, il sera moins enclin à accepter le contenu du message.

Naturellement, toute évaluation de la crédibilité de la source est incroyablement subjective. À cet égard, les destinataires peuvent être influencés par leur connaissance plus ou moins bonne de l'expéditeur d'un message ou par l'affection, l'admiration ou le respect plus ou moins grands qu'ils éprouvent pour lui. Parfois, ils peuvent même se laisser influencer par le fait qu'il leur ressemble (par le sexe, la race, la religion, le niveau socioéconomique, l'âge, les qualifications professionnelles, etc.). La manière dont l'expéditeur d'un message s'habille, son langage corporel et l'attrait qu'il exerce sur son auditoire peuvent également avoir une incidence sur la manière dont cet auditoire évaluera sa crédibilité.

LE MESSAGE

Il est toujours important d'être attentif aux caractéristiques du message, mais cela devient capital s'il y a la moindre possibilité que le « messenger » lui-même pose problème. Les idées qu'un communicateur désire transmettre doivent être codées de manière à en faciliter l'interprétation. Les longs messages décousus sont ordinairement mal reçus; le contenu d'un message doit rester pertinent, ciblé et cohérent.

Phillip Clappitt, professeur en communication organisationnelle et en science de l'information à l'Université du Wisconsin, présente un modèle qui peut aider les communicateurs à choisir les caractéristiques qui conviennent le mieux à leurs messages et la voie appropriée pour les transmettre, compte tenu des objectifs poursuivis et des attributs personnels des destinataires⁶. Par exemple, ces choix s'appliquent à une série de facteurs comme la terminologie, les faits, les arguments, la preuve, le ton, l'impressionnabilité, la complexité, l'enchaînement logique, les formalités, etc. Sur cet aspect du message, les psychologues canadiens Alan Auerbach et Shimon Dolan ajoutent qu'un « [...] message qui contient même l'ombre d'une menace tend à avoir un effet contraire à celui recherché sur la personne que l'on veut persuader »⁷. En revanche, les messages qui véhiculent la peur peuvent être efficaces lorsque le sujet traité est relié à la santé.

Il est presque toujours préférable de formuler des conclusions explicites plutôt que d'encourager les destinataires à dégager leurs propres conclusions. C'est pourquoi le spécialiste de la communication et de la gestion Lani Arredondo prétend qu'une bonne méthode de présentation d'exposés est de commencer par résumer à son auditoire ce qu'il s'apprête à entendre, de lui donner l'exposé, puis de récapituler la matière (ce qui équivalait à lui répéter l'essentiel de ce qu'il vient d'entendre)⁸.

L'AUDITOIRE

L'expéditeur d'un message qui ne connaît pas bien l'auditoire auquel il s'adresse réduit ses chances de succès auprès de cet auditoire. Il faut comprendre que la transmission d'un message n'est pas terminée tant que son contenu n'a pas été décodé. Les destinataires décodent les messages en convertissant leur contenu en quelque chose qu'ils comprendront. Les messages transmis entre un expéditeur et des destinataires qui partagent une même culture et une même langue ont beaucoup plus de chances d'être décodés avec exactitude⁹. Le bruit, qui est le terme utilisé pour qualifier tout phénomène qui perturbe la communication, peut également entraver le décodage du message. Ce bruit inclut tout bruit

réel ainsi que toute interruption, distraction, différence culturelle ou barrière linguistique.

Comme pour les caractéristiques de la source, l'éventail des attributs pouvant distinguer un auditoire particulier est pratiquement illimité. Pour décider s'il faut investir de gros efforts dans le développement et la présentation d'arguments de qualité ou s'il suffit de produire un message superficiel, le communicateur devrait considérer des aspects de son auditoire comme son niveau d'intelligence, son degré d'instruction, les professions qu'il représente et sa connaissance du sujet. Est-il possible que les destinataires aient déjà un point de vue sur le sujet? Ont-ils une raison de s'y intéresser? Sont-ils motivés à écouter et à comprendre? Quelles sont leurs croyances et leurs valeurs? Y a-t-il des différences socio-économiques entre l'expéditeur et les destinataires du message? Même des aspects comme la personnalité, le sexe, l'âge et l'orientation religieuse peuvent jouer un rôle significatif dans le processus de communication.

À l'évidence, l'expéditeur doit prendre en considération une foule de facteurs et d'aspects dans son message, quoiqu'il ne suffise pas seulement d'en connaître la liste exhaustive. En effet, les communicateurs reconnus pour leur efficacité savent que des messages différents ont des répercussions différentes sur des auditoires différents. Armés de ce savoir et d'une bonne connaissance de leur auditoire, ces communicateurs sont mieux équipés que les autres pour adapter leurs messages dans le but d'en maximiser l'impact.

LA VOIE DE COMMUNICATION

À supposer que les communicateurs n'aient pas de doute sur le contenu des messages à transmettre et qu'ils connaissent parfaitement les caractéristiques de leurs auditoires, ils doivent encore déterminer la voie de communication qui sera la plus efficace. À cet égard, les possibilités abondent. Il y a la voie orale (en personne, par téléphone, par messagerie vocale, par vidéoconférence, p. ex. pour une présentation à un auditoire, réunions), la voie écrite (courriel, fax, pages Web et babillards), etc. Le psychologue organisationnel Richard Field parle d'un continuum dont

la « richesse » va de « pauvre » (p. ex. les moyens statiques impersonnels comme les prospectus et les bulletins) à « riche » (p. ex. la présence physique, soit en personne)¹⁰. Certains soutiennent que la communication atteint son efficacité maximale lorsque des voies de communication dites « riches » sont utilisées pour transmettre des messages organisationnels non courants et que des voies de communications dites « pauvres » le sont pour les messages courants. L'utilisation d'une voie de communication « pauvre » pour la transmission de messages non courants entraîne une minimisation de leur complexité, tandis que l'utilisation d'une voie de communications « riche » pour le traitement des affaires courantes peut déboucher sur une surdose d'information et de la confusion.

Quand le sujet d'un message est important et que la voie de communication choisie est la rencontre en personne, il est toujours souhaitable de recourir à l'écrit, par exemple, pour résumer les principaux points d'une conversation : on s'assure ainsi que les divers aspects d'une entente, le calendrier des activités ou les échéances des produits livrables sont bien ancrés dans la mémoire des destinataires et on profite de l'occasion pour clarifier le message s'il y a lieu. C'est au moment où les communicateurs s'écartent de la forme écrite que les indices périphériques prennent de plus en plus d'importance. Un message écrit est plus susceptible d'être assimilé, parce que ce mode de communication permet au lecteur de contrôler le rythme de la présentation en lisant et relisant certains passages, et parce que la matière est généralement plus concentrée sous la forme écrite.

CIBLAGE DU MESSAGE EN FONCTION DE L'AUDITOIRE

Une des pires erreurs qu'un communicateur peut commettre consiste à présumer que tous les auditoires sont identiques. Il y a trois grandes questions à se poser sur l'auditoire-cible qui auront une influence déterminante sur la stratégie de communication. Premièrement, quel est le niveau de connaissance de la cible (de l'auditoire) par rapport au sujet? Deuxièmement, quel est le niveau d'importance accordé au sujet par la cible? Et troisièmement, si les destinataires ont déjà un

point de vue sur le sujet, quel est-il? Harry Mills¹¹ a identifié six types d'auditoire qui requièrent chacun une approche différente en matière de communication.

L'auditoire hostile

Étant contre le message en partant, l'auditoire hostile sera probablement indifférent à la crédibilité du communicateur. Celui-ci devra donc d'abord attirer l'attention de la cible, ce qu'il peut faire en recourant à l'humour ou en racontant une petite histoire. Ensuite, il devrait déterminer les points d'entente avec son auditoire (buts, objectifs, inconvénients du statu quo), puis présenter des arguments en faveur de son message. Pour un communicateur qui fait face à un auditoire hostile, un but réaliste serait d'arriver à neutraliser l'opinion de son auditoire plutôt que de la changer radicalement.

L'auditoire neutre

L'auditoire neutre a besoin qu'on lui donne une raison d'écouter le message. Afin de l'intéresser suffisamment pour qu'il accepte au moins de l'écouter, le communicateur doit lui montrer de quelle manière – négativement ou positivement – il sera influencé par son message.

L'auditoire indifférent

Quant à l'auditoire qui ne manifeste aucun intérêt, le communicateur doit s'assurer de capter son attention dès le début au moyen d'une histoire, d'une nouvelle ou d'un fait inhabituel. Puis il doit donner aux membres de cet auditoire indifférent des motifs d'intérêt et leur expliquer de quelle manière le message les concerne.

L'auditoire mal informé

La crédibilité est importante pour l'auditoire mal informé, de sorte que les antécédents et les qualifications du communicateur devraient être soulignés. L'exposé devrait commencer par deux ou trois bons arguments à l'appui du message et des exemples concrets ou faciles à comprendre. Les questions devraient être encouragées.

L'auditoire favorable

Devant un auditoire favorable au message, le communicateur peut utiliser des histoires et des témoignages visant à ranimer l'enthousiasme de manière à accentuer les similitudes entre lui et son auditoire. Et pour renforcer l'opinion déjà faite de cet auditoire, son exposé peut même inclure des objections à son message, qu'il accompagnera bien sûr de contre-arguments venant réfuter ces objections.

L'auditoire hétéroclite

Enfin, l'auditoire hétéroclite se singularise par la variété de ses opinions et de ses connaissances. Dans ce cas, il faut identifier les sous-auditoires prédominants et adapter le message aux plus nombreux d'entre eux. Autrement dit, des parties différentes du message s'adresseront à des sous-auditoires distincts. Mais en s'efforçant d'attirer l'approbation de tout le monde, il faut prendre garde à ne pas se contredire!

LA COMMUNICATION NON VERBALE

Les humains ne recourent pas seulement à l'écrit et à la parole pour communiquer leurs messages. Les gens qui ont la chance de voir un communicateur réalisent l'importance des indices non verbaux dans le décodage du sens d'un message. La posture du communicateur,

ses expressions faciales, ses gestes, sa proximité avec l'auditoire et le mouvement de ses yeux sont des exemples d'indices non verbaux. En effet, on a souvent le sentiment que le vrai message d'un interlocuteur est différent de l'enchaînement des mots qui sortent de sa bouche. On a la vague impression que les mots prononcés sont déconnectés du langage corporel. Prenons l'exemple du patron qui assure son employé de sa compréhension en désapprouvant d'un signe de tête. Même s'il est quasiment imperceptible, ce hochement laisse croire que le patron pense le contraire de ce qu'il dit. L'employé conclura certainement que son patron manque de sincérité.

L'expression faciale est l'un des indices les plus évidents du langage non verbal. Des recherches ont montré qu'il y avait deux aspects importants à l'expression faciale. Premièrement, si les gestes utilisés varient énormément d'une culture à l'autre, les expressions faciales sont pratiquement universelles. Deuxièmement, ces expressions traduisent uniquement six émotions de base que l'on peut combiner de diverses manières : joie, tristesse, surprise, colère, peur et dégoût¹². Le sourire est une arme puissante, car les personnes souriantes sont perçues comme étant heureuses et jugées en conséquence plus attrayantes. De plus, le sourire est contagieux¹³. Mais un sourire de vrai plaisir se distingue de ses autres versions en ce qu'il est le seul à produire une contraction des muscles autour des yeux. On rencontre tous, de temps à autre, un sourire faux appliqué comme un masque sur le visage et démenti par un regard triste. Il faut savoir que les diverses versions du sourire produisent des réactions variées chez leurs destinataires.

Entre autres indices non verbaux, la quantité et le type de contacts visuels, la manière d'utiliser son espace personnel, le débit de la parole, le ton de la voix et la posture du corps sont à mentionner. Les personnes de statut social élevé ont généralement l'air plus décontracté que celles qui sont d'un niveau social inférieur, et les gens qui savent garder le contact visuel avec leur interlocuteur sont perçus comme étant plus compétents que les autres. Les destinataires d'un message observent même des indices non verbaux pour mieux détecter les mensonges et la tromperie. On sait, par exemple, que le manque de spontanéité, l'absence de sourire, la dilatation des pupilles et les hésitations dans le discours sont des

signes de mensonge. De même, des contacts visuels non soutenus, des changements de posture trop fréquents, des temps de réaction trop longs, des hésitations très nombreuses et un ton aigu sont autant d'indications que la tromperie pourrait être à l'œuvre¹⁴.

L'ART D'ÉCOUTER

Des communications efficaces n'émanent pas d'un processus à sens unique. Le processus de communication comporte aussi une extrémité réceptrice, d'où la nécessité pour le destinataire du message de savoir écouter. Thomas E. Harris et John Sherblom, deux professeurs de communication, soutiennent qu'une écoute active et efficace requiert de l'application¹⁵. Ces auteurs mentionnent plusieurs obstacles à une écoute efficace¹⁶, qui sont résumés ci-dessous :

Manque d'intérêt

Les destinataires d'une communication dont le sujet ne les intéresse pas ou qu'ils jugent trop difficile risquent fort de s'ennuyer, de s'impatienter et probablement de rêvasser ou de s'intéresser à autre chose au moment de sa présentation. Les destinataires doivent rester concentrés sur le contenu de la communication, même si l'écoute attentive exige certains efforts.

Transmission dérangeante

Les destinataires d'une communication ont tendance à juger le locuteur ou l'auteur d'une communication verbale sur un ensemble de signes particuliers. Par exemple, s'il remue continuellement, est énervé ou désorganisé, a un accent qui s'écarte de la norme ou n'arrive pas à livrer son message efficacement, ils s'attarderont plus à ses manières qu'à ce qu'il cherche à leur dire. Les destinataires doivent surveiller les signes de distraction et, dès leur apparition, s'obliger à se reconcentrer sur le

message. Si nécessaire, ils doivent détourner le regard du communicateur pour se réabsorber dans l'assimilation du message.

Bruit

Tout bruit qui masque le contenu du message ou distrait l'attention des destinataires compromet l'écoute attentive. Face à une brève perturbation, par exemple, le passage d'un train ou d'un avion, ou le bruit d'une sirène, les destinataires devraient demander au communicateur d'interrompre sa présentation jusqu'à ce que le bruit s'éteigne. S'il s'agit d'un bruit prolongé, ils pourraient devoir prendre des mesures pour en atténuer l'effet (fermer les portes ou les fenêtres) ou trouver une salle plus tranquille.

Arrogance et manque de respect

Devant l'arrogance (p. ex. un je-sais-tout) ou l'irrespect d'un communicateur, les destinataires réagiront de façon émotionnelle et n'écouteront pas aussi efficacement. Cette situation n'est jamais facile à gérer, parce qu'on peut difficilement recourir à la raison après avoir donné libre cours à ses émotions. Ici aussi, les destinataires doivent être à l'affût des signes d'inattention au message et faire ce qu'ils peuvent pour contrôler leurs émotions. Ils peuvent aussi tenter de faire reporter la communication jusqu'à ce que chaque partie ait eu le temps de se calmer.

Réactions émotives préprogrammées

Si le communicateur aborde un sujet qui provoque une forte réaction émotive chez son auditoire, le contenu de son message s'en trouvera comme filtré. Comme ci-dessus, le mieux que les destinataires peuvent faire est encore de surveiller les signes d'inattention et de tenter de maintenir un équilibre émotionnel. Ils devront s'efforcer d'accueillir le message tel quel sans préjuger de son contenu. Ils pourront aussi se

retirer de l'échange ou de la communication et s'éloigner, le temps de retrouver leur calme.

À l'écoute des faits

Les destinataires qui se contentent de rechercher uniquement les faits bruts risquent de passer à côté de l'essentiel d'un message. Il est admirable de s'intéresser aux faits, mais l'idée d'ensemble doit primer. Et pour cela, les destinataires doivent être attentifs à une variété de facteurs tels que le langage corporel, le ton de la voix, le sentiment d'urgence qui se dégage du message et du communicateur, et ils doivent tenter de comprendre les motifs qui sous-tendent la communication.

L'attention feinte

Depuis la petite école, nous avons tous appris à faire semblant d'écouter, de sorte qu'au lieu de posséder l'art de savoir écouter, nous maîtrisons celui de paraître intéressé. Or, c'est un piège que nous devons éviter à tout prix. Non seulement le communicateur mérite-t-il notre attention, mais au plan interpersonnel, il est très embarrassant d'être pris à feindre l'intérêt. En effet, c'est le meilleur moyen de miner notre propre crédibilité et de mettre un terme à la communication. En général, les destinataires d'un message devraient accorder à ceux qui ont pris le temps de le leur communiquer, le respect qui leur est dû en écoutant au moins ce qu'ils ont à dire.

La rapidité de la pensée

En moyenne, les humains pensent de trois à quatre fois plus vite qu'ils parlent. Les destinataires d'un message peuvent donc utiliser leur temps libre pour réfléchir à leur réponse ou penser à autre chose. Voilà un autre piège difficile à éviter, car dès qu'on a l'esprit ailleurs, on ne se rend

généralement même pas compte qu'on s'est écarté du sujet. Le meilleur conseil à donner est, une fois de plus, de rester concentré.

Parmi les autres obstacles à l'efficacité de la communication, mentionnons l'effet motus (la tendance à ne pas transmettre les mauvaises nouvelles à ses supérieurs ou à ne pas dire la vérité aux personnes de pouvoir ou d'influence), la fatigue, les contraintes de temps, les différences de statut, les jugements de valeur, les niveaux de langue inappropriés ou le jargon, les messages contradictoires, le caractère inadéquat des informations, l'utilisation d'une voie de communication qui ne sied pas au message et la surdose d'information¹⁷.

Il faut s'efforcer de surmonter tous ces obstacles à la communication. La personne qui réussit à écouter activement un message qui lui est adressé peut faciliter son assimilation en paraphrasant ce qu'elle a entendu, en exprimant ce qu'elle a compris et en posant des questions. Non seulement signalera-t-elle ainsi son intérêt et son attention, mais elle donnera également au communicateur l'occasion de clarifier le contenu de son message.

CONCLUSION

Les leaders doivent maîtriser les compétences liées à l'efficacité de la communication s'ils veulent influencer leurs subordonnés et réaliser leurs missions et leurs objectifs. Ils doivent également comprendre qu'il y a plus d'un chemin vers la persuasion et ne pas oublier que la communication n'est pas un processus à sens unique au service de l'exercice du pouvoir. Les leaders doivent établir leur crédibilité et montrer à leurs supérieurs, leurs subordonnés, leurs pairs et autres intéressés qu'ils sont dignes de confiance. Surtout, ils doivent savoir jauger leur auditoire. Une parfaite connaissance de soi doublée d'une excellente connaissance de leur auditoire leur permettra d'adapter leurs messages de manière à en maximiser la compréhension et l'impact chez leurs destinataires. Ils seront aussi plus aptes à choisir la voie de communication qui se prêtera le mieux aux messages qu'ils auront à livrer.

Les leaders chevronnés ont appris à évaluer les nuances de sens que révèlent les indices non verbaux et à écouter attentivement les messages

qui leur sont destinés. Finalement, ils savent prendre les mesures qui s'imposent pour abattre les obstacles qui entravent ou bloquent la communication. Ils distinguent le style de communication des uns et des autres et connaissent bien le leur qu'ils s'efforcent de rendre plus expressif et plus convaincant.

Frank Luntz, communicateur de grande renommée, soutient que ce que les gens entendent est beaucoup plus important que ce qu'ils disent. Ces quelques mots résument bien sa pensée sur cette question :

Que vous ayez à communiquer le message le plus positif au monde, votre destinataire le comprendra toujours à travers le prisme de ses propres émotions, présomptions, préjugés et croyances. Il ne suffit pas que ce que vous avez à dire soit exact, raisonnable ou même brillant. Dans le domaine de la communication, la clé du succès consiste à se mettre dans la peau de ses auditeurs afin de savoir ce qu'ils pensent et sentent au plus profond d'eux-mêmes. La manière dont les auditeurs perçoivent le message est même plus *réelle* – du moins dans le sens concret du terme – que la manière dont vous le percevez vous-même¹⁸.

NOTES

- 1 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Kingston, ON, MDN, 2005.
- 2 Voir R.H.G. Field, *Human Behaviour in Organizations: A Canadian Perspective*, 2^e édition, Scarborough, Ontario, Prentice Hall Canada, Inc., 1998, et G. Johns et A.M. Saks, *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 6^e édition, Toronto, Ontario, Pearson Education Canada, Inc., 2005.
- 3 R.E. Petty et J.T. Cacioppo, *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, New York, Academic Press, 1986.

- 4 Voir D. O'Hair et G.W. Friedrich, *Strategic Communication in Business and the Professions*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1992.
- 5 Il n'est pas obligatoire que la source soit un individu. Elle peut être un groupe, une organisation ou un média.
- 6 P.G. Clappitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*, 2^e édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications Inc., 2001.
- 7 A.J. Auerbach et S.L. Dolan, *Fundamentals of Organizational Behaviour: The Canadian Context*, Toronto, Ontario, International Thomson Publishing, 1997, p. 42.
- 8 L. Arredondo, *Communicating Effectively*, New York, McGraw-Hill, 2000.
- 9 Auerbach et Dolan.
- 10 Voir Field.
- 11 H. Mills, *Artful Persuasion: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People*, New York, American Management Association, 2000.
- 12 P.B. Paulus, C.E. Seta et R.A. Baron, *Effective Human Relations: A Guide to People at Work*, 3^e édition, Boston, Allyn & Bacon, 1996.
- 13 *Ibid.*
- 14 *Ibid.*
- 15 T.E. Harris et J.C. Sherblom, *Small Group and Team Communication*, Boston, Allyn & Bacon, 1999, p. 111.
- 16 *Ibid.*, p. 111-113.
- 17 Voir Field; et O'Hair et Friedrich.
- 18 F. Luntz, *Words that Work: It's not What You Say, It's What People Hear*, New York, Hyperion, 2007, p. xiii.

LECTURES RECOMMANDÉES

Arrendondo, L. *Communicating Effectively*, New York, McGraw-Hill, 2000.

Auerbach, A.J., et S.L. Dolan. *Fundamentals of Organizational Behaviour:*

The Canadian Context, Toronto, Ontario, International Thomson Publishing, 1997.

Clampitt, P.G. *Communicating for Managerial Effectiveness*, 2^e éd., Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc., 2001.

Luntz, F. *Words that Work: It's not What You Say, It's What People Hear*, New York, Hyperion, 2007.

Mills, H. *Artful Persuasion: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People*, New York, American Management Association, 2000.

O'Hair, D. et G.W. Friedrich. *Strategic Communication in Business and the Professions*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1992.

Paulus, P.B., C.E. Seta, et R.A. Baron. *Effective Human Relations: A Guide to People at Work*, 3^e éd., Boston, Allyn & Bacon, 1996.

10

LA CONFIANCE

Jeffrey Stouffer, Barbara Adams,
Jessica Sartori et Megan Thompson

Un leader capable d'inspirer confiance est particulièrement utile pour susciter la collaboration parmi les éléments de son organisation qui éprouvent de la méfiance réciproque. La confiance qu'inspire aux groupes rivaux un tel leader peut servir à les rassembler jusqu'à ce qu'ils commencent à se faire confiance¹.

John Gardner

On reconnaît depuis des lustres l'importance de la confiance. Par exemple, Confucius (551-479 av. J.-C.) expliquait que pour satisfaire leurs partisans, les leaders devaient leur fournir des armes et de la nourriture en abondance ainsi que de bonnes raisons de leur faire confiance [...] Et l'empereur qui doit supprimer l'un quelconque de ces trois éléments devrait commencer par les armes, suivies de la nourriture, parce que « si les gens ne vous font pas confiance, vous n'avez plus personne sur qui compter ». Les enseignements de Confucius résonnent encore aujourd'hui comme l'affirme avec justesse Patrick Lencioni, auteur d'un best-seller de la liste du New York Times, intitulé *Optimisez votre équipe : Les cinq dysfonctions d'une équipe* : « Aucune qualité ni aucune caractéristique ne seront jamais plus importantes que la confiance². » En fait, de nos jours, la confiance est considérée comme « un bien qui a une valeur marchande, et les organisations n'en ont jamais assez »³. Cela dit, « confiance » est un terme largement répandu

tant dans la recherche contemporaine que dans les ouvrages de référence actuels des Forces canadiennes (FC); par contre, cette même littérature est peu bavarde lorsqu'il s'agit d'expliquer comment il faut s'y prendre pour inspirer confiance et comment fonctionne ce sentiment complexe. Diego Gambetta, un professeur de sociologie, note que « les chercheurs ont tendance à mentionner la confiance en passant, à y faire allusion comme s'il s'agissait d'un facteur déterminant, sorte de lénitif et aspect inévitable de l'interaction sociale, avant de passer à d'autres sujets moins difficiles à saisir »⁴. Pour combler les lacunes de la littérature actuelle, les FC ont mis en relief l'importance de la confiance dans plusieurs grandes publications récentes sur le leadership et elles apportent maintenant leur ferme soutien au programme de recherche ambitieux de Recherche et développement pour la défense Canada à Toronto (RDDC – Toronto) qui a pour objet d'explorer cette notion dans le cadre des opérations militaires⁵. Les efforts des FC soulignent la reconnaissance grandissante de la valeur qu'il faut accorder à la confiance et la nécessité pour les leaders d'en comprendre les répercussions indéniables sur la réussite individuelle et collective ainsi que sur le succès de la mission. Le présent chapitre tente de compiler les connaissances acquises sur la confiance et d'appliquer ces connaissances de manière à renforcer le développement du leadership dans les FC.

LE POUVOIR DE LA CONFIANCE

La confiance fait partie du capital social d'une organisation ou du contrat psychologique et comportemental conclu entre ses membres et elle « représente une dimension humaine importante de l'efficacité militaire »⁶. Bien soutenue et bien exploitée, la confiance contribuera à la production de résultats organisationnels fructueux. Si la confiance est ignorée ou mal gérée, elle peut au contraire saper l'efficacité des individus, des équipes et de l'organisation dans son ensemble. D'après les études consultées, des chercheurs de RDDC – Toronto soutiennent que la confiance dans le leadership et les équipes a plusieurs répercussions majeures⁷. Par exemple :

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- Elle améliore le moral et la cohésion et elle favorise un climat positif au sein des équipes.
- Elle libéralise la communication et a un impact positif sur la quantité d'informations acheminées aux supérieurs et partagées avec eux.
- Elle diminue les tactiques d'opposition et les conflits⁹. Par exemple, lorsque la confiance entre les membres d'une organisation est faible, les conflits au niveau des tâches sont perçus comme le résultat de conflits de personnalités, alors que dans un climat où la confiance est élevée entre les membres de l'organisation, ces conflits sont interprétés comme tels et non comme un conflit de personnalités⁹.
- Elle réduit le contrôle défensif des autres (les actions qui assurent la concrétisation des attentes). Le contrôle défensif peut être chronophage et faire obstacle à l'accomplissement des tâches. Je ne dis pas que les leaders devraient négliger leurs fonctions de contrôle, mais qu'ils devraient adopter une approche prudente en la matière. Comme l'affirme Roderick Kramer : « Fais confiance à celui qui brasse les cartes, mais coupe quand même¹⁰. »
- Elle aide à réduire les contrôles nécessaires au sein de l'organisation/l'unité, ce qui permet de se concentrer davantage sur l'accomplissement des tâches. En fait, certains contrôles peuvent briser la confiance. Par exemple, la recherche montre que les techniques de contrôle défensif qui servent à surveiller la conformité et à décourager les comportements inappropriés chez les employés peuvent en fait avoir l'effet opposé et miner la confiance¹¹.

LA CONFIANCE

- Elle a un effet positif sur le rendement des équipes¹². Il a été démontré que « la confiance encourage les membres d'une équipe à couper court aux questions, aux doutes et aux motivations individuelles, et à canaliser plutôt leurs efforts vers l'atteinte des objectifs collectifs¹³.
- Elle est liée à une variété de comportements organisationnels en rapport avec le fait d'être un citoyen et un travailleur comme le souci du travail bien fait, le fair-play, le civisme, la courtoisie et l'altruisme.
- Elle favorise la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le maintien en emploi¹⁴.
- Elle amène à résoudre les problèmes de manière productive et créative. Dans un climat de confiance limitée, la résolution de problèmes dégénère et est inefficace¹⁵. Si les gens sont occupés à protéger leurs arrières ou adoptent des comportements d'autoprotection, la perte de créativité est l'une des premières conséquences observables¹⁶.

Les facteurs susmentionnés soulignent l'importance de la confiance au sein des organisations. Et, de fait, la confiance occupera une place de plus en plus grande dans les FC. Par exemple, Alan Okros, professeur de psychologie, fait valoir :

« [...] que les FC ont un rôle à jouer dans le nouveau domaine de la sécurité. L'établissement et le maintien de relations de confiance, qui étaient jusqu'ici un moyen de réalisation de la mission (en assurant la confiance parmi les militaires et entre les militaires et la société), sont

maintenant devenus un but à atteindre. L'établissement de la confiance est le nouvel objectif de mission et on doit l'aborder autrement que par le passé, lorsqu'il suffisait simplement de gérer une impasse ou de supprimer une force ennemie sur le champ de bataille¹⁷. »

Cette nouvelle situation donne à penser que dans les futures opérations, les leaders des FC devront se montrer de plus en plus compétents pour établir et maintenir des niveaux de confiance élevés sur de nombreux plans : interpersonnels, organisationnels et inter organisationnels (p. ex. les agents extérieurs).

UNE DÉFINITION DE LA CONFIANCE

Dans les études consultées, on constate qu'il n'y a pas de consensus sur une définition unique de la confiance, mais qu'il existe une opinion couramment répandue selon laquelle « la confiance est un état psychologique qui repose sur la volonté d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives quant aux intentions ou aux comportements d'autres personnes »¹⁸. Donc, on perçoit généralement la confiance comme un état psychologique qui implique des croyances et des attentes positives concernant d'autres personnes. Mais la confiance favorise aussi des choix ou des comportements qui mettent en action ces croyances et ces attentes. Avoir confiance en quelqu'un, par exemple, peut entraîner des décisions plus risquées lorsqu'on travaille avec cette personne, et cela, en raison des croyances que l'on a à l'égard des compétences et des aptitudes de cette personne. Il s'agit ici d'une définition largement axée sur les interactions individuelles. Par contre, d'autres chercheurs ont mis l'accent sur l'importance de la confiance à l'intérieur des groupes. Par exemple, Francis Fukuyama, expert renommé en la matière, conçoit la confiance comme « l'attente qui naît, au sein d'une communauté, d'un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes communément partagées, de la part des autres membres de cette communauté »¹⁹. En ce sens, les leaders doivent comprendre que la

confiance ne se limite pas aux interactions entre individus, mais s'étend à toute la communauté.

LES TYPES DE CONFIANCE ET LES CONDITIONS NÉCESSAIRES À SON INSTAURATION

Confiance fondée sur les personnes et confiance fondée sur l'appartenance

On rapporte de nombreux types de confiance dans les études consultées, mais c'est la confiance fondée sur les personnes et la confiance fondée sur l'appartenance à un même groupe qui ont retenu le plus d'attention; et ces types de confiance semblent particulièrement pertinents dans un environnement militaire. C'est probablement avec la notion de confiance fondée sur les personnes que les gens sont le plus familiers. Dans ce cas, l'acquisition de connaissances et d'expérience relativement à d'autres personnes est nécessaire avant que l'on puisse décider de leur faire confiance. Ce type de confiance s'installe au fil du temps par l'exposition à des situations permettant de comprendre les motivations, les valeurs et les croyances des autres, et donc de prédire avec un succès grandissant leurs comportements. Graduellement, l'information aide à atténuer les risques qu'il y a à travailler avec ces personnes.

Par ailleurs, il existe de nombreuses situations qui ne se prêtent pas à l'établissement de liens de confiance, faute de temps par exemple. Or, la confiance fondée sur l'appartenance à un groupe peut s'installer en l'absence de contacts personnels, de valeurs et d'expériences communes. Ce type de confiance repose sur de l'information indirecte concernant d'autres personnes, information pouvant être fournie par les groupes d'appartenance de ces personnes²⁰. Le fait de savoir qu'une personne exerce une fonction particulière peut influencer sur les attentes que l'on aura à son égard, parce que l'appartenance de cette personne à un groupe particulier renseigne sur ce qu'elle est. Ainsi, les attentes quant à l'honnêteté et à la loyauté de cette personne peuvent découler de son grade, de son affiliation et de ses traditions régimentaires; des renseignements

glanés sur sa formation ou ses fonctions antérieures; des anticipations et des règles de l'organisation qui garantissent la conformité aux fonctions désignées. De la même manière, les informations que l'on recueille indirectement sur l'honnêteté et la loyauté d'une autre personne peuvent influencer la confiance qu'on lui manifestera. Par exemple, il arrive que des tiers communiquent des renseignements concernant l'honnêteté et la loyauté des leaders, de sorte qu'une réputation peut aussi bien servir à accroître qu'à briser la confiance. En conséquence, la confiance fondée sur l'appartenance à un groupe, c'est-à-dire la connaissance indirecte d'une personne, peut circonvenir la nécessité d'acquérir des connaissances de première main sur quelqu'un.

Conditions nécessaires

La confiance prend une importance capitale dans des situations dangereuses ou risquées, quand les personnes sont vulnérables et dépendantes les unes des autres²¹. La confiance est un facteur déterminant lorsque le fait de la donner à quelqu'un peut entraîner un coût (à supposer qu'elle soit trahie) ou un bénéfice (à supposer qu'elle permette d'obtenir des renseignements qu'on ne pourrait obtenir autrement). Ainsi la nécessité de faire confiance aux autres est maximale, d'une part, quand de lourds intérêts sont en jeu et, d'autre part, quand il en coûte à la fois de la donner parce qu'elle peut être trahie (p. ex. un coéquipier qui échoue dans ses tâches) et de ne pas la donner parce qu'on n'a pas le choix (p. ex. il est impossible de faire le travail tout seul). À l'évidence, toutes ces conditions sont inhérentes aux opérations militaires et facilement observables. C'est pourquoi les professionnels militaires connaissent bien les facteurs déterminants de la confiance.

LES FACTEURS DÉTERMINANTS DE LA CONFIANCE

Pour les leaders, la confiance a une valeur indéniable. Pour apprécier et exploiter pleinement ce sentiment à leur avantage, les leaders doivent être

conscients des facteurs qui y sont associés. Les facteurs qui influencent les jugements sur l'honnêteté et la loyauté se répartissent en trois catégories : les qualités de la partie qui donne sa confiance, les qualités de la partie qui l'obtient, et les caractéristiques de l'interaction entre ces deux parties²².

Comme les gens diffèrent dans leur tendance naturelle à faire confiance aux autres, on supposera que la confiance est un continuum entre le pôle de la confiance nulle et celui de la confiance illimitée. La recherche a démontré que cette tendance à faire confiance, qui est grande en début de relation, tend à diminuer à mesure que celle-ci progresse²³. De plus, l'expérience personnelle en matière de confiance et les histoires heureuses ou malheureuses (de confiance trahie ou de confiance honorée) dont on a entendu parler influent également sur la disposition à refuser ou à cultiver des relations fondées sur la confiance (une succession d'expériences positives renforcera la tendance à faire confiance).

Les qualités personnelles qui influenceraient la confiance fondée sur les personnes seraient la compétence, l'intégrité, la bienveillance et la prévisibilité²⁴. Par exemple, la croyance qu'une personne donnée est compétente, c'est-à-dire capable d'exécuter une tâche ou un travail particulier, influencerait la confiance qu'on est prêt à lui accorder. L'intégrité est liée à la cohérence entre les paroles et les actions d'une personne et se refléterait dans l'équité des comportements, l'honnêteté et la franchise des communications et la recherche de rétroaction chez les subordonnés. L'intégrité « découle de comportements éthiques axés sur les valeurs »²⁵. Quant à la bienveillance, elle se manifesterait par un intérêt authentique envers les autres. Lorsqu'il décrit la dynamique entre les leaders et leur personnel, le psychologue clinicien Henry Cloud soutient que « les leaders gagnent la confiance de leurs subordonnés quand ils sont sincèrement désireux de les connaître personnellement et de réputation et qu'ils ont l'intention de prendre en considération ce qu'ils savent à leur sujet »²⁶. Enfin, la prévisibilité qualifie des comportements qui répondent aux attentes (la constance des comportements). La confiance s'installe en présence de ces qualités bien distinctes que toute personne peut posséder à divers degrés.

Le type d'interaction qui existe entre les leaders et leur personnel influent également sur la confiance. Les facteurs suivants sont

particulièrement déterminants : les styles de communication, la similitude et le partage des buts²⁷. Des communications ouvertes facilitent le partage d'information et témoignent des valeurs, croyances et attitudes de leur auteur; elles aident les deux parties à trouver un terrain d'entente, à assortir leurs ressemblances et à déterminer le degré de communauté de leurs buts respectifs. Quand on a l'impression d'avoir trouvé chez une autre personne son alter ego, on pense que cette personne adoptera des comportements semblables aux siens, ce qui permettra de prédire avec plus d'exactitude ses futurs comportements.

En ce qui a trait à la confiance fondée sur l'appartenance, la personne acceptée comme membre d'un groupe a tendance à exagérer, d'une part, sa similitude par rapport aux membres de son groupe et, d'autre part, sa dissimilitude par rapport aux personnes extérieures à son groupe. Au sein d'un groupe, la confiance est implicite, alors qu'il y a toujours un certain degré de méfiance dans les interactions entre les membres de deux groupes différents. Cette dynamique peut être mise à profit dans les petites équipes mais, mal gérée, elle peut conduire au dysfonctionnement du groupe.

COMMENT LES LEADERS PEUVENT-ILS FAVORISER UN CLIMAT DE CONFIANCE?

À l'évidence, les leaders militaires de tous les niveaux sont en mesure de jouer un rôle de catalyseurs dans la promotion, le développement et le maintien d'un climat de confiance. Le Lieutenant-général à la retraite Walter F. Ulmer, de la U.S. Army (USA), affirme que « les militaires compétents développent l'assurance »²⁸. En d'autres mots, « la confiance se gagne, elle ne s'obtient pas avec un chèque de paye »²⁹. Par leurs actions, qui sont très visibles, les leaders contribuent à accroître ou à briser la confiance au sein de l'organisation. Les leaders doivent donc comprendre comment leurs actions peuvent favoriser ou entraver le développement d'un climat de confiance. La connaissance des déterminants de la confiance, conjuguée aux pratiques de leadership courantes dans les FC, permet sans aucun doute leur exploitation fructueuse. Pour faire naître

LA CONFIANCE

la confiance, les leaders disposent de plusieurs moyens, par exemple³⁰ :

- Donner la preuve directe et tangible qu'on possède un haut niveau de compétence professionnelle ainsi que de l'expertise dans l'exécution de fonctions essentielles; saisir les possibilités de perfectionnement professionnel qui sont offertes.
- Faire preuve de jugement dans les décisions qui influent sur d'autres personnes en évitant de les exposer à des risques inutiles et en veillant à ce que l'attribution des tâches soit conforme aux capacités individuelles et collectives des équipes.
- Faire confiance à ses subordonnés en leur accordant des pouvoirs accrus et en les faisant participer aux décisions quand les circonstances le permettent. La recherche montre que les techniques de leadership transformationnel³¹, la participation des subordonnés aux processus décisionnels et le fait qu'ils reçoivent de la rétroaction peuvent accroître la confiance³².
- S'intéresser au bien-être de ses subordonnés, défendre leurs intérêts et veiller à ce que l'organisation leur procure le soutien et l'attention dont ils ont besoin. Les leaders qui ont gagné la confiance de leurs subordonnés consacrent du temps à se renseigner à leur sujet pour mieux les connaître et savoir ce qui a de l'importance pour eux.
- Montrer de la considération et du respect pour les autres, être poli, amical, abordable et traiter ses subordonnés équitablement et uniformément (sans favoritisme ou discrimination).

- Faire preuve de professionnalisme dans sa conduite et sa tenue. Les leaders qui ont obtenu la confiance de leurs subordonnés se sont fixés des normes très élevées pour eux-mêmes; ils ont le sens des responsabilités et rendent compte de leurs actions; ils sont l'incarnation des valeurs et des pratiques les plus prisées dans les FC.
- Communiquer avec franchise et honnêteté. Les leaders de confiance communiquent leur intention et veillent à ce qu'elle soit comprise; pour réduire les effets débilissants de la rumeur et des commérages, ils misent sur la transparence de la communication.
- Diriger par l'exemple, partager les risques et les épreuves et refuser d'accepter, de concéder ou de s'accorder des privilèges.
- Être fidèle à sa parole et honorer ses obligations. Les leaders de confiance font ce qu'ils disent et appliquent les règles avec équité et uniformité. La recherche révèle que la justice en matière de procédure est un facteur crucial de la confiance lorsqu'il est question des comportements organisationnels, notamment dans les domaines de l'évaluation du rendement et du perfectionnement professionnel³³.
- Promouvoir la communauté de valeurs, de buts et d'attitudes et préconiser la tolérance des différences, c'est-à-dire comprendre les facteurs associés à l'instauration de la confiance fondée sur les personnes et sur l'appartenance et les soutenir afin d'en multiplier les effets.

La remarquable similitude qui existe entre les comportements qui inspirent confiance et les principes de leadership en vigueur dans les FC est digne de mention. La compréhension et l'application de ces principes préparent le terrain pour l'installation d'un climat de confiance dans l'organisation. Mais qu'arrive-t-il lorsque la confiance est trahie?

RÉACTION AUX ABUS DE CONFIANCE

Indépendamment des principes et des meilleures intentions des leaders, il y aura toujours des abus de confiance, réels ou imaginaires, accidentels ou intentionnels, prémédités ou opportunistes, et ils poseront un formidable défi au leadership. Sans égard au type d'abus, la plupart des gens admettraient probablement avec Roderick Kramer que « la confiance est plus facile à perdre qu'à gagner »³⁴. Le proverbe hollandais qui dit que « la confiance arrive à pied et repart à cheval »³⁵ saisit aussi bien la lente croissance de la confiance et son déclin rapide lorsqu'elle est déçue. Pour expliquer l'instabilité de ce sentiment complexe, des chercheurs ont supposé que les actions qui minent la confiance seraient plus visibles et plus lourdes de conséquences que celles qui font naître ou renaître la confiance³⁶. Les leaders doivent être sensibles aux actions ou aux comportements qui peuvent miner la confiance.

On associe souvent l'abus de confiance à une infraction aux règles, à un manquement à l'honneur (négliger ses responsabilités, trahir ses promesses, mentir, voler les idées d'un autre, violer les secrets, trahir les confidences), à un abus de pouvoir et à la diffamation d'autrui par des critiques publiques, des accusations fausses ou injustes, des insultes³⁷. La rupture d'un contrat psychologique ou la poursuite d'actions qui vont à l'encontre des valeurs endossées et partagées peut aussi déboucher sur une perte de confiance et affaiblir le capital social d'une organisation. La plupart des gens conviendraient de l'incidence négative de tels comportements sur la confiance et seraient d'accord pour les qualifier d'abus et de trahison; le répertoire des réactions à de tels comportements de la part des victimes et les effets souvent néfastes de l'abus ou de la trahison sur le moral, la cohésion, le rendement et

le succès de la mission sont généralement beaucoup moins évidents pour les leaders.

La recherche confirme qu'il n'y a pas de réponse comportementale uniforme à un abus de confiance. Les abus de confiance peuvent aboutir à des changements dans les croyances et les attentes et encourager des comportements spécifiques. Les abus peuvent susciter d'intenses « sentiments de colère, de peine, de crainte et de frustration »³⁸. Certaines personnes s'arrangeront pour prendre leur revanche sur la personne qui a abusé de leur confiance en recourant parfois à la violence, d'autres se contenteront d'interrompre la relation, d'autres encore tenteront de renégocier ou de rétablir la relation ou ignoreront tout simplement la trahison³⁹. D'autres études montrent que les abus de confiance peuvent susciter des idées de revanche, donner lieu à des confrontations privées et/ou à de l'inimitié, accroître le retrait social (on travaille moins, on quitte son emploi, on refuse d'apporter son aide)⁴⁰ et diminuer le niveau de satisfaction des employés⁴¹. Indépendamment de la réponse comportementale, les abus de confiance amènent fréquemment une réévaluation des croyances, des sentiments et des attentes à l'égard de l'auteur de l'abus ou de la trahison.

RESTAURER LA CONFIANCE

Certes, les organisations établissent des règles pour se protéger des actions de personnes indignes de confiance, mais comme on le sait, des abus de confiance, accidentels ou délibérés, surviennent quand même, exigeant des leaders qu'ils prennent des mesures afin de réparer les dommages et les torts subis. Or, restaurer la confiance peut demander énormément d'efforts de la part de la victime et de l'auteur de l'abus (le « transgresseur »), en plus d'exiger de chaque partie qu'elle s'engage à fond dans le processus de restauration. Des théoriciens se sont essayés à définir les étapes du processus de restauration. Premièrement, les intéressés, normalement la victime et le transgresseur, doivent reconnaître qu'il y a eu transgression, déterminer l'événement déclencheur, admettre ses effets destructeurs, puis être disposés à en accepter la responsabilité⁴². Deuxièmement, il faut

rétablir l'équilibre de la relation par le pardon ou des mesures spécifiques qui satisferont la victime (p. ex. un dédommagement). Restaurer la confiance est une tâche difficile qui prend beaucoup de temps. Même lorsque des promesses et des excuses ont été faites et que les nouveaux comportements du transgresseur semblent témoigner d'une loyauté retrouvée, la confiance peut ne jamais être complètement regagnée si l'abus impliquait aussi de la tromperie⁴³. Le rôle des leaders est de faciliter le déroulement du processus en recourant, s'il y a lieu, à des services externes, notamment ceux qui utilisent le mode alternatif de résolution de conflits (MARC).

RECOMMANDATIONS POUR INSTAURER ET MAINTENIR UN CLIMAT DE CONFIANCE

À l'évidence, la confiance est une commodité organisationnelle essentielle qui doit être développée et stimulée à toutes les occasions. Comme l'affirme Robert Levering, coauteur de *The 100 Best Companies to Work for in America* : « Il faut travailler là où les patrons sont dignes de confiance⁴⁴. » La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible d'instaurer un climat de confiance et que l'application des pratiques de leadership connues et mises en œuvre dans les FC permet généralement de faire régner la confiance au sein de l'organisation. Les recherches menées par RDDC – Toronto donnent différents moyens d'inspirer et de stimuler cette confiance⁴⁵ :

- instaurer un climat de confiance le plus rapidement possible;
- promouvoir le perfectionnement professionnel des leaders et des subordonnés;
- veiller à ce que les nouveaux membres des équipes aient l'occasion de démontrer leurs compétences ainsi que leur honnêteté et leur loyauté; les aider à

s'identifier aux valeurs et aux buts de leurs équipes respectives;

- assurer l'ouverture et la transparence des communications;
- faire de la confiance une valeur-pivot et un objectif capital au sein des équipes;
- créer une base de valeurs positives et solides;
- la confiance étant longue à s'installer, réduire au minimum le roulement dans les équipes, et ce, dans la mesure du possible. « L'environnement opérationnel contemporain met fréquemment les soldats dans des situations où ils sont forcés de nouer rapidement des relations de travail avec de purs étrangers⁴⁶. »;
- faire preuve d'un leadership ferme et positif et maintenir des contacts directs et personnels avec ses subordonnés;
- promouvoir une identité commune et forte (membres des FC);
- bien comprendre les déterminants de la confiance;
- voir à supprimer les comportements qui sapent la confiance (p. ex. thésaurisation de l'information, manigances dans le dos des gens, harcèlement, etc.); et
- faire preuve de vigilance pour reconnaître les signes d'un faible niveau de confiance ou d'un climat de

LA CONFIANCE

confiance qui se détériore (p. ex. contrôle défensif, mauvaises communications).

De plus, pour contrer les abus de confiance, les leaders doivent être conscients des comportements ou des actions pouvant entraîner des abus et adopter des pratiques de nature à réduire leur probabilité. Si des abus de confiance se produisent malgré tout, il importe d'agir immédiatement en intervenant directement ou en recourant aux services d'aiguillage organisationnels. En outre, le développement de compétences en médiation et en résolution de conflits devrait aider les leaders à mieux faire face à l'abus de confiance et à résoudre avec succès les conflits qui en découlent.

CONCLUSION

La confiance est un facteur déterminant de l'efficacité des institutions militaires. C'est un concept qui exige des leaders une attention scrupuleuse, car la confiance est étroitement liée à l'obtention d'une diversité de résultats indispensables à l'organisation. Les leaders doivent s'appliquer à gagner la confiance de leurs subordonnés; ils doivent reconnaître et comprendre le rôle qu'ils ont à jouer dans l'instauration et le maintien d'un climat de confiance. Ils ne doivent pas oublier que la confiance est fragile, qu'elle est difficile à regagner une fois qu'elle a été perdue, d'où la nécessité pour les leaders d'exercer la vigilance la plus obstinée dans le contrôle et le maintien de la confiance au sein de l'organisation. La confiance commence avec le leadership.

NOTES

- 1 John Gardner, New York, The Free Press, 1990, p. 33.
- 2 Patrick Lencioni, *Optimisez votre équipe : Les cinq dysfonctions d'une équipe*, Un monde différent, 2005.

- 3 Tom L. Roberts, Paul D. Sweeney, Dean McFarlin et Paul H. Cheney, « Assessing Trust among IS Personnel: A View of General Trust, Trust of Management and Inter-Organizational Trust », *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004, p. 2.
- 4 Diego Gambetta, « Can We Trust Trust? », dans D. Gambetta, éd., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, New York, Basil Blackwell, 1998, p. 213-237.
- 5 Ce programme de recherche a été entrepris par RDDC Toronto (Megan Thompson, Ph.D. et Carol McCann) en consultation avec les chercheurs de Humansystems Incorporated, à Guelph, en Ontario (M^{me} Barbara Adams, Ph.D. et M^{me} Jessica Sartori, Ph.D.).
- 6 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 74.
- 7 Barbara Adams, David Bryant et Robert Webb, *Trust in Teams Literature Review*, ministère de la Défense nationale, 2001, IMED n° CR-2001-042.
- 8 Lynne C. D'Amico, « Examining Determinants of Managerial Trust: Evidence from a Laboratory Experiment », article présenté à la National Public Management Research Conference, Washington, DC, 10 octobre 2003, p. 3.
- 9 T. Simons, et R. Peterson, « Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 1, p. 102-111.
- 10 Roderick Kramer, « Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions », *Annual Review of Psychology*, vol. 50 (1999), p. 65.
- 11 *Ibid.*, p. 591.
- 12 Kurt Dirks, « Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85 (2000), p. 1008; Kurt Dirks et Donald Ferrin, « Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 618.
- 13 Kurt Dirks, p. 1009.

- 14 Barbara Adams, *Trust Development in Small Teams*, Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto, RDDC, n° CR-2003-016, 2003, p. 22.
- 15 Wayne R. Boss, « Trust and Managerial Problem Solving », *Group and Organizational Studies*, vol. 3, n° 3, (1978), p. 331-342,
- 16 Manfred Kets de Vries, cité dans Rushworth Kidder, *Trust: A Primer for Global Ethics: Research Report*, Institute for Global Ethics, www.globalethics.org, 2.
- 17 Alan Okros, *Management of Trust: The Key to Military Success*, Collège militaire royal du Canada, essai non publié, 2006, p. 88.
- 18 Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt et Colin Camerer, « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, 1998, p. 394.
- 19 Francis Fukuyama, *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*, Paris, Plon, 1997.
- 20 Roderick Kramer, p. 577.
- 21 Adams, Bryant et Webb, p. 16.
- 22 *Ibid.*, p. 26.
- 23 Lynne C. D'Amico, « Examining Determinants of Managerial Trust: Evidence from a Laboratory Experiment », article présenté à la National Public Management Research Conference, Washington, DC, 10 octobre 2003, p. 2.
- 24 Adams, Bryant et Webb, p. 28.
- 25 Christopher R. Kemp, *Trust - The Key to Leadership in Network Centric Environments*, thèse, United States Army War College, casernement Carlisle, PA, 2003, p. 16.
- 26 Henry Cloud, *Integrity*, New York, Collins, 2006, p. 56.
- 27 Adams, Bryant et Webb, p. 30-31.
- 28 Lieutenant-général à la retraite Walter F. Ulmer, cité dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. vii.
- 29 M. Annison et D. Wilford, *Trust Matters: New Directions in Health Care Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998, p. 34.
- 30 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, MDN, 2007, p. 70-71.

- 31 D. Jung et B. Avolio, « Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership », *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 21 (2000), p. 949-964.
- 32 Ronald C Nythan, « Changing the Paradigm », *American Review of Public Administration*, 30 (2000), p. 87.
- 33 Julia Connell, Natalie Ferres et Tony Travaglione, « Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes », *Personnel Review*, vol. 32 (2003), p. 569.
- 34 Roderick Kramer, p. 593.
- 35 Irene van der Kloet, *A Soldierly Perspective on Trust*, thèse soutenue à la Tilburg University, 2005, p. 47.
- 36 Roderick Kramer, p. 577.
- 37 Robert J. Bies et Thomas M. Tripp, « Beyond Distrust: 'Getting Even' and the Need for Revenge », dans R. Kramer et T. Tyler, éd., *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1996, p. 249.
- 38 Roy J. Lewicki et Barbara B. Bunker, « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships », dans R. Kramer et T. Tyler, Éd., *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1996, p. 125.
- 39 Robert J. Bies et Thomas M. Tripp, p. 247; Jonathan J. Koehler, « Betrayal Aversion: When Agents of Protection Become Agents of Harm », *Organizational Behavior and Human Dimension Processes*, vol. 90, p. 245; Roy J. Lewicki et Barbara B. Bunker, p. 114-139; Jonathan J. Koehler, p. 245.
- 40 Robert J. Bies et Thomas M. Tripp, p. 255.
- 41 Elizabeth W. Morrison et Sandra L. Robinson, « When Employees Feel Betrayed: A Model of how Psychological Contract Violation Develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 227.
- 42 Roy J. Lewicki et Barbara B. Bunker, p. 128-135; Scott Stevens, « Building and Repairing Trust », *Leader Letter*, 2005, p. 6, à l'adresse www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm.
- 43 Maurice Schweitzer, John Hershey et Eric Bradlow, « Promises and Lies: Restoring Violated Trust », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 101 (2006), p. 15.

- 44 Robert Levering et Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America*, New York, Currency/Doubleday, 1993.
- 45 Adams, Bryant et Webb, p. 85-86.
- 46 Colonel Christopher R. Paporone, « The Nature of Soldierly Trust », *Military Review* (novembre-décembre 2002), p. 45.

LECTURES RECOMMANDÉES

Adams, B.D., et R.D.G. Webb. *Trust Development in Small Teams*, RDDC – Rapport n° CR-2003-016, Toronto, Ontario, Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto, 2003.

Adams, B.D., D.J. Bryant et R.D.G Webb. *Trust in Teams Literature Review*, IMED – Rapport n° CR-2001-04, Toronto, Ontario, Institut de médecine environnementale pour la défense, 2001.

Canada. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003.

Cloud, Henry. *Integrity*, New York, Harper Collins, 2006.

Dirks, K.T., et D.L. Ferrin. « Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice », *Journal of Applied Psychology*, 87 (2002), p. 611-628.

Fukuyama, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*, Paris, Plon, 1997.

Van der kloet, Irene. *A Soldierly Perspective on Trust*, Tilburg, Tilburg University, 2005.

Kramer, R. « Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions », *Annual Review of Psychology*, 50 (1999), p. 569-598.

Kramer, R., et T. Tyler. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1996.

Lencioni, Patrick. *Optimisez votre équipe : Les cinq dysfonctions d'une équipe, Une fable pour les dirigeants*, éditions Un monde différent, Saint-Hubert, Québec.

Rousseau, D., S. Sitkin, R. Burt et C. Camerer. « Not so Different after All: A Cross-discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3 (1998), p. 393-404.

11

LE COUNSELLING

Paul Pellerin

Quand les subordonnés ou les collègues rencontrent des difficultés professionnelles ou personnelles, il leur est souvent difficile d'admettre qu'ils ont besoin d'aide. Ils savent qu'ils n'arrivent plus à faire face aussi bien qu'avant. Ils savent aussi qu'ils ne veulent pas paraître faibles et vulnérables ni compromettre leur carrière parce qu'ils ne sont plus à la hauteur de la situation. Parfois, il est plus facile de dire « *Ça va. Je n'ai rien!* » que de faire ce qu'il faut pour résoudre ses difficultés.

Mais les leaders, en plus de leurs responsabilités quotidiennes telles que leur charge de travail, l'évaluation du rendement et l'imposition de la discipline, doivent veiller sur leurs subordonnés avec une constante vigilance pour pouvoir noter et évaluer leurs besoins en matière de conseils et de counselling et leur offrir les services pertinents². Le présent chapitre vise à approfondir la compréhension et à guider l'utilisation du processus de counselling afin que tous ses avantages soient mis à profit.

UNE DÉFINITION DU COUNSELLING

Les leaders sont fréquemment appelés à communiquer avec des subordonnés pour régler des problèmes personnels et professionnels des plus variés. Or, le counselling se révèle être un outil de premier ordre pour « découvrir le problème principal d'un employé et trouver un moyen d'y remédier »³.

Dans le contexte militaire, les leaders rencontrent leurs subordonnés en séance de counselling aux fins suivantes⁴ :

- louer et récompenser le rendement élevé;
- promouvoir le travail d'équipe;
- renseigner sur la qualité ou le niveau du rendement (est-il faible, moyen, supérieur...);
- aider les subordonnés à atteindre les normes établies;
- amener les subordonnés à se fixer des buts personnels et professionnels; et
- contribuer à résoudre des problèmes personnels.

L'IMPORTANCE DU COUNSELLING⁵

Il incombe aux leaders de voir à ce que leurs subordonnés aient accès à une bonne formation ainsi qu'à des possibilités de perfectionnement professionnel et d'enrichissement personnel. L'état de préparation de l'unité et l'accomplissement de la mission dépendent de la capacité de chaque membre d'atteindre les normes établies. Les leaders doivent donc être disposés à servir de mentors, d'enseignants, de guides et de conseillers. En tant que conseillers, les leaders devront s'acquitter des tâches suivantes :

- cerner les points faibles;
- établir des buts;
- établir et mettre en œuvre des plans d'action; et

- exercer de la surveillance/supervision et renforcer la motivation durant le processus.

Les leaders doivent accorder la priorité absolue au bien-être de leurs subordonnés :

« 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 comportement⁶. »

Les subordonnés perçoivent souvent le counselling comme un processus hostile, mais les bons leaders-conseillers sont en mesure de changer cette fausse perception. Les leaders font du counselling pour aider les subordonnés à devenir de meilleurs coéquipiers, à maintenir ou à améliorer leur rendement et à se préparer pour l'avenir. Il n'y a pas plus de solution universelle qui résoudrait tous les problèmes nécessitant du counselling qu'il n'y a de panacée applicable à l'ensemble des problèmes de leadership. L'efficacité du counselling est néanmoins tributaire d'un style particulier d'intervention qui doit intégrer les éléments suivants :

- But : Définir clairement le but de la séance de counselling.
- Souplesse : Adapter le style de counselling à la personnalité des subordonnés. Les individus sont différents les uns des autres et le style de counselling doit s'accorder aux besoins particuliers de chacun.
- Respect : Apprécier le caractère unique de chacun avec ses valeurs, ses croyances et ses attitudes.
- Communication : Miser sur des communications bidirectionnelles, franches et ouvertes, et porter une

attention particulière au langage verbal et non verbal (gestualité ou langage corporel). Les conseillers efficaces écoutent plus qu'ils ne parlent.

- Soutien : Encourager les subordonnés à prendre en mains leurs problèmes tout en les guidant en cours de processus.
- Motivation : Faire comprendre la valeur du processus de counselling aux subordonnés qui y sont soumis et exiger leur pleine participation.

COMMENT LE CONSEILLER S'Y PREND-IL?

Les leaders doivent démontrer qu'ils possèdent les qualités indispensables à un bon conseiller. Ces qualités incluent le respect des subordonnés, la connaissance de soi et la sensibilisation à la diversité culturelle, l'empathie et la crédibilité⁷.

- Respect des subordonnés : Les vrais leaders marquent du respect pour les subordonnés lorsqu'ils leur permettent d'assumer la responsabilité de leurs propres idées et actions. Le respect témoigné aux subordonnés aide à créer des relations de respect mutuel entre les leaders et les subordonnés. Le respect mutuel augmente également les chances d'obtenir les résultats et les comportements souhaités.
- Connaissance de soi et sensibilisation aux cultures: Les leaders doivent être pleinement conscients de leurs propres valeurs, besoins et préjugés avant de pouvoir faire du counselling. La sensibilisation aux cultures est un état d'esprit. Les leaders doivent comprendre qu'il y a des ressemblances et des

différences entre les individus issus de différentes cultures et que les antécédents culturels influencent les comportements. Ils ne doivent pas laisser un manque de sensibilité à la dimension culturelle altérer leur jugement dans la résolution de problèmes qui constituent un sujet de préoccupation au sein de l'unité ou nuisent à la formation et au bon fonctionnement des équipes. La sensibilisation aux cultures (voir aussi le chapitre sur l'intelligence culturelle dans le présent guide) renforce la capacité des leaders à manifester de l'empathie envers leur prochain.

- Empathie : L'empathie est la capacité de s'identifier à autrui et de sentir ce qu'il pense et ressent, au point d'avoir l'impression d'être à sa place. Les leaders empathiques peuvent percevoir une situation dans la perspective de leurs subordonnés. En comprenant de l'intérieur le point de vue du subordonné qu'il conseille, le leader peut élaborer un plan d'action approprié à la personnalité et aux besoins de cette personne, donc fonctionnel. Au contraire, le leader qui ne comprend pas la situation du point de vue de son subordonné risque d'orienter ce dernier dans une direction qui ne lui convient pas.
- Crédibilité : Les leaders établissent leur crédibilité en faisant preuve d'honnêteté et de cohérence dans ce qu'ils disent et dans ce qu'ils font. Les leaders crédibles utilisent un style direct, démontrent de manière répétée leur volonté d'aider, respectent leur parole et se comportent en tout point de manière à mériter le respect et la confiance de leurs subordonnés. Les leaders qui manquent de crédibilité auprès de leurs subordonnés auront de toute évidence beaucoup de mal à les influencer.

LES COMPÉTENCES DU CONSEILLER^a

Choisir l'approche qui convient à la situation est l'une des difficultés auxquelles le leader-conseiller se voit confronté. Les techniques fructueuses sont celles qui conviennent à la situation, aux aptitudes du leader et aux attentes du subordonné. Dans certains cas, tout ce que le leader doit faire est d'écouter ou de donner des informations sous forme d'éloges concis mais bien sentis. D'autres situations exigent des séances de counselling bien structurées et des recommandations sur des mesures spécifiques.

Tous les leaders sans exception devraient chercher à développer leurs aptitudes et leurs compétences en counselling. Tout le monde peut améliorer ses techniques en étudiant le comportement humain, en apprenant ce qui intéresse les subordonnés et en développant ses compétences interpersonnelles. Les techniques nécessaires pour offrir des services de counselling efficaces varient d'une personne à l'autre et d'une séance à l'autre. Cependant, il existe des compétences générales que tout conseiller doit démontrer dans la quasi-totalité des situations de counselling : savoir écouter, savoir répondre ou réagir et savoir interroger.

Écoute active

Au cours de la séance de counselling, le leader doit écouter activement son subordonné. Il doit en même temps communiquer par la parole et par des signes non verbaux qu'il comprend bien le message de son interlocuteur. Pour comprendre parfaitement ce message, le conseiller ne fait pas qu'écouter les mots, mais observe attentivement les manières de son interlocuteur. Il doit porter attention entre autres aux éléments suivants :

- *Contact visuel.* Garder le contact visuel sans fixer son interlocuteur est une façon de montrer un intérêt sincère. Il est normal et acceptable de rompre occasionnellement le contact. Par contre,

le conseiller qui rompt trop souvent le contact, qui joue avec ses papiers et regarde continuellement l'horloge durant la séance donnera l'impression à son interlocuteur qu'il n'est pas intéressé. Le conseiller doit bien sûr connaître les antécédents culturels de son interlocuteur, car celui-ci jugera du caractère approprié du contact visuel en fonction des usages de sa culture d'origine.

- *Posture.* Adopter une posture décontractée, avoir l'air calme et naturel, mettra le subordonné à l'aise. Par contre, l'allure trop décontractée ou avachie peut être interprétée comme un manque d'intérêt.
- *Hochements de tête.* Hocher la tête de temps en temps est une façon de montrer qu'on est attentif et encouragera le subordonné à poursuivre.
- *Expressions faciales.* Ses expressions faciales doivent être naturelles et décontractées. Un regard atone ou fixe peut perturber. Un sourire ou un froncement de sourcils continuels tendra à décourager le subordonné de poursuivre.
- *Expressions verbales.* Le leader doit s'abstenir de trop parler et éviter d'interrompre son interlocuteur. Il faut laisser le subordonné parler tout en veillant à ce qu'il ne digresse pas. Le leader doit intervenir quand cela s'impose, pour renforcer l'importance de ce qui est dit ou encourager à poursuivre. Le silence peut également convenir, mais il faut l'utiliser avec prudence. Des silences occasionnels peuvent indiquer au subordonné qu'il a le feu vert pour poursuivre sur sa lancée, mais de trop longs silences peuvent distraire et mettre ce dernier mal à l'aise.

- *Leitmotifs.* L'écoute active suggère également une écoute attentive de la manière dont les subordonnés s'expriment au moyen de leitmotifs et de références récurrentes servant à aborder ou à clore un sujet ou la conversation. Les modalités d'expression des individus peuvent indiquer leurs priorités. Les incohérences et les lacunes dans le discours peuvent constituer des moyens d'éviter les vraies questions, d'où l'importance en présence de signes de confusion et d'incertitude de poser des questions additionnelles.

Pendant que le conseiller écoute attentivement ce que son interlocuteur lui dit, il ne doit pas négliger les gestes, les mouvements et les postures. Ce sont parfois des indices des sentiments qui se cachent derrière les mots. Évidemment les gestes ne traduisent pas tous des sentiments, mais la gestualité doit être prise en considération. Le conseiller doit être à l'affût des écarts qui se manifestent entre ce qui est dit et ce qui est fait, entre la parole et la gestualité. Voici une liste non exhaustive d'indices non verbaux révélateurs de l'état d'esprit :

- *Ennui* : Tambouriner continuellement sur la table, griffonner distraitemment, faire cliqueter son stylo, poser sa tête dans la paume de la main;
- *Assurance* : Se tenir exagérément droit, s'appuyer au dossier les mains derrière la tête, garder le contact visuel avec le conseiller;
- *Méfiance (attitude défensive)* : S'enfoncer profondément dans sa chaise, lancer des regards irrités au conseiller et faire des commentaires sarcastiques, se croiser les bras;

LE COUNSELLING

- *Frustration* : Se frotter les yeux, se tirer une oreille, respirer par petits coups, se tordre les mains ou changer fréquemment de position;
- *Intérêt (dispositions amicales et ouverture)* : Bouger sur son siège de manière à se rapprocher du conseiller pendant la séance; et
- *Ouverture ou anxiété* : s'asseoir à l'extrémité de son siège, les bras ballants et les mains ouvertes.

Les leaders-conseillers doivent examiner attentivement ces indicateurs de l'attitude pendant une séance de counselling. Cependant, même si tout indicateur montre quelque chose, il ne faut jamais porter de jugement prématuré sur sa signification réelle. Le conseiller doit demander à son interlocuteur pourquoi il fait telle ou telle chose (tambourine continuellement, se tire l'oreille, etc.) afin de lui faire mieux comprendre et assumer son comportement.

Réaction appropriée

Les compétences en matière d'écoute doivent trouver un écho dans l'aptitude à réagir. Les réactions du leader-conseiller sont un indicateur de sa compréhension de la situation qui lui a été présentée. Il doit réagir de manière verbale et non verbale au message qui lui a été transmis. Occasionnellement, le leader-conseiller doit vérifier s'il a bien compris en demandant des éclaircissements et une confirmation du sens qu'il donne aux propos recueillis. Ses réponses verbales consistent à résumer la situation, à interpréter le message et à le clarifier. Ses réponses non verbales incluent, entre autres, le contact visuel et des gestes comme les hochements de tête.

Interrogation pertinente

Savoir interroger son interlocuteur est une compétence indispensable, mais il faut user de l'interrogation avec prudence. Un trop grand nombre de questions peuvent faire passer le subordonné en mode passif. À l'inverse, ce dernier peut réagir fortement à de trop nombreuses questions qu'il perçoit comme une intrusion dans sa vie privée, ce qui peut le mettre sur la défensive. Les leaders-conseillers doivent poser des questions afin d'obtenir de l'information pertinente ou d'inciter leurs subordonnés à réfléchir à une situation particulière. En général, les questions devraient être ouvertes, ce qui exige davantage qu'un oui ou un non. Les questions ouvertes permettent de vérifier la compréhension, encouragent l'interlocuteur à donner des explications supplémentaires ou l'aident à progresser d'une séance à l'autre.

LES ERREURS EN MATIÈRE DE COUNSELLING⁹

Les bons leaders-conseillers évitent les erreurs courantes en counselling. Dominer la séance en parlant trop, donner des conseils inappropriés ou inutiles, ne pas écouter vraiment, projeter ses propres préférences, dégoûts, préjugés et autres partis pris sont toutes des erreurs qui compromettent l'efficacité du counselling. Les leaders-conseillers doivent également éviter d'autres erreurs communes comme les jugements à l'emporte-pièce, les stéréotypes, le manque de contrôle émotionnel et un suivi inopportun.

LES LIMITES DES LEADERS¹⁰

Les leaders doivent réaliser qu'on ne peut aider tout le monde en toute situation. Ils doivent donc reconnaître leurs limites et, si nécessaire, référer leurs subordonnés à un professionnel du counselling. S'il est généralement dans l'intérêt des subordonnés de chercher de l'aide d'abord auprès de leurs superviseurs immédiats, les leaders doivent

toujours respecter le droit de chacun à communiquer lui-même avec un organisme professionnel de son choix.

LES MÉTHODES DE COUNSELLING¹¹

Un bon leader aborde ses subordonnés en tenant compte de la personnalité unique de chacun. De plus, les difficultés variant autant en fonction des individus que des circonstances, les méthodes de résolution de problèmes devraient refléter les différences individuelles. Les méthodes misent sur diverses techniques, mais elles sont toutes essentiellement conformes au but et à la définition du counselling. Les trois méthodes généralement utilisées sont la méthode non directive, la méthode directive et la méthode dite combinée parce qu'elle reprend des éléments des deux autres méthodes. Elles se distinguent fondamentalement les unes des autres par le degré de participation et d'interaction du subordonné durant la séance de counselling :

Méthode non directive

La plupart du temps, c'est la méthode non directive qui emporte la préférence. Pour aider les subordonnés à trouver des solutions à leurs problèmes, les leaders peuvent puiser dans leur propre expérience et utiliser leur propre jugement. Ce type de counselling est en partie structuré par le leader lui-même qui explique au subordonné comment fonctionne le processus de counselling et quelles sont ses attentes.

Au cours de la séance de counselling non directif, le leader-conseiller écoute plutôt que de prendre des décisions ou de donner des conseils. Il clarifie ce qui a été dit, ce qui amène son interlocuteur à faire ressortir des points importants et à mieux comprendre la situation. S'il y a lieu, il résume la discussion. Le leader-conseiller évite de fournir des solutions ou d'avancer des opinions; il axe plutôt ses interventions sur les buts et objectifs individuels et organisationnels en s'assurant que le plan d'action du subordonné leur est conforme.

Méthode directive

La méthode directive est particulièrement utile pour résoudre un problème simple, apporter des corrections immédiates et modifier certains aspects du rendement. Le leader-conseiller qui utilise le style directif « fait pratiquement tous les frais de la conversation » et dit au subordonné quoi faire et quand le faire. Le leader qui adopte la méthode directive décide du plan d'action que le subordonné doit adopter contrairement à ce qui se passe dans le counselling non directif.

Les leaders choisissent ordinairement l'approche directive quand ils ont peu de temps à leur disposition, qu'ils sont les seuls à savoir quoi faire ou que le subordonné a des capacités limitées en résolution de problèmes. L'approche est également appropriée lorsque le subordonné a besoin d'orientation ou manque de maturité ou d'assurance.

Méthode combinée

Le leader-conseiller utilise des techniques propres aux deux méthodes précédentes en les adaptant afin de trouver ce qui convient le mieux au subordonné. La méthode combinée met l'accent sur les responsabilités du subordonné en matière de planification et de prise de décisions.

Avec l'aide du leader-conseiller, le subordonné élabore son propre plan d'action. Le premier devrait écouter, suggérer d'éventuelles mesures et aider à analyser toutes les solutions possibles afin de déterminer leurs avantages et leurs inconvénients. Il devrait ensuite aider le subordonné à comprendre parfaitement tous les aspects de la situation et l'encourager à déterminer lui-même la meilleure solution.

LE PROCESSUS DE COUNSELLING

Les leaders efficaces suivent un processus de counselling en quatre étapes qui leur permet de déterminer les besoins en counselling, de se préparer

au counselling, de diriger les séances de counselling et d'effectuer le suivi ultérieur¹².

Étape 1 – Déterminer les besoins : Il arrive très souvent que des séances de counselling soient consacrées à la discussion des politiques organisationnelles (quand le counselling est lié à une mauvaise évaluation ou qu'il est exigé par le commandement). Cependant, un leader peut aussi donner du counselling de perfectionnement, lequel consiste à observer le rendement d'un subordonné, à le comparer à la norme établie et à donner à l'intéressé de la rétroaction sous forme de counselling.

Étape 2 – Se préparer : Pour conseiller avec efficacité, il faut se préparer. À cette fin, les points suivants doivent être pris en considération : choisir un endroit approprié, fixer le moment opportun, avertir le subordonné bien à l'avance, organiser l'information à transmettre, décrire les composantes de la séance de counselling, planifier la stratégie de counselling et établir l'ambiance qui convient.

- Choisir un endroit approprié : Chercher un endroit qui réduira au minimum les interruptions et les distractions de toutes sortes (visuelles et sonores).
- Fixer la date et l'heure : Dans la mesure du possible, dispenser les services de counselling durant les heures normales de travail. Des séances après les heures de travail risquent d'être expédiées ou perçues de manière négative. La durée de la séance dépend de la complexité des problèmes. En général, une séance de counselling devrait durer moins d'une heure. Si l'on a besoin de temps supplémentaire, fixer une autre séance. Prendre garde à ne pas créer de conflit d'horaire et tenir compte de ce qui a été prévu après la séance de counselling. La personne qui compte participer à une activité importante tout de suite après le counselling risque d'être distraite durant la séance.

- Avertir le subordonné bien à l'avance : Pour que la séance de counselling canalise les efforts des deux parties tout en étant axée sur le subordonné, ce dernier doit avoir le temps de s'y préparer. Il doit connaître d'avance la raison du counselling, l'endroit où il aura lieu et l'heure à laquelle la séance est fixée. S'il s'agit de counselling lié au perfectionnement professionnel ou au rendement du subordonné, celui-ci peut avoir besoin d'une semaine ou plus pour préparer ou revoir les informations ou les documents connexes (formulaires et/ou dossier de counselling).
- Organiser l'information : Une solide préparation est une condition essentielle à l'efficacité du counselling. Examiner tous les renseignements pertinents concernant le but du counselling, les faits et les observations sur le subordonné, déterminer les problèmes éventuels et les principaux points de discussion et établir un plan d'action. Se concentrer sur les comportements précis et objectifs à maintenir ou à améliorer et sur le plan d'action, qui doit être associé à des buts clairs et atteignables.
- Décrire les composantes de la séance de counselling : Au moyen de l'information obtenue, déterminer les sujets qui seront discutés pendant la séance. Noter ce qui a motivé le counselling, le but à atteindre et le rôle du conseiller. Prévoir les commentaires ou questions de manière à pouvoir rester concentré sur le subordonné et l'aider à progresser tout au long de la séance. Il est impossible de savoir d'avance ce que le subordonné dira ou fera pendant la séance, mais un plan écrit est un outil d'organisation qui améliore les chances de succès d'une séance de counselling.

- Planifier la stratégie : Il y a de nombreuses méthodes de counselling. Le leader-conseiller doit apprendre à utiliser celle qui convient à la situation. Les méthodes directive, non directive et combinée ont été abordées ci-dessus. Utiliser une stratégie qui convient à la fois au subordonné et à la situation.
- Créer l'ambiance appropriée : L'ambiance appropriée favorise la communication bidirectionnelle entre le conseiller et le subordonné. Par exemple, le fait d'offrir un siège ou un café au subordonné qui vient d'entrer peut contribuer à détendre l'atmosphère. La plupart du temps, il est préférable de s'asseoir directement en face de son interlocuteur et non derrière un bureau qui peut être perçu comme une barrière entre les interlocuteurs.

Étape 3 – Diriger la séance : Le conseiller doit faire preuve de souplesse dans la direction du counselling. Souvent, du counselling est donné spontanément au moment de l'incident dans le courant des activités quotidiennes, sur le terrain, au bureau, dans une caserne, là où travaillent les subordonnés. Les leaders efficaces profitent des incidents qui se produisent dans le cours normal des choses pour donner de la rétroaction à leurs subordonnés.

Même quand le conseiller s'est préparé à du counselling officiel, il doit prendre en compte les quatre composantes de base de toute séance de counselling, qui ont pour but de faciliter le counselling et non de dicter une série d'étapes rigides. Idéalement, toute séance de counselling devrait déboucher sur l'engagement du subordonné à établir et à suivre un plan d'action qui sera évalué et deviendra le point de départ des séances de suivi. Voici les composantes d'une séance de counselling : ouverture, période de discussion, établissement d'un plan d'action, consignation et fermeture.

- Ouverture : À l'ouverture, le conseiller énonce le but poursuivi et centre la séance sur son interlocuteur. Il doit établir immédiatement un contexte privilégié en invitant le subordonné à parler. La meilleure façon d'ouvrir la séance est d'en énoncer clairement le but. S'il y a lieu, le leader-conseiller commence par revoir le plan d'action établi au cours de la séance antérieure.
- Discussion des problèmes : Le conseiller et le subordonné doivent s'entendre sur la situation qui fait problème en recourant à l'écoute active et à des questions et réponses; le conseiller ne doit pas tenter d'influencer le subordonné. Il doit l'aider à mieux comprendre le but du counselling, le problème en cause, son incidence, par exemple, sur le rendement, les points à améliorer, etc.

Le conseiller et le subordonné devraient tous deux utiliser des exemples ou des observations précises pour prouver leur point lorsqu'ils affirment quelque chose et prévenir ainsi une éventuelle impression de parti pris ou de préjugé. Cependant, lorsque le problème est un rendement inférieur à la norme, le leader doit préciser en quoi le rendement ne répond pas aux attentes.

- Établissement d'un plan d'action : On recourt au plan d'action quand on veut obtenir des résultats précis. Le plan d'action précise ce que le subordonné doit faire pour atteindre les buts fixés au cours de la séance de counselling. Sa qualité première est donc la précision : il doit montrer au subordonné comment modifier ou maintenir un comportement donné. Il doit utiliser des termes directs et concrets. Un plan d'action précis et réalisable est

une condition essentielle à l'obtention des résultats voulus. Par exemple, le conseiller pourrait dire :
« *La semaine prochaine, vous participerez au cours de lecture de cartes avec le 1^{er} Peloton. Après la classe, le Sgt Bloggins vous encadrera durant le cours d'orientation terrestre. Il vous aidera à perfectionner vos compétences à la boussole. Je vous observerai pendant cette période et vous reverrai par la suite pour vous reparler et déterminer si vous avez besoin d'instruction additionnelle. Dans l'affirmative, nous déterminerons à quel moment vous pourriez suivre cette instruction.* »

- **Consignation et fermeture :** Les exigences en matière de consignation varient, mais il est toujours utile de conserver un compte rendu des principaux points qui ont été discutés lors d'une séance de counselling à des fins de consultation. On peut consulter un dossier de counselling pour toutes sortes de raisons : examiner le plan convenu, les progrès réalisés, les problèmes et les préférences du subordonné. Un compte rendu complet des séances de counselling aide à formuler des recommandations concernant le perfectionnement professionnel, la fréquentation d'un établissement d'instruction, une promotion ou un rapport d'évaluation.

Avant de fermer la séance, le conseiller résume les principaux points de discussion et s'assure que le subordonné a bien compris le plan d'action. Ce dernier est invité à examiner son plan d'action et à dire ce qu'il attend du leader. Ensuite, le subordonné et le conseiller déterminent ensemble les mesures de suivi qui s'imposent pour soutenir la mise en œuvre du plan d'action. Le subordonné aura probablement besoin de temps et de ressources et son plan

d'action devra être évalué périodiquement; s'il y a lieu, le conseiller devra l'aiguiller vers des services professionnels. Enfin, on fixe la date de la prochaine séance, au moins provisoirement, et le subordonné peut partir.

Étape 4 – Faire le suivi : Pour le conseiller-leader, le processus de counselling ne se termine pas avec la séance de counselling. Il se poursuit tout au long de la mise en œuvre du plan d'action et de l'évaluation des résultats. Après le counselling, le conseiller-leader prête son appui au subordonné qui doit suivre son plan d'action. Il doit observer et évaluer ce processus et, le cas échéant, modifier le plan de manière qu'il assure l'atteinte du but poursuivi. Les mesures après counselling comprennent entre autres le counselling de suivi, l'aiguillage vers d'autres services, l'acheminement d'informations à la chaîne de commandement et la prise de mesures correctives.

L'évaluation régulière du plan d'action du subordonné est une partie importante du suivi effectué par le conseiller-leader. Le but du counselling est de favoriser le perfectionnement des subordonnés qui seront ainsi plus aptes à atteindre leurs buts personnels et professionnels ainsi que les buts organisationnels. Au cours du processus d'évaluation, le conseiller-leader revoit périodiquement le plan d'action avec le subordonné afin de déterminer si les résultats souhaités sont en voie d'être atteints. Ils se mettent d'accord dès la première séance de counselling sur la date des rencontres liées au processus d'évaluation des résultats. Ce processus fournit des renseignements utiles pour la mise au point du counselling qui fera l'objet des séances de suivi.

CONCLUSION

Le processus de counselling revêt une importance capitale dans la direction des personnes. Il est généralement utilisé pour éviter que des problèmes mineurs ne se transforment en problèmes majeurs. Le counselling permet aux leaders d'approfondir leur compréhension de situations particulières

qui peuvent refléter la situation collective. Grâce au counselling, les subordonnés peuvent non seulement améliorer leur rendement, mais ils peuvent également s'enrichir sur les plans personnel et professionnel. En outre, le counselling peut influencer positivement sur le rendement collectif.

Le counselling sert à donner des conseils, à rassurer, à communiquer, à libérer la tension émotionnelle, à clarifier la pensée, et à réorienter en vue d'atténuer les problèmes auxquels les individus, les équipes, les groupes ou l'organisation dans son ensemble sont confrontés. Pour que les subordonnés puissent profiter au maximum de leurs séances de counselling, les conseillers-leaders devraient suivre la plupart des suggestions présentées dans ce chapitre.

Les diverses techniques utilisées en counselling permettent de régler des problèmes disciplinaires ou des problèmes personnels. Mais indépendamment de la technique, un conseiller efficace doit savoir écouter, c'est-à-dire écouter attentivement et activement. Il ne s'agit pas seulement d'écouter ce que son interlocuteur dit, mais d'être attentif à ce qu'il ne dit pas ou à ce qu'il est incapable de dire sans aide. Pour cela, il faut évidemment prêter attention au langage verbal (leitmotivs, intonations, etc.), mais être également à l'affût des gestes et des expressions faciales afin de parvenir à l'interprétation la plus exacte possible du message transmis.

En période de stress, les leaders, les conseillers, les pairs et les subordonnés ont tous beaucoup de difficulté à voir clairement les choses par eux-mêmes et à profiter des conseils des autres. C'est dans des moments pareils que le counselling prend toute son importance : il permet de se confier sans risque et de résoudre des problèmes qui pourraient autrement compromettre la carrière. Le counselling peut aider quiconque à gérer avec efficacité les tensions et les problèmes quotidiens de la vie personnelle et professionnelle¹³.

NOTES

- 1 Le présent chapitre repose sur la publication FM 6-22 (US) *Army Leadership Manual*, appendice B, 2006. En anglais, les termes

counsellor/counselor, counselling/counseling sont des variantes acceptables de ces mots clés. En français, counselling/counseling sont des variantes acceptables.

- 2 Impact Factory, Leadership training, disponible sur le site Web Impact Factory : http://www.impactfactory.com/p/counselling_skills_training/ auquel on a accédé le 28 février 2007.
- 3 Douglas A. Benton, *Applied Human Relations*, 6^e éd., Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1998, p. 110.
- 4 Définition tirée du site Web de la Northeastern Illinois University : <http://www.neiu.edu/~dbehrlic/hrd408/glossary.html> auquel on a accédé le 28 février 2007.
- 5 La présente sous-section est tirée de la publication FM 6-22 (US) *Army Leadership Manual*, appendice B.
- 6 Canada, ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, Ontario, le ministère, 2007, p. 62.
- 7 Cette sous-section est tirée de la publication FM 6-22 (US) *Army Leadership Manual*, appendice B.
- 8 *Ibid.*
- 9 *Ibid.*
- 10 *Ibid.*
- 11 *Ibid.*
- 12 Cette sous-section est tirée de la publication FM 6-22 (US) *Army Leadership Manual*, appendice B.
- 13 Canada, ministère de la Défense nationale, A-PD-131-002/PT-001, *L'art du commandement : L'officier de carrière*, vol. 2, Ottawa, le ministère, 1973.

LECTURES RECOMMANDÉES

Benton, Douglas A. *Applied Human Relations*, 6^e édition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PD-131-002/PT-001 – *L'art*

- du commandement - L'officier de carrière*, vol. 2, Ottawa, le Ministère, 1973.
- États-unis. Department of the Army. FM 6-22 *Army Leadership Manual*, Washington, DC, The Department, 2006.
- Fritz. M. Susan, Joyce Povlacs Lunde, William Brown et Elizabeth A. Banset. *Interpersonal Skills for Leadership*, 2^e édition, New York, Prentice Hall, 2004.
- Mcleod, John. *An Introduction to Counselling*, 3^e édition, Maidenhead, Berkshire, Open University Press, 2003.
- Milne, Aileen. *Teach Yourself Counselling*, 2^e édition revue, Toronto, McGraw Hill, 2003.
- Mynatt, R. Clifford, et Doherty, E. Michael. *Understanding Human Behavior*, 2^e édition, Boston, MA, Allyn and Brown, 2001.

12

LE COURAGE

Bernd Horn

On considère souvent le courage comme une vertu; il s'agit peut-être même de la qualité la plus admirée et respectée de toutes chez l'être humain. En deux mots, on veut tous être courageux. Comme le faisait si bien remarquer le Feld-maréchal William Slim : « Je crois que si un homme avait à décider d'une vertu idéale pour le décrire, il choisirait la bravoure¹. » Presque tous les vétérans du combat considèrent que les meilleurs fantassins sont ceux qui savent se montrer intrépides, une qualité souvent associée au courage². Dans le contexte militaire, le courage physique et moral est le fondement sur lequel s'appuient l'esprit combatif et le succès des opérations. C'est une qualité requise chez tous les militaires, en particulier les leaders.

LA DÉFINITION DU COURAGE

Le grand écrivain Ernest Hemingway définissait le courage comme « de la grâce sous pression »³. Dans le contexte militaire traditionnel, le courage est souvent associé aux valeurs et vertus « masculines », « militaires » et « guerrières ». De plusieurs façons, c'est une norme acceptée dans le feu de l'action, voire presque un code de conduite. On dit souvent qu'il s'agit essentiellement de vaincre ses peurs. Il existe de toute évidence une certaine ambiguïté; il faut donc clarifier davantage et définir plus précisément le concept.

On différencie souvent deux façons de percevoir le courage – d'une part, un geste précis, par exemple une tentative désespérée comme

attaquer une casemate ou se sacrifier sur une grenade pour sauver ses camarades; d'autre part, comme le soulignait le philosophe antique Socrate, une très noble qualité. Ces deux perceptions, par contre, ne sont pas mutuellement exclusives. Le psychologue israélien Ben Shalit affirme que « le courage est le bon geste, au bon moment, au bon endroit. Ce doit être un geste perçu comme remarquable dans un environnement qu'il peut modifier radicalement⁴. »

En termes plus courants, on distingue normalement le courage physique et le courage moral. Le *Canadian Oxford Dictionary* définit le courage comme « l'habileté de vaincre ses peurs; la bravoure (c.-à-d. brave: prêt à faire face au danger, à la douleur, à l'adversité, etc.) »⁵. De façon semblable, le *Standard Dictionary* des États-Unis affirme que le courage est « la qualité de l'esprit, qui, face au danger ou à l'opposition, fait preuve d'intrépidité, de calme et de fermeté; la qualité d'être sans peur, la bravoure. L'homme brave fait preuve de confiance et d'une ferme résolution face au danger. L'homme courageux est plus que brave, car son moral est à toute épreuve. Pour accomplir son devoir, il affronte de nombreux périls auxquels il peut être très sensible⁶. » Le *Chambers Dictionary* du Royaume-Uni explique que le courage est « la qualité qui permet aux hommes d'affronter le danger sans succomber à leurs peurs; la bravoure (le courage, l'héroïsme; braver – affronter avec intrépidité, défier, faire face, insuffer) »⁷. Finalement, le dictionnaire israélien *Ben Shushan* décrit le courage comme « la force, la puissance, la vigueur »⁸. Le thème sous-jacent à toutes ces définitions est qu'il s'agit clairement d'une qualité propre à l'être humain.

Des érudits, des chercheurs et des vétérans abordent ce thème plus en profondeur. Samuel Stouffer, dans son étude pionnière sur le fantassin américain lors de la Seconde Guerre mondiale, note que l'individu est appelé à lutter contre ses impulsions à se protéger et à assurer son confort, d'une part, et les pressions sociales qui le poussent vers le danger et l'inconfort, d'autre part⁹. Des recherches ont révélé que « le courage n'est pas l'absence de peur, mais plutôt la capacité d'accomplir son devoir malgré la peur »¹⁰. Par exemple, le professeur S.J. Rachman affirme que « le véritable courage est une qualité que possèdent ceux qui sont capables de faire face à une situation effrayante malgré la présence d'une

peur subjective et de troubles psychophysiologiques »¹¹. De même, selon S.L.A. Marshall, le soldat / l'érudit renommé qui a étudié le comportement au combat lors de la Seconde Guerre mondiale, le courage est plus qu'une qualité innée; pour lui, faire preuve de courage ou de lâcheté est le choix libre de tous les hommes et de toutes les femmes. Le professeur William Miller définit en gros le courage comme la force d'âme : « une certaine fermeté d'esprit »¹². Finalement, un chercheur militaire percevait le courage comme suit :

Un état d'esprit qui pousse les gens à ne pas tenir compte de leur propre sécurité, à faire toutes sortes de sacrifices et à essayer d'atteindre leurs objectifs avec une détermination à toute épreuve. Il y a trois sortes de courage : acquis, instinctif et imité. Le courage acquis provient de l'intelligence et de l'adhésion à une idéologie. Quand une personne acquiert un tel courage, elle est la moins susceptible d'échouer lorsqu'elle est mise à l'épreuve. Le courage instinctif, quant à lui, naît de l'instinct naturel de survie, où cette « survie » est aussi celle de son chez-soi et de sa famille. Suivre l'exemple d'un leader courageux est le troisième type de courage. On y parvient par un entraînement intensif, une discipline stricte et une confiance absolue en son leader¹³.

Ces perceptions ressemblent bien à celle de Lord (Sir Charles Wilson) Moran dans son classique *The Anatomy of Courage*; selon sa théorie, le courage est « une qualité morale et non pas un simple cadeau de la nature. Il s'agit du choix difficile entre deux options, le refus absolu d'abandonner, un geste de renoncement qui doit être fait non pas une, mais plusieurs fois, par la force de l'âme. Le courage est la volonté »¹⁴.

Les définitions susmentionnées soulignent avant tout l'aspect physique du courage. Par contre, il est important de reconnaître que le courage moral est tout aussi crucial au succès des opérations, en particulier ce qui touche au leadership en général. L'éminent érudit Michael Ignatieff dit : « Avoir du courage moral signifie prendre personnellement ses

responsabilités. La conduite morale est toujours intimement liée à la conduite individuelle¹⁵. » C'est avoir le courage de faire ce que l'on croit juste même si cela peut s'avérer impopulaire et impliquer une possibilité de censure, de ridicule ou de danger. C'est insister pour être honnête et intègre au plus haut point, en tout temps, peu importe les circonstances et les répercussions possibles. Les philosophes antiques Aristote et Socrate avaient une conception du courage selon laquelle l'individu devait poursuivre un objectif noble et essayer de l'atteindre par un raisonnement pratique. Pour eux, une personne courageuse était quelqu'un qui délibérait de façon pratique et agissait avec calme pour atteindre le plus facilement possible son noble objectif, selon la situation donnée¹⁶.

COMMENT ATTEINDRE LE PLEIN POTENTIEL DU COURAGE

Les mécanismes et stratégies employés pour atteindre le plein potentiel du courage sont très semblables, voire identiques, à ceux employés pour contrôler la peur (voir Chapitre 32, La peur). Essentiellement, les composantes principales sont : la confiance, l'éducation, la formation, l'expérience, l'unité du groupe et le leadership. Elles sont toutes interreliées et se soutiennent mutuellement.

La confiance – en soi, en les autres, en l'équipement que l'on utilise, de même qu'en la cause pour laquelle on se bat – est un catalyseur important du courage. Des recherches ont démontré que la confiance est peut-être la meilleure source de force émotionnelle pour le personnel militaire. L'expert en comportement Bernard Bass explique : « Avec elle, nous faisons face à l'ennemi et tolérons les carences, les embûches et le stress extrême, sachant que nous pouvons réussir et que notre unité le peut aussi¹⁷. » Ainsi, la confiance engendre la capacité de réussir et la force mentale – la certitude qu'un individu ou qu'un groupe peut vaincre toute forme d'adversité. La recherche israélienne conclut : « On ne naît pas héros; on le devient selon les circonstances¹⁸. »

Essentiellement, des recherches ont démontré à maintes reprises que les troupes qui démontrent beaucoup de confiance en elles avant

de combattre ont davantage tendance à livrer bataille relativement sans peur et à agir courageusement. La confiance en soi s'acquiert grâce à l'entraînement, à l'éducation, à la condition physique, à la qualité du leadership, à l'unité du groupe et à la fiabilité de l'équipement.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, l'éducation et la formation sont des composantes essentielles du courage¹⁹. En l'an 378 A.D., Flavius Renatus affirmait : « Le courage du soldat croît de pair avec sa connaissance de la profession. » La connaissance est la clé du développement de la confiance – non seulement en soi, mais en ses camarades, son équipement et ses tactiques. C'est une habileté qui permet d'agir efficacement face à toute menace, en s'y préparant ou en y répliquant. Elle joue un rôle important : celui d'aider à effacer toute crainte, en particulier le manque de confiance en soi, quant à sa capacité de passer à travers les épreuves à venir.

On acquiert également une telle confiance grâce à un entraînement réaliste, de même qu'à une compréhension totale de la nature du conflit. De plus, cet entraînement permet d'éviter davantage l'inconnu en aidant les individus à savoir à quoi s'attendre. Par exemple, l'entraînement réaliste (simulation de combat, pleines charges de combat, action ennemie hors norme, rythme intense, stress imposé, effort physique et fatigue) permet d'avoir des attentes raisonnables quant à la distance qu'un individu, un groupe ou une unité peut parcourir, le temps qu'il ou elle peut passer à combattre et son endurance selon la situation. De plus, un tel entraînement sert également à faire comprendre au personnel militaire qu'il est capable de réussir beaucoup mieux qu'il le pensait au départ et qu'il peut survivre sur le champ de bataille. Le Major John Masters, commandant durant la Seconde Guerre mondiale, disait qu'il est « facile d'être brave quand un peu d'expérience vous apprend qu'il n'y a aucune raison d'avoir peur »²⁰.

La valeur de l'entraînement réside également en sa capacité de créer des habitudes, une routine (c.-à-d. le développement de réactions instinctives) et une discipline. Les drills militaires, par exemple, servent à enseigner les réactions instinctives des troupes face aux commandements. Le commandant de commando Lord Lovat insistait sur ce point : « Ce qu'ils apprennent à l'entraînement, tous les hommes le font instinctivement

dans le feu de l'action, presque sans y penser²¹. » De plus, le Feld-maréchal Bernard Law Montgomery affirmait que « la discipline renforce l'esprit, de sorte qu'il devient imperméable à l'influence corrosive de la peur Elle affermit le contrôle de soi²². »

L'éducation et l'entraînement ne sont pas les seuls facteurs importants qui engendrent le courage; l'expérience y contribue aussi. Elle est l'application et la fusion de toute l'éducation, de tout l'entraînement et de tout le développement personnel que l'individu a mis en pratique durant les opérations et les exercices. Elle lui donne donc la connaissance de ses propres capacités et la confiance qui s'y rattache, la conscience du danger et des risques réels qu'il court, la faculté de trouver des solutions potentielles ou une procédure à suivre, de même que la connaissance des capacités de son équipement, de son personnel et de ses alliés, et la confiance qui va de pair. L'expérience démasque l'incertitude et l'imprévisibilité. Elle renforce l'idée, chez l'individu, qu'il contrôle sa propre destinée. Somme toute, l'expérience nourrit le courage.

Un autre mécanisme qui permet d'atteindre le plein potentiel du courage chez l'individu est la cohésion du groupe dont il fait partie. On sait depuis longtemps, et on le répète constamment, qu'un des facteurs les plus motivants pour le personnel militaire est le désir de ne pas laisser tomber ses camarades. La fierté de l'unité et du régiment, sans oublier la réputation du personnel, est un puissant catalyseur du courage²³. Le vétéran parachutiste John Agnew expliquait : « Pouvoir compter sur les autres donne du courage aux individus, car peu importe la peur qu'on peut avoir, il ne faut jamais laisser tomber ses compagnons d'armes²⁴. » S.L.A. Marshall disait : « À mon avis, il s'agit d'une des plus simples vérités de la guerre : ce qui permet au fantassin de poursuivre son chemin, arme à la main, est la présence, réelle ou supposée, d'un camarade à ses côtés²⁵. » Plusieurs commandants militaires et chercheurs soutiennent que les individus se comportent en héros ou en lâches selon les attentes des autres. Marshall insiste : « Peu importe son grade, tout homme qui sait garder son calme fait automatiquement en sorte que les autres suivent son exemple. La peur est contagieuse, mais le courage l'est tout autant²⁶. » Le récipiendaire de la Médaille d'honneur du Congrès américain, le Capitaine Roger Donlon, est d'accord : « C'est cela, avant tout, qui nous

a permis d'accomplir bien plus que ce que nous pensions pouvoir faire. Voir agir les autres membres de l'équipe nous inspirait²⁷. »

Le leadership constitue le dernier mécanisme dont nous parlerons quant à l'atteinte du plein potentiel du courage. L'historien Daniel Dancocks écrit : « Le commandant se promenait sur le champ de bataille en donnant des ordres d'une voix tout à fait calme. Par un tel exemple de courage, [le Lieutenant-colonel A.A. « Bert »] Kennedy a renforcé la détermination de son régiment. Les fusiliers poursuivirent leur avancée malgré le tir ennemi²⁸. » L'exemple donné par les autres, en particulier par le leader, s'est avéré l'un des principaux catalyseurs du courage au fil des conflits. Samuel Stouffer a dit : « Un leadership à la fois calme et dynamique est particulièrement important quant il s'agit de faire avancer les troupes en situation dangereuse et effrayante comme sur une plage où le tir ennemi est incessant²⁹. » Sir Philip Sidney affirmait : « Un capitaine brave est comme une racine de laquelle jaillit, telles des branches, le courage de ses soldats³⁰. »

Cela n'est pas surprenant. Des recherches ont démontré que le courage est contagieux; un modèle de comportement exerce tout simplement une influence prodigieuse sur les réactions d'un individu en situation dangereuse. Marshall a déclaré : « Le courage s'imité plus qu'il ne s'attrape³¹. » En ce sens, le leadership a une importance capitale. Des vétérans expliquent que le courage dépend directement du « leadership au front »³². La plupart des recherches renforcent la déduction intuitive que « les hommes aiment suivre quelqu'un qui a de l'expérience. Il sait comment atteindre ses objectifs en courant le moins de risques possible. Il donne l'exemple par son calme et son efficacité, de sorte que les autres essaient de faire comme lui. » En ce sens, un leadership fort et réfléchi crée « une force qui aide à résister à la peur »³³. Par exemple, le Feld-maréchal Slim a fait preuve d'un « calme remarquable durant la crise, malgré sa peur et son anxiété, contribuant de façon significative à réduire la panique qui surgissait chaque fois que les Japonais faisaient quelque chose de nouveau et d'inattendu »³⁴. Ainsi, faire preuve de leadership au front, donner l'exemple, partager les risques et les difficultés et s'assurer que les subordonnés comprennent que leur leader ne leur demanderait jamais de faire quelque chose qu'il ne ferait pas lui-même – tout cela donne du courage à ceux qui accompagnent leur leader.

CONCLUSION

Le courage, physique et moral, est essentiel au leadership militaire. En termes simples, c'est le fondement sur lequel s'appuient l'esprit combatif et le succès des opérations. Le courage est au centre de l'éthos militaire; il s'agit d'une qualité requise chez tous les militaires, en particulier chez ceux qui ont la responsabilité de mener leurs pairs là où ces derniers auront à intervenir au péril de leur vie.

NOTES

- 1 Cité dans Major-général F.M. Richardson, *Fighting Spirit – A Study of Psychological Factors in War*. (Londres : Leo Cooper, 1978), p. 67.
- 2 S.J. Rachman, *Fear and Courage*. (San Francisco : W.H. Freeman and Company, 1978), p. 235.
- 3 Cité dans Douglas N. Walton, *Courage. A Philosophical Investigation*. (Los Angeles : U of California Press, 1986), p. 31.
- 4 Ben Shalit, *The Psychology of Conflict and Combat*. (New York : Praeger, 1988), p. 97.
- 5 Katherine Barber, éd., *The Canadian Oxford Dictionary*. (Don Mills, ON : The Oxford University Press, 1998), 323, p. 170.
- 6 Cité dans Shalit, p. 97.
- 7 *Ibid.*
- 8 *Ibid.*
- 9 Samuel A. Stouffer, *The American Soldier. Combat and its Aftermath. Vol II* (Princeton, NJ : Princeton University Press, 1949), p. 84.
- 10 John Dollard, *Fear in Battle*. (Westport, CT : Greenwood Press, Publishers, 1944), p. 57; Walton, p. 32; et Anthony Kellet, *Combat Motivation – Operational Research and Analysis Establishment ORAE Report No. R77*. (Ottawa : MDN, 1980), p. 293.
- 11 Rachman, p. 25.

- 12 William Ian Miller, *The Mystery of Courage*. (Cambridge, MA : Harvard University Press, 2000), p. 5.
- 13 Major P.B. Deb, « The Anatomy of Courage », *Army Quarterly*, vol 127, n° 4, octobre 1997, p. 403.
- 14 Sir Charles Wilson (Lord) Moran, *The Anatomy of Courage*. (New York : Avery Publishing Group Inc, 1987), p. 61.
- 15 Michael Ignatieff, *Virtual War: Ethical Challenges*. (Annapolis : United States Naval Academy, mars 2001), p. 17. Il ajoute : « Les responsabilités dont nous parlons dans le cadre de la vie éthique sont individuelles et concernent chacun de vous. La responsabilité morale est donc une habitude du cœur et de l'esprit. »
- 16 Douglas N. Walton, *Courage. A Philosophical Investigation*. (Los Angeles : U of California Press, 1986), p. 33-34.
- 17 B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. (New York : Free Press, 1985), p. 69.
- 18 Colonel Ian Palmer, « The Emotion That Dare Not Speak Its Name? », *British Army Review*, n° 132, été 2003, p. 32.
- 19 L'éducation est définie comme « la réaction réfléchie à une situation imprévisible – la pensée critique face à l'inconnu », tandis que l'entraînement est défini comme « une réponse prévisible à une situation prévisible ». Professeur Ronald Haycock, « Clio and Mars in Canada: The Need for Military Education », présentation au Canadian Club, Kingston, Ontario, 11 novembre 1999.
- 20 John Masters, *The Road Past Mandalay*. (Londres : Cassell, réédition de 2003), p. 271.
- 21 Cité dans Will Fowler, *The Commandos at Dieppe: Rehearsal for D-Day*. (Londres : Harper Collins Publishers, 2002), p. 55.
- 22 Feld-maréchal Bernard L. Montgomery, « Discipline from Morale in Battle: Analysis », au Canada, *The Officer. A Manual of Leadership for officers in the Canadian Forces*. (Ottawa : MDN, 1978), p. 66.
- 23 Certains affirment que la peur de la honte est un facteur essentiel du courage.
- 24 Capitaine T.M. Chacho, « Why Did They Fight? American Airborne Units in World War II », *Defence Studies*, vol 1, n° 3, automne 2001, p. 81.

- 25 Miller, p. 214.
- 26 *Ibid.*, p. 209.
- 27 Roger Donlon, « Army Values – Personal Courage », *Special Warfare*, printemps 1999, p. 25.
- 28 Daniel G. Dancocks, *The D-Day Dodgers*. (Toronto : McClelland & Stewart, 1991), p. 182.
- 29 Stouffer, p. 68.
- 30 Cité dans Lieutenant-colonel Dave Grossman, *On killing*. (New York : Little, Brown and Company, 1996), p. 85.
- 31 Cité dans Miller, p. 209.
- 32 Kellet, *ORAE Report No. R77*, p. 299.
- 33 Dollard, p. 44.
- 34 Robert Lyman, *Slim, Master of War*. (Londres : Constable, 2004), p. 108.

LECTURES RECOMMANDÉES

Becker, Selwyn W. et Alice H. Eagly, « The Heroism of Women and Men », *American Psychologist*, vol 59, n° 3, p. 163 à 178.

Deb, Major P.B. « The Anatomy of Courage », *Army Quarterly*, vol 127, n° 4, octobre 1997, p. 403 à 406.

Dinter, Elmar. *Hero or Coward*. Londres : Frank Cass, 1985.

Horn, Colonel Bernd. « Le monstre vu de près : la peur et le courage au combat », *Revue militaire canadienne*, vol 5, n° 2, été 2004, p. 5 à 16.

Kellet, Anthony. *Combat Motivation – Operational Research and Analysis Establishment ORAE Report No. R77*. Ottawa : MDN, 1980.

Miller, William Ian. *The Mystery of Courage*. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 2000.

Moran, Sir Charles Wilson (Lord), *The Anatomy of Courage*. New York : Avery Publishing Group Inc, 1987.

O'Connell, Robert L. « Courage », *Military History Quarterly*, vol 3, n° 1, automne 1990, p. 62 à 67.

Rachman, S.J. *Fear and Courage*. San Francisco : W.H. Freeman and Company, 1978.

Shalit, B. *The Psychology of Conflict and Combat*. New York : Praeger, 1988.

Walton, Douglas N. *Courage. A Philosophical Investigation*. Los Angeles : U of California Press, 1986.

13

LA CRÉATIVITÉ

Robert W. Walker

Comment décrire la créativité avec créativité? Pourquoi est-ce si difficile de comprendre ce qu'est la créativité alors qu'elle est de plus en plus importante au 21^e siècle? En quoi la créativité diffère-t-elle de l'analyse éclairée ou de la pensée disciplinée, linéaire et axée sur les causes à effets qui peut aider à résoudre efficacement de nombreux problèmes et appuyer la prise de décisions importantes? Est-ce que la créativité est l'apanage des dirigeants et la pensée analytique le lot des subalternes? Quel est le rapport entre la créativité et le leadership? Est-ce que la créativité présente un intérêt particulier pour les institutions militaires où le leadership est souvent perçu comme quelque chose d'autoritaire, d'impersonnel, de bureaucratique, de punitif, voire d'autoritariste? Que de questions intéressantes qui ont inspiré un chapitre complexe de réponses.

En général, la créativité est associée à des adjectifs comme imaginatif, original, inventif, innovateur et même fertile ou prolifique. Un dictionnaire de la langue française décrit la créativité comme le pouvoir de création, d'invention¹. La Fonction publique du Canada, particulièrement le ministère de la Défense nationale (MDN), une de ses composantes, a défini la créativité comme le fait de « chercher continuellement des façons nouvelles ou novatrices d'atteindre les objectifs et d'améliorer la situation actuelle, et de les mettre en œuvre »². La créativité a été perçue comme l'antithèse de l'analyse, qui est associée à des formules comme examiner en détail, étudier les composantes, isoler les caractéristiques essentielles et les subdiviser en éléments constitutifs afin de déterminer des liens et des valeurs relatives. La « philosophie

analytique » est un exemple de produits de l'école de pensée logique formelle très à la mode dans la première moitié du 20^e siècle, mais qui est tombée en désuétude depuis³.

Grâce à cette définition un peu plus précise du concept de créativité, il est relativement plus facile d'expliquer les raisons pour lesquelles la créativité est utile et importante dans le monde professionnel actuel. Dans une étude non négligeable sur le leadership militaire et non militaire, Stephen Zaccaro, chercheur américain dont les travaux portent à la fois sur la théorie et la pratique, a résumé les défis conceptuels et comportementaux que doivent relever les leaders de nos jours⁴. Selon lui, les leaders, particulièrement les leaders supérieurs, travaillent dans des environnements de plus en plus complexes qui sont caractérisés par des systèmes rapides de traitement de l'information, des défis changeants et ambigus ainsi que de nouveaux problèmes liés aux ressources humaines et à l'institution. La nature de la société évolue, le chaos règne dans l'environnement mondial de sécurité et le fardeau imposé aux leaders militaires supérieurs augmente sans cesse. Par conséquent, selon Zaccaro, les leaders doivent posséder, entre autres, la capacité de formuler des idées novatrices et de parvenir à des résultats créatifs adaptés à l'environnement changeant, aux transformations institutionnelles successives ainsi qu'au façonnement et à la mise en œuvre du changement⁵.

Selon la synthèse que Zaccaro a effectuée de la documentation sur les leaders, la complexité conceptuelle créative ne peut pas constituer une métacompétence qui existe indépendamment du reste, elle doit être interdépendante d'une complexité comportementale caractérisée par la souplesse, le dynamisme et la propension au risque et de ce que Zaccaro a appelé la complexité informationnelle et la complexité sociale. On pourrait conclure que ces complexités constituent le défi collectif qu'on ne peut relever qu'en faisant preuve de créativité! Zaccaro cite le modèle de rendement à valeurs rivales de Robert E. Quinn comme excellent exemple des exigences complexes, contraires et rivales imposées aux leaders institutionnels et par conséquent, des nombreux rôles (créatifs) que doivent jouer ces derniers⁶.

Un leadership créatif est donc important dans le milieu de travail et, comme Zaccaro et d'autres spécialistes du leadership l'ont indiqué,

il est tout aussi important pour les institutions qui intègrent des professions comme la profession des armes. Puisque la créativité est importante pour les institutions militaires, il reste maintenant à savoir s'il existe vraiment des leaders militaires créatifs et efficaces? Dans la négative, est-ce possible d'assurer le perfectionnement professionnel d'un nombre suffisant de militaires pour qu'ils deviennent des leaders militaires créatifs?

LA CRÉATIVITÉ - UN BREF HISTORIQUE MILITAIRE

L'Académie canadienne de la Défense fait référence à un cadre de perfectionnement professionnel pour surveiller l'instruction et le perfectionnement⁷ (voir le chapitre sur le cadre de perfectionnement professionnel dans le présent manuel). Ce cadre fournit la structure des niveaux de leadership et des capacités nécessaires aux leaders. Il comprend cinq métacompétences (expertise militaire, idéologie professionnelle, capacités cognitives, capacités sociales et capacités de changement) associées à quatre niveaux de leadership (subalterne, intermédiaire, avancé et supérieur). Dans le continuum des capacités cognitives, les capacités nécessaires au premier niveau, soit le niveau subalterne, sont les capacités d'analyse :

La pensée et le raisonnement analytiques sont au niveau des théorèmes et des règles pratiques. L'objectif est d'utiliser des procédures d'exécution des tâches faisant appel à des théorèmes et à des principes ou des lois scientifiques simples. Ces principes, étroitement liés à une expertise pertinente, ressembleraient à un « livre de recettes » indiquant comment détecter et résoudre des problèmes sans trop innover.

À l'extrémité opposée du continuum, soit au niveau supérieur, le leader démontre des capacités cognitives qui reposent sur des capacités créatives, abstraites et innovatrices :

Les leaders font appel à des capacités de création de nouvelles connaissances pour générer, organiser et gérer le corpus de connaissances professionnelles axé sur la théorie, et aller au-delà de l'analyse pour s'attaquer à la complexité conceptuelle de l'expertise stratégique et de

l'idéologie professionnelle, c'est-à-dire utiliser la pensée systémique, le mappage cognitif et la « métaconnaissance », tout cela constituant des activités conceptuelles semblables à la création de connaissances au cycle supérieur.

Richard Hughes et Katherine Beatty, des chercheurs américains sur le leadership militaire, ont précisé que, malheureusement, de solides leaders opérationnels, qui ont peiné quotidiennement aux niveaux subalterne et intermédiaire, peuvent avoir énormément de difficulté à s'ajuster, à s'orienter et à faire preuve des capacités cognitives nécessaires pour relever les défis des niveaux avancé et supérieur qui sont des défis à long terme, d'une plus grande portée, envahissants, institutionnels, stratégiques et interinstitutionnels. Hughes et Beatty ont déterminé que ces leaders institutionnels étaient mis au défi de « passer outre aux problèmes quotidiens, même s'ils risquent de nuire aux enjeux à long terme »⁸. Ils ont souligné que des capacités de pensée créative devaient compléter les capacités d'analyse pour relever les défis complexes :

- la synthèse (création d'un tout complexe) en plus de l'analyse;
- le non-linéaire (pensée non conventionnelle) et le linéaire;
- le visuel (images) et le verbal;
- l'implicite (modèles et relations) et l'explicite; et
- les émotions (engagement et inspiration) et la raison⁹.

En 2002, le Major-général Rick Hillier, qui est devenu par la suite le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), a formulé une observation connexe plus directe; il a indiqué que les officiers militaires canadiens au niveau subalterne avaient en général moins tendance à comprendre les initiatives de grande envergure que leurs pairs d'autres pays,

particulièrement les Britanniques et les Néerlandais¹⁰. Bien que ces jeunes officiers canadiens soient de bons commandants de peloton, ils ne démontrent pas les qualités cognitives nécessaires pour aller en pensée au-delà de la tâche immédiate ou se représenter la situation dans son ensemble. Hillier voulait, par exemple, que tous ses leaders synchronisent efficacement les efforts des FC ainsi que les efforts des organisations non-gouvernementales et internationales et des organisations civiles avec lesquelles l'armée collabore dans le but de garantir le succès de la mission nationale, c'est-à-dire qu'il voulait que ses leaders travaillent de façon créative à des niveaux de connaissance plus mobilisateurs et complexes. Hillier continue de transformer et de changer les FC en tant que CEMD.

LE MANQUE DE CRÉATIVITÉ

Est-ce que des études applicables appuient cette façon de voir les leaders militaires et leurs capacités conceptuelles? Est-ce que de telles études permettraient de déterminer les défis que doivent relever les militaires pour acquérir une capacité créative et pour inclure la créativité dans le perfectionnement professionnel? Heureusement, les recherches fournissent des réponses, mais malheureusement, elles indiquent aussi qu'il reste beaucoup de travail à faire pour développer la créativité des leaders militaires. Des recherches militaires américaines, canadiennes et australiennes le prouvent.

Plus de 250 lieutenants-colonels et colonels de l'Armée américaine, poursuivant de brillantes carrières de leader et inscrits à l'US Army War College, ont participé à des évaluations dans le cadre de leur perfectionnement professionnel¹¹. Les résultats ont révélé une propension au raisonnement et au jugement logique, analytique, pratique, objectif et causal révélateur d'une attitude impersonnelle, autoritaire, fermée et contrôlante. Ces officiers conservaient une certaine réserve, mais voulaient que les gens soient ouverts avec eux. Selon une étude menée au Canada, 70 officiers étaient inscrits à un programme de maîtrise en leadership ou en leadership pour les officiers supérieurs dans une

université canadienne¹². Ils se sont soumis à des tests qui évaluaient leurs styles de pensée et l'influence de ceux-ci sur leurs styles de leadership, lesquels pouvaient être en harmonie avec la culture de leadership environnante et par conséquent, être renforcés par elle. Ces officiers préféraient un style de pensée logique et conservateur. Comme les auteurs l'ont souligné, de tels résultats ont tendance à appuyer la croyance populaire selon laquelle les organisations hiérarchiques et structurées encouragent la pensée précise, rationnelle, efficace et impersonnelle. Ainsi, la discrétion personnelle ou la souplesse a peu de place dans la résolution de problèmes et, selon les chercheurs, de tels styles de pensée pourraient entraîner une stagnation organisationnelle, une culture centrée sur les tâches et une absence de synthèse des idées, des éléments et des concepts en quelque chose de nouveau. Ce groupe d'étudiants universitaires militaires a indiqué que la « créativité » était un des éléments du travail qu'ils aimaient le moins. Les chercheurs ont conclu que, pour que ces leaders militaires aient de meilleures chances de réussir le changement institutionnel et culturel, de tisser des liens plus étroits, de créer une vision commune et de vouloir réussir la transformation, les programmes de perfectionnement professionnel des FC à l'intention des leaders supérieurs prometteurs devaient être davantage axés sur l'amélioration des capacités conceptuelles et créatives.

Eric Stevenson, chercheur sur l'efficacité du leadership pour l'Australian Defence Force, a travaillé avec plus de 900 leaders subalternes, intermédiaires et supérieurs en résidence d'une durée de un à trois ans à des fins de perfectionnement professionnel¹³. Un des thèmes étudiés était la création d'un sentiment de valeur pour le « capital intellectuel » qui permettrait un travail efficace dans des environnements civilo-militaires mixtes et intégrés. Il a examiné comment les 907 leaders formaient et catégorisaient leurs idées sur le leadership et comment ces idées affectaient en retour l'efficacité de leur prise de décisions et la façon dont ils dirigeaient des subordonnés. La recherche a montré que les officiers subalternes associent le leadership transformationnel à l'efficacité et à la satisfaction, tandis que les leaders intermédiaires et supérieurs sont de plus en plus centrés sur les tâches et comblent uniquement les besoins fondamentaux des subalternes sans penser à leurs besoins de stimulation

intellectuelle, ce qui peut entraîner du mécontentement envers les leaders supérieurs. Stevenson a supposé que, dans un environnement militaire où les responsabilités sont axées sur les tâches et où des routines sont établies, les officiers qui ont de l'ambition sont moins enclins à prendre des risques, à faire preuve d'initiative ou à être créatifs. Il semblerait que les promotions ou la sélection pour des cours de niveau supérieur récompensent un tel comportement chez les leaders, ce qui peut-être entraîne ce que Stevenson qualifie de « présence de commandement ». Il est à noter que les leaders subalternes qui ont participé à l'étude étaient à un âge où ils sont influençables et avaient encore une opinion idéaliste de leurs modèles de leader. Stevenson s'inquiétait et se demandait si les officiers supérieurs de cet échantillon, qui avaient des idées bien ordonnées du leadership, ne reconnaissaient que certains des facteurs essentiels au leadership et à la prise de décision, alors que les leaders qui avaient un raisonnement souple, transformationnel et créatif étaient en mesure de voir un plus grand nombre ou encore la plupart des facteurs appropriés à leurs niveaux d'expérience, et de générer une efficacité générale supérieure dans la poursuite de la mission et davantage de satisfaction chez les subalternes.

COMBLER LE MANQUE DE CRÉATIVITÉ

Comme Bernd Horn, officier militaire canadien et spécialiste du leadership, l'a indiqué en 2000, après la guerre froide, les Forces canadiennes avaient une compréhension du leadership limitée, archaïque, mal définie et empreinte d'autorité et de hiérarchie¹⁴. Selon lui, la façon traditionnelle et fondée sur l'expérience d'apprendre le leadership sans théorie et perfectionnement professionnel efficace était inadéquate. Horn annonçait qu'au 21^e siècle, il faudrait rapidement s'éloigner de ce type de leadership étroit et centré sur les tâches ou l'expérience opérationnelle au profit de concepts de leadership élargis, comme celui d'un leadership transformationnel, axé sur les valeurs, institutionnel, distribué, ancré dans une organisation apprenante, créatif et professionnel, un leadership qui traduirait une responsabilité générale envers l'alignement des valeurs

à l'appui de l'efficacité collective. Comme Alan Okros, chercheur canadien dans le domaine des questions de leadership, l'a précisé, une telle transition conceptuelle a entraîné de grands changements à la doctrine du leadership des FC, entre autres, l'adoption d'une philosophie du leadership axée sur les valeurs et l'élaboration d'un modèle d'efficacité institutionnelle¹⁵. (Malheureusement, selon l'étude susmentionnée réalisée récemment par les États-Unis, le Canada et l'Australie, les leaders supérieurs de ces institutions militaires en constante évolution et de plus en plus efficaces doivent d'abord rattraper leur retard et puis, garder leur avance.) Selon Okros, ce type de leadership repose sur des valeurs qui sont au cœur de la prise de décisions et de l'action. Par conséquent, une nouvelle façon de réfléchir sur la façon de réfléchir (métaconnaissance) est nécessaire. Pour y arriver, les leaders supérieurs et les gardiens supérieurs de la profession des armes de tous les pays doivent redéfinir leurs talents cognitifs et ceux de la prochaine génération de leaders au lieu de s'obliger et d'obliger leurs pairs et les nouveaux militaires à respecter une mentalité prédéterminée qui ne répond plus avec efficacité et créativité aux besoins militaires.

Donc, comme Horn et Okros l'ont bien expliqué, oublions le passé, tournons-nous vers l'avenir. Mais comment? De quoi a-t-on besoin en plus d'un soutien généralisé et d'une vague idée de la transformation des organisations militaires en organisation apprenantes¹⁶ au lieu de se contenter de rester des organisations qui savent, ou en plus de l'adoption généralisée du leadership transformationnel dans les institutions militaires, ou en plus de la promotion de l'interactivité des groupes ou des équipes dans l'espoir d'accroître les possibilités de créativité¹⁷? Ces solutions constituent peut-être les fondements d'une culture de la créativité, de l'innovation et de la perspicacité, mais il faut s'appliquer à développer la créativité chez chacun des leaders militaires et à les initier aux processus et procédures créatifs.

David Garvin, professeur à la Harvard Business School et coauteur du manuel *Education for Judgment*¹⁸, a étudié l'importance de la créativité et de son enseignement. Il a défini les meilleures caractéristiques d'un leader qui doivent être instillées chez les membres des équipes :

- acquérir une capacité extraordinaire d'adaptation;

LA CRÉATIVITÉ

- maintenir un équilibre entre des valeurs et des exigences concurrentes;
- éviter les positions absolues et adopter une attitude nuancées devant les défis et les circonstances;
- prendre en considération simultanément les objectifs à court et à long termes;
- encourager la créativité sans pour autant perdre le contrôle; et
- appuyer une culture qui accepte les différences d'opinions afin d'arriver aux meilleures décisions.

Garvin est bien connu pour utiliser dans ses cours la « méthode des études de cas de Harvard » afin de développer la créativité de ses étudiants. Il faut toutefois préciser que sa méthode ou les méthodes semblables ne se limitent pas au contexte universitaire ou aux niveaux supérieurs du perfectionnement professionnel. Parmi les méthodes qui peuvent être utilisées dans le milieu professionnel, mentionnons les suivantes :

- gérer la participation du groupe de façon à ce qu'il puisse prendre des décisions sensées même s'il possède des renseignements limités;
- préparer des exercices stratégiques intéressants qui s'échelonnent sur plusieurs jours (et insérer périodiquement des difficultés pour stimuler la créativité);
- encourager les processus de prise de décisions qui comprennent de l'opposition, des débats et des opinions minoritaires;

- appuyer les discussions ouvertes qui peuvent limiter le risque, la « fausse unanimité » et les conséquences du scénario du pire; et
- stimuler l'apprentissage en posant des questions et en déterminant comment les participants en sont venus à leurs solutions.

Les leaders militaires qui souhaitent être promus à un grade supérieur ou les leaders militaires supérieurs consciencieux pourraient s'intéresser à ces méthodes. Cependant, il n'est pas simple d'extraire ces méthodes d'un cours de cycle supérieur à la Harvard Business School et de les appliquer à des leaders qui se trouvent dans diverses situations d'apprentissage militaire. Heureusement, on a multiplié les efforts en ce sens au cours des dix dernières années et plus. À l'occasion d'une conférence internationale qui s'est tenue en 1998, Robert Murphy de l'US Army War College a expliqué comment le perfectionnement professionnel des officiers supérieurs s'éloignait déjà rapidement des styles pédagogiques traditionnels centrés sur l'apprentissage en salle de classe et faisait dorénavant davantage appel aux styles andragogiques qui sont adaptés aux apprenants adultes, grâce à l'apprentissage par la « méthode des études de cas »¹⁹. Il a défini des activités qui encouragent le raisonnement critique et créatif (des étudiants chevronnés donnent des séances d'information en classe, des animateurs et non des conférenciers influencent le processus d'apprentissage, des exercices et simulations de plusieurs jours sont organisés, des experts en la matière invités en tant qu'observateurs posent des questions difficiles dans le cadre d'un forum ouvert et des participants et conseillers de diverses cultures venant de partout au monde sont invités), ce qui rend la « méthode des études de cas » réaliste, intéressante et fondée sur la reconnaissance de l'engagement des apprenants chevronnés à approfondir leur expertise grâce à la créativité.

L'article « What Leaders Need to Know », rédigé par Shalley et Gilson et publié dans *The Leadership Quarterly*, est utile aux leaders de tous les niveaux puisqu'il leur fournit des conseils précis qui les aident à

stimuler la créativité de leurs équipes et groupes et même de leurs pairs et supérieurs²⁰ :

- Sélectionner les membres d'une équipe, d'un groupe, d'un peloton, etc., qui sont enclins à faire preuve de créativité, ce qui aidera l'équipe à s'engager dans la voie de la créativité et les membres à se soutenir mutuellement. Se préoccuper de l'adéquation entre les employés et les tâches, c'est-à-dire qu'au moment d'attribuer des tâches, prendre consciemment en considération la compatibilité des employés avec ces tâches et le niveau de créativité souhaité. Offrir des conseils professionnels dans le domaine de la résolution de problèmes de façons créatives, de l'analyse systémique et des capacités adaptées au contenu qui sont nécessaires pour une créativité accrue. Déterminer comment communiquer des commentaires négatifs aux membres de l'équipe sans nuire à une relation positive de créativité.
- Générer un milieu de travail créatif et coopératif en adoptant comme leader une attitude qui laisse les gens s'imprégner de ce milieu et observer le comportement entre les leaders et les employés, entre les collègues et les membres de l'équipe ainsi qu'avec les personnes étrangères aux situations au travail. Des attentes créatives et coopératives s'accompagnent de l'attribution de ressources en quantité suffisante, d'évaluations, de prix et de témoignages de reconnaissance et d'un climat propice jugé équitable.
- Vérifier si les aspects du travail quotidien favorisent la créativité ou la freinent, comme la complexité et les exigences des résultats, et reconnaître que les

aspects organisationnels, comme les régimes de rémunération, les congés, les avantages sociaux, n'ont aucune influence sur la créativité. Reconnaître aussi que de plus en plus, le travail est mobile, les changements d'emploi sont fréquents et la créativité, malheureusement, peut être oubliée ou compromise par le roulement du personnel, les mutations et l'inexpérience des membres de l'équipe.

- Indiquer aux employés qu'on encourage la créativité et que les objectifs et les exigences liées aux tâches sont formulés de manière à montrer qu'on s'attend à des résultats créatifs. Les comportements créatifs des leaders (activités de groupe, remue-ménages ouverts, structures organisationnelles sans obstacles, dynamiques du groupe et contributions créatives enrichissantes) peuvent transmettre de puissants messages;
- Encourager les employés, les subordonnés et les pairs à établir des contacts avec des gens aux capacités, intérêts, spécialités et cultures variés, à interagir avec différents groupes fonctionnels dans toute l'organisation et à communiquer avec tous les membres de leur équipe ou la plupart d'entre eux et avec des membres d'autres équipes. Essayer de générer un climat de créativité ou d'améliorer celui en place, depuis l'équipe jusqu'au département, à la direction/au régiment et à l'organisation.

Pour ce qui est des applications du leadership militaire, le chercheur militaire David Schmidtchen s'est penché sur le développement et la mise en application de la créativité en l'incorporant à la pratique du commandement de mission dans l'Australian Army, une philosophie qui vise à régler les problèmes particuliers à l'environnement dynamique des combats²¹. Ainsi,

on doit encourager au maximum les militaires des niveaux subalternes à prendre des décisions en laissant tomber les règles et en faisant appel à leur créativité. Schmidtchen insiste sur l'importance d'intégrer cette philosophie à la culture et aux pratiques de l'organisation à tous les niveaux et dans toutes les entreprises. Il a déterminé que les principes sous-jacents étaient la confiance et la compréhension mutuelles ainsi que l'acceptation des responsabilités et des risques et que ces principes étaient essentiels au soutien de la créativité. Il a également rappelé qu'une culture aidante devait comprendre un processus décisionnel décentralisé, le libre choix des pratiques professionnelles par les subordonnés, une structure organisationnelle sans aspérités des équipes de travail, des descriptions de tâches fluides et souples ainsi que des pouvoirs qui correspondent aux capacités individuelles et non au poste. Schmidtchen a souligné qu'il appartenait au leader de générer une culture et un environnement propices à la créativité. Le leader a la responsabilité de reconnaître les militaires qui s'engagent à faire preuve de créativité et d'innovation, d'encourager la souplesse et la capacité d'adaptation dans un contexte inconnu, d'enseigner et de mettre en pratique la créativité et d'accepter les erreurs et les risques comme faisant partie du processus de créativité. Les leaders doivent être des modèles et personifier les valeurs principales. Finalement, selon Schmidtchen, faire preuve d'initiative de façon créative et innovatrice, c'est autant une façon de penser qu'une façon de faire.

L'ESSENTIEL : LA CRÉATIVITÉ DU LEADER

Le chapitre a jusqu'à maintenant porté sur les défis complexes que les leaders doivent relever au moyen d'un leadership créatif. Pour de nombreux leaders chevronnés, qu'ils soient supérieurs ou non, le leadership créatif représente une transformation. Une méthodologie simple et graduelle leur serait utile, voire nécessaire pour rendre leurs processus conceptuels plus créatifs. Deux questions apparaissent essentielles ici : Quelles mesures les leaders et les autres membres de l'équipe doivent-ils prendre? Comment développer ou améliorer le talent créatif des leaders ou des membres de l'équipe?

Un manuel publié par le Center for Creative Leadership dans le but précis de définir les capacités ou les comportements créatifs des leaders répond en grande partie à la première question²², alors que le Capt Jennifer J. Bennett de la Marine canadienne répond avec conviction à la deuxième question dans son étude sur les stratégies et méthodologies d'apprentissage (post-pédagogiques) andragogiques (menées par des adultes) pour le perfectionnement professionnel, soit dans le cas présent, les capacités qu'un leader militaire doit posséder pour exercer un leadership complexe et créatif²³.

Dans le manuel du Center for Creative Leadership, Charles Palus et David Horth ont cerné les traits de caractère suivants chez les leaders, les membres d'une équipe, les subordonnés, etc., à tous les niveaux de l'institution. Ils ont qualifié ces traits de « compétences face à un défi complexe²⁴ ».

- Attention à la situation : utiliser de nombreux modes de perception, voir ou sentir des choses que d'autres pourraient ne pas détecter, chercher des composantes contradictoires, reconnaître ses préjugés et ceux des autres et se concentrer sur les détails.
- Personnalisation : exploiter les expériences de vie et les intérêts personnels (passe-temps, activités, quêtes personnelles et identité) des membres de l'équipe pour mieux comprendre et créer une énergie.
- Visualisation : comprendre l'information complexe, communiquer efficacement à l'aide d'images, de photos, d'histoires et de métaphores pour réduire la complexité, expliquer les données clairement.
- Jeu sérieux : créer des connaissances au moyen de l'exploration libre, de l'humour, du jeu et de l'expérimentation et utiliser peut-être des casse-

têtes, un sport ou un jeu pertinent, faire une entorse aux règles.

- Recherche conjointe : mener en collaboration un dialogue sans égard aux langues, cultures et fonctions dans le but d'exercer un raisonnement critique, de créer de nouvelles perspectives et de trouver des réponses.
- Art de créer : faire la synthèse des questions, des événements et des mesures, intégrer les éléments de la vie professionnelle et personnelle en un tout significatif qui semble complet, original, attrayant et créatif.

Les leaders qui souhaitent adopter un style de leadership créatif peuvent commencer par suivre des cours en groupe bien ciblés et structurés, mettre en œuvre des initiatives dans des groupes de travail basés sur l'équipe ou faire de l'auto-perfectionnement. Tous ces moyens exigent que l'accent soit mis sur le perfectionnement professionnel des attributs, des capacités et des compétences susmentionnés. Bennett souligne que le leadership dans les organisations gagnantes doit être souple, innovateur et compétent, autant de caractéristiques nécessaires qui remettent en question l'efficacité des anciennes pratiques et des anciens programmes de perfectionnement professionnel²⁵. Bennett insiste aussi sur le fait que des méthodes d'apprentissage andragogique sont nécessaires aux apprenants très motivés, chevronnés, autonomes et adeptes de la pensée systémique qui veulent apprendre de façon active et accepter de plus en plus de responsabilités dans leur vie, leur carrière et leur perfectionnement. Un apprentissage centré sur l'apprenant, interactif et axé sur les processus et le raisonnement critique, qui comprend des études de cas, des jeux de rôles, des situations, de l'encadrement, du mentorat interactif, des discussions en atelier, des auto-évaluations et des réflexions constitue un apprentissage andragogique. Ces stratégies d'apprentissage générales peuvent, à leur tour, être entièrement intégrées

aux compétences créatives complexes définies par le Center for Creative Leadership et axées sur celles-ci en plus de constituer un maillage du contenu et du processus. Les leaders devraient reconnaître et extraire les réussites et échecs les plus importants des membres de leurs équipes afin de les intégrer aux processus d'apprentissage actifs et aux compétences face aux défis complexes susmentionnées. Finalement, le jumelage d'un contenu pertinent à des méthodes d'apprentissage interactives constitue un aspect fondamental du leadership créatif. Un tel jumelage représente une approche d'apprentissage active et obligatoire pour trouver des « solutions vraies, mais créatives à de vrais problèmes »²⁶.

CONCLUSION

Le chercheur militaire américain Leonard Wong, Ph.D., qui travaille actuellement au Strategic Studies Institute de l'US Army War College, appliquant la devise de l'US Army au leadership et au professionnalisme, a écrit ceci : « Un leader stratégique doit 'être, connaître et faire' à peu près tout²⁷. » Par défaut, on peut par conséquent soutenir que pour être, connaître et faire « tout », un leader doit posséder des capacités essentielles comme l'expertise, des habiletés sociales, des capacités de changement, une idéologie professionnelle et, bien sûr, des capacités cognitives vastes et complexes. Ces capacités conceptuelles devraient inclure la créativité, laquelle permettrait au leader de faire preuve de leadership créatif. Comme il a été démontré dans le présent chapitre, un tel lien n'est toutefois pas évident et simple à établir.

Il faut reconnaître que les possibilités de créativité dans une organisation militaire sont plus courantes dans un segment du continuum leader subalterne-supérieur que dans un autre. Il existe un rapport prédominant entre le leadership subalterne et les capacités cognitives d'analyse puis, entre le leadership supérieur et les capacités cognitives de création et d'innovation. En conséquence, le leadership créatif semble être l'apanage des leaders supérieurs institutionnels, mais pas un apanage exclusif puisque dans des circonstances spéciales et pour certains projets, dans des équipes hiérarchiques ou des groupes multiculturels ou pour

des fonctions de d'état-major, les participants pourraient se montrer créatifs dans la résolution de problèmes et y prendre plaisir au lieu de laisser tout cet aspect aux leaders supérieurs institutionnels.

NOTES

- 1 *Le Nouveau Petit Robert*, 2006.
- 2 *Continuum de leadership axé sur les compétences des gestionnaires et cadres du MDN*, Ottawa, Ontario, ministère de la Défense nationale, SMA (Ressources humaines civiles), 2002, p. 6.
- 3 *Collins' English Dictionary*, p. 57
- 4 Stephen J. Zaccaro, *Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration*, Alexandria, Virginie, United States Army Research Institute, 1996; Stephen J. Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*, Washington, DC, American Psychological Association, 2001.
- 5 Stephen J. Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership*, p. 136.
- 6 Robert E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988; Kim Cameron et Robert E. Quinn, *Diagnosing & Changing Organizational Culture*, New York, Addison Wesley, 1999. Le manuel *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Chapitre 2, Annexe A (voir la figure 2A-1) explique le cadre de Quinn et la façon dont le modèle d'efficacité institutionnelle des FC, qui constitue une adaptation organisationnelle du modèle générique de Quinn, a été créé. www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.
- 7 Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, RT de l'ILFC 2006-01, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006, p. 29-30. www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.
- 8 Richard L. Hughes et Katherine C. Beatty, *Becoming a Strategic*

- Leader*, San Francisco, Californie, Jossey-Bass Publishers et Center for Creative Leadership, 2005, p. 17.
- 9 *Ibid.*, p. 45.
- 10 Major-général Rick J. Hillier, *Le leadership dans l'Armée de terre du Canada au 21^e siècle*, présentation au séminaire « Le leadership au sein de l'Armée de terre du Canada au 21^e siècle », Kingston, Ontario, les 6 et 7 février 2002.
- 11 Herbert F. Barber, « Some Personality Characteristics of Senior Military Officers », dans *Measures of Leadership*, West Orange, New Jersey, Leadership Library of America Inc., 1990.
- 12 Guy Nasmyth, Anne Schultz et Tony Williams, « Thinking Skills and their Impact on Military Leadership Practices », rapport de recherche pour l'Institut de leadership des Forces canadiennes, 2002. www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/researchpapers/.
- 13 Eric J. Stevenson, *Command Presence: Australian Military Officers' Mental Models of Effective Leaders*, Australian Defence Force Academy, 2003, <http://www.defence.gov.au/adf/cdclms/>; Eric J. Stevenson et James R. Warn, « Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models », présentation à la conférence annuelle de l'International Military Testing Association, Canberra, Australie, 2001.
- 14 Bernd Horn, « Wrestling with an Enigma: Executive Leadership », dans Bernd Horn (éd.), *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, Toronto, Ontario, Institut canadien des études stratégiques, 2000, p. 123-139.
- 15 Alan Okros, « Applying Complexity Science to Military Professionalism: Recent Advances in Canadian Military Doctrine », Kingston, Ontario, département de psychologie militaire et de leadership du Collège militaire royal, 2005, p. 6. Rapport non publié. Voir aussi Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, Ontario, MDN, 2005. www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.
- 16 Il y a près de 15 ans, le Harvard Business Review a publié des articles sur les organisations apprenantes. David Garvin a défini une organisation apprenante comme une organisation en mesure

- de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances ainsi que de modifier son comportement pour refléter les nouvelles connaissances et informations. David A. Garvin, « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4 (1993), p. 78-91.
- 17 Christina E. Shalley et Lucy L. Gilson, « What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity », *The Leadership Quarterly*, n° 15 (2004), p. 33-53. (En 2003-2004, *The Leadership Quarterly* a publié de nombreux articles sur la créativité et le leadership.)
 - 18 Voir l'article de Diane Francis publié le 6 octobre 2005 dans le Toronto Globe and Mail, « Best Leaders are more like Mentors than Moguls ». Source originale : C. Roland Christensen, David A. Garvin et Ann Sweet (éd.), *Former à une pensée autonome : la méthode de l'enseignement par la discussion*, Cambridge, Massachusett, Harvard Business School, 1991.
 - 19 Robert Murphy, « Educating U.S. Senior Military Leaders: Case Method Teaching in Action », présentation à la conférence mondiale de la World Association for Case Method Research and Application, Édimbourg, 1998.
 - 20 Christina E. Shalley et Lucy L. Gilson, p. 47-48.
 - 21 David Schmidtchen, « Developing Creativity and Innovation through the Practice of Mission Command », *Australian Defence Force Journal*, n° 146 (janvier-février 2001), p. 11-17.
 - 22 Charles J. Palus et David M. Horth, *The Leader's Edge: Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges*, San Francisco, Californie, Jossey-Bass et Center for Creative Leadership, 2002.
 - 23 Jennifer J. Bennett, « Effective Professional Development Strategies for Institutional Leaders », dans Robert W. Walker (éd.), *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*, Kingston, Ontario, Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2007, p. 169-194.
 - 24 Charles J. Palus et David M. Horth, particulièrement vol. 3, n° 187, p. 223-226.
 - 25 Jennifer J. Bennett, p. 169-174.

- 26 David Giber, Louis Carter et Marshall Goldsmith, *Best Practices in Leadership Development Handbook*, San Francisco, Californie, Linkage Inc., Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000, p. xvi.
- 27 Leonard Wong, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone, Richard Swengros, *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, Pennsylvania, US Army War College, Strategic Studies Institute, 2003, p. v. www.carlisle.army/mil/ssi/pubs/.

LECTURES RECOMMANDÉES

- Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005. <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.
- Hughes, R. L. et K. C. Beatty. *Becoming a Strategic Leader*, San Francisco, Californie, Jossey-Bass Publishers et Center for Creative Leadership, 2005.
- Matthew, L. J. (éd.). *The Future of the Army Profession*, New York, McGraw-Hill, 2002.
- Palus, C. J. et D. M. Horth. *The Leader's Edge: Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges*, San Francisco, Californie, Jossey-Bass et Center for Creative Leadership, 2002.
- Quinn, R. E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Shalley, C. E. et L. L. Gilson. « What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity », *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, p. 33-53. (En 2003-2004, *The Leadership Quarterly* a publié de nombreux articles sur la créativité, le leadership, le leadership créatif et le perfectionnement professionnel pour appuyer le leadership créatif.)

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

Wong, L., S. Gerras, W. Kidd, R. Pricone et R. Swengros. *Strategic Leadership Competencies*. Carlisle Barracks, Pennsylvanie, US Army War College, Strategic Studies Institute, 2003. [www.carlisle.army/mil/ssi/pubs/](http://www.carlisle.army.mil/ssi/pubs/).

Zaccaro, S. J. *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*, Washington, DC, American Psychological Association, 2001.

14

LA CULTURE

Karen D. Davis

Ces dernières années, la relation entre culture et leadership a pris de plus en plus d'importance, de même que la prolifération des recherches sur la culture organisationnelle. Dans des cadres organisationnels, comme l'armée, la culture a été invoquée pour justifier de nombreuses carences, comme la dissimulation, la prise de décisions douteuses, l'incapacité de s'adapter à l'évolution des circonstances et la discrimination à l'égard des femmes et d'autres groupes sous-représentés dans les organisations militaires. Réciproquement, on considère la culture et le changement culturel comme des clés de l'avenir. Les organisations, y compris l'armée, s'efforcent d'atteindre de nombreux objectifs culturels, dont l'évolution vers une culture de l'apprentissage, une culture de la justesse, une culture éthique, une culture de l'adaptation et une culture qui valorise la diversité. Les implications possibles pour les dirigeants sont innombrables. L'examen ci-dessous traite du concept de culture et souligne certaines de ses implications pour les dirigeants.

DÉFINITION DE LA CULTURE

Ces dernières années, la « culture » est peut-être devenue l'un des concepts les plus fréquemment utilisés et les moins compris de la langue française. L'historien militaire Allan English indique que la culture a été définie pour la première fois en sciences sociales il y a plus de 125 ans et a depuis été définie d'à tout le moins 250 façons différentes¹. Dans son histoire de l'évolution humaine sur plus de 10 000 ans, le spécialiste

en philosophie historique Ronald Wright définit la culture d'un point de vue anthropologique technique en y incluant « ...l'ensemble des connaissances, des croyances et des pratiques de toute société... »². Selon lui, la culture est tout :

...du végétalisme au cannibalisme; Beethoven, Botticelli et le body piercing; ce que vous faites dans la chambre, dans la salle de bain et dans l'église de votre choix (si votre culture vous en donne le choix); et toute la technologie, du travail de la pierre à la fragmentation de l'atome. Les civilisations sont un genre particulier de culture : de grandes sociétés complexes basées sur la domestication des plantes, des animaux et des êtres humains. Les civilisations varient dans leur composition, mais ont habituellement des villages, des villes, des gouvernements, des classes sociales et des professions spécialisées.

Les travaux récents ne sont pour la plupart pas aussi ambitieux ou aussi profonds. De nombreux projets culturels portent sur des conceptions de la culture à divers niveaux de la société, y compris dans les domaines national, communautaire et organisationnel/institutionnel, fournissant ainsi des unités d'analyse relativement bien définies pour faciliter la compréhension. Cependant, la culture est une entité intangible qui traverse les frontières tout en étant simultanément influencée par des entités à l'intérieur et à l'extérieur des frontières; c'est-à-dire que la culture n'est pas entièrement contenue dans des structures et des groupes définis. Par exemple, l'armée, en tant qu'institution publique nationale est intégrée dans l'environnement « culturel » national. En renforçant la notion que « la culture est la base de l'efficacité militaire », Allan English souligne la relation existant entre valeurs, croyances, attitudes et comportements dans la culture organisationnelle³. Cependant, de telles relations peuvent être complexes car les croyances, les attitudes et les comportements varient au sein des organisations et des sociétés hautement développées et différenciées et entre elles. Les

sociétés contiennent de multiples systèmes de valeur et de signification associés aux régions, aux groupes ethniques, aux classes, aux catégories professionnelles et aux générations⁴. Compte tenu des complexités, il est important de parvenir à comprendre la culture au-delà des limites de toute structure ou organisation particulière.

De plus, English soutient que la culture militaire canadienne est influencée par les ambiguïtés inhérentes de la guerre et d'autres opérations militaires, l'histoire, les traditions et les expériences de l'armée, de la marine et de la force aérienne du Canada et les valeurs et l'éthique militaires américaines⁵. En extrapolant cette analyse, on peut dire que les cultures organisationnelles sont influencées par le rôle ou la raison d'être de l'organisation, l'histoire et les traditions de la culture et de ses sous-cultures et les organisations externes importantes, dont les concurrents, les alliés et d'autres organisations qui représentent le pays hôte.

Dans une étude culturelle de la différence et de l'identité au Canada, l'anthropologue Eva Mackey examine la signification de la culture nationale et les façons par lesquelles l'identité nationale et la culture homogène sont encouragées par la structure, les formes narratives, les symboles, les activités communautaires, les célébrations nationales et les processus politiques. Plutôt que de définir la culture, elle explore des processus de développement de pays et de construction d'identité et conclut que bien qu'une culture de base du « Canada d'abord » existe bien au Canada, il n'y a pas de culture de base que tous les Canadiens partagent. Cependant, il existe un *idéal* commun, en ce qui concerne la culture et l'identité, qui recouvre les différences multiples des cultures au Canada, et qui contribue à un projet commun dans lequel les divers points de vue et conflits sont négociés et traités⁶. Fait important, l'analyse de Mackey souligne l'importance d'un idéal commun pour la notion d'une culture et d'une identité culturelle connexe.

Edgar H. Schein, un expert bien connu de la culture organisationnelle, a mis en garde les spécialistes contre une compréhension superficielle de la culture et soutient que pour comprendre la culture organisationnelle il est important de se baser sur les connaissances plus profondes et plus complexes qui ont été acquises en anthropologie par l'étude de sociétés

tout au long de leur histoire⁷. En gardant cela à l'esprit, il a indiqué que plusieurs grandes catégories de phénomènes évidents ont été associées à la culture dans des organisations :

- régularités du comportement observées quand des personnes interagissent (langue, coutumes et traditions, rites)
- normes de groupe (normes, valeurs, ce qui est juste)
- valeurs embrassées (principes et valeurs publiquement articulés)
- philosophie formelle (politiques, principes idéologiques)
- règles du jeu (façons implicites de devenir un membre accepté)
- climat (environnement immédiat, interactions avec les initiés et les profanes)
- aptitudes enchâssées (compétences particulières, capacités non écrites mais transmises de génération en génération)
- habitudes de pensée, modèles mentaux et/ou paradigmes linguistiques (enseignés aux nouveaux membres dans le cadre du processus de socialisation)
- significations communes (créées par des membres du groupe) et

- métaphores de base ou symboles intégrateurs (idées, sentiments et images que le groupe développe pour se caractériser)⁸.

Selon Schein, tous ces phénomènes sont liés à la culture, mais *aucun d'eux ne constitue* la culture d'une organisation ou d'un groupe⁹. En plus des diverses combinaisons de ces phénomènes, la culture suppose un certain niveau de stabilité dans le groupe, ainsi que la typification ou l'intégration des divers éléments de la culture dans un paradigme plus large qui se trouve à un niveau plus profond¹⁰; c'est-à-dire que, selon Schein, la culture est profonde, étendue et stable¹¹.

La culture guide le comportement et l'action de façons qui ne sont pas visibles, de façons qui sont inconsciemment tenues pour acquies, et de façons qui sont fréquemment enracinées dans des décennies de pratiques et de connaissance historique. La compréhension de la culture commence par la compréhension des artefacts culturels : la langue (y compris le jargon), les rituels et les cérémonies, les symboles, les mythes et la technologie¹². Ces caractéristiques revêtent une importance particulière car ils comprennent les modèles qui distinguent la culture militaire de la société civile et d'autres cultures militaires¹³. Les artefacts culturels sont représentatifs de la culture; cependant, tel qu'indiqué précédemment, de nombreux autres facteurs et processus peuvent influencer sur la culture. Selon M. Alvesson et D. B. Billing¹⁴, ainsi que la doctrine de leadership des Forces canadiennes¹⁵, la culture, aux fins du présent manuel, est définie comme :

Ensemble commun relativement stable de comportements, de valeurs et de croyances acquis par un groupe au fil du temps (...) et qui est transmis aux nouveaux membres du groupe.

En général, il y a trois façons différentes de conceptualiser la culture et donc de définir la culture organisationnelle. Le point de vue de l'intégration, qui est l'approche la plus courante à la culture organisationnelle, met avant tout l'accent sur l'homogénéité culturelle dans l'ensemble de l'organisation¹⁶; c'est-à-dire, se concentre sur les comportements, les valeurs et les postulats

qui sont communs dans une organisation comme les Forces canadiennes. Le point de vue de la différenciation met l'accent sur la clarté et le consensus qui existent dans les sous-cultures de l'organisation; cependant, les sous-cultures ne sont considérées que comme des éléments de l'ensemble¹⁷. Dans les Forces canadiennes, par exemple, l'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne seraient composées de sous-cultures significatives. Le point de vue de la fragmentation souligne la multiplicité dans le groupe ou l'organisation, et reconnaît même des petits groupes composés de quelques douzaines de personnes comme des entités culturelles¹⁸. Par exemple, du point de vue de la fragmentation, on pourrait mettre l'accent sur diverses cultures de pilotes au sein de la Force aérienne (c.-à-d. pilotes de chasse, pilotes de recherche et sauvetage). Quel que soit le point de vue, la culture joue un rôle important dans les organisations.

IMPORTANCE DE LA CULTURE

Toile de fond des relations humaines, les cultures apportent la stabilité et un sentiment d'appartenance ou d'identité à ses membres. En fait, on a fait remarquer que, « en tant que force stabilisatrice dans les systèmes humains, la culture est un des aspects les plus difficiles à gérer dans un climat de changement perpétuel »¹⁹. La stabilité représente le confort en période de changement; cependant, la stabilité ou le besoin humain de stabilité peut présenter un obstacle important au changement effectif. Plus il y a de concordance entre les diverses influences culturelles intégrées dans une organisation, moins les normes culturelles dominantes seront susceptibles de créer des conflits. La stabilité historique d'une culture sera particulièrement réconfortante pour les personnes dont l'identité individuelle est fortement enracinée dans la culture²⁰. En effet, en tant que sites culturels dans la construction d'identités sexuelles homogènes²¹, les cultures militaires occidentales ont connu beaucoup de difficultés dans leurs tentatives d'intégrer les femmes et les membres de groupes minoritaires.

À un niveau très général, la culture organisationnelle unifie l'institution et la distingue, elle et ses membres, des autres. En ce sens,

la culture est un important moyen de développement de la fierté et de l'identité dans une organisation. La culture est le véhicule de la perpétuation de l'organisation et de l'atténuation, de la synthèse et de la rationalisation du changement. La culture organisationnelle met largement l'accent sur son rôle comme outil d'inclusion. Elle accorde de l'attention aux aspects cohésifs de la culture, « ...pour se défendre contre l'inconnu et comme moyen d'assurer la stabilité »²². Ces éléments de la culture sont valides et importants. Ils fournissent des paramètres encadrant l'institution qui permettent aux gens de fonctionner efficacement et sans difficulté dans le système, de socialiser ou de réguler l'intégration de nouveaux membres et de conserver une identité au fil du temps. En deux mots, sans la culture, il serait difficile de faire les choses. Cependant, l'autre face de cet aspect de la culture, souvent négligé, est qu'il peut avoir pour effet d'exclure. Les mêmes processus et éléments culturels qui sont mis en œuvre pour réaliser l'inclusion, la cohésion et l'efficacité du travail d'équipe peuvent exclure d'autres personnes et donc nuire au rendement des équipes.

Le point important est que la culture organisationnelle peut constituer un outil très puissant pour les dirigeants. Les organisations militaires, y compris les Forces canadiennes, dépendent énormément de la culture pour remplir de nombreux rôles, dont :

- Définir les limites.
- Communiquer un sentiment d'identité à ses membres.
- Inciter les gens à s'engager dans quelque chose de plus important que l'intérêt personnel.
- Accroître la stabilité.
- Fournir le ciment social qui maintient l'unité de l'organisation en établissant des normes de comportement appropriées.

LA CULTURE

- Faire fonction de mécanisme de contrôle pour guider et modeler les attitudes et les comportements des gens.
-
- Aider les membres à comprendre l'organisation²³.

Cependant, il est également important de noter que la culture peut agir puissamment de façons qui ne correspondent pas aux objectifs de stratégie et d'efficacité de l'organisation, y compris l'exclusion de membres précieux et le renforcement de valeurs, d'attitudes et de comportements qui sont dysfonctionnels en modifiant les environnements. Les dirigeants ont une responsabilité particulière d'intervenir et de procéder à des changements quand les pratiques et les comportements culturels deviennent dysfonctionnels.

LEADERSHIP ET CULTURE

Selon le psychologue Edgar Schein :

Les cultures organisationnelles sont en partie créées par les leaders et une des fonctions les plus décisives du leadership est la création, la gestion et parfois même la destruction de la culture... Si l'on veut distinguer le leadership de la gestion ou de l'administration, on peut soutenir que les leaders créent et modifient les cultures, alors que les gestionnaires et les administrateurs y vivent²⁴.

Selon le point de vue de Schein, les leaders ont la possibilité et la responsabilité de gérer la culture, plutôt que de simplement la perpétuer. Tel qu'indiqué précédemment, les cultures organisationnelles sont également influencées par les cultures et les environnements généraux dans lesquels elles existent. Les tenants du point de vue de l'environnement sont quelque peu sceptiques sur l'influence potentielle des dirigeants et croient plutôt que la culture à l'intérieur

de l'organisation est en relation étroite avec le monde extérieur²⁵. Anne Khademian, une politologue spécialisée dans les affaires publiques et le leadership, croit que les points de vue du leadership et de l'environnement peuvent être intégrés; c'est-à-dire que « les leaders peuvent influencer le développement et le changement de la culture, mais ils doivent rechercher, comprendre et travailler de pair avec les facteurs environnementaux qui influencent et interagissent avec la culture qu'ils cherchent à gérer »²⁶.

Fait important, la culture détermine également les limites dans lesquelles la formation en leadership transculturel est possible²⁷. Les leaders ont un rôle important à jouer dans l'élaboration, le maintien et le changement de la culture; la formation de futurs leaders de la culture; et l'influence des relations de l'organisation avec d'autres cultures et organisations, tant du point de vue transculturel et de l'interopérabilité. Dans le contexte militaire, par exemple, le Major-général Robert H. Scales des États-Unis soutient que :

...les guerres sont gagnées tout autant par la création d'alliances, l'optimisation des avantages non militaires, la compréhension des intentions, l'établissement de la confiance, la modification des opinions et la gestion des perceptions – des tâches qui exigent une capacité exceptionnelle à comprendre les gens, leur culture et leur motivation²⁸.

La compétence culturelle requise pour être efficace au sein des cultures et entre elles dépend non seulement de la connaissance des autres cultures, mais également de la connaissance de vous-même et de la façon dont les personnes d'autres cultures perçoivent vos comportements, y compris les comportements de leadership.

Dans son examen des aspects transculturels dans la formation des dirigeants, le comportement organisationnel et le leadership, l'expert Michael H. Hoppe souligne le rôle du leadership tant au sein des cultures qu'entre elles :

On suppose que toute société pratique une forme ou une autre de perfectionnement des leaders. Cependant, ce que la notion signifie, comment elle est pratiquée et où, quand et par qui elle est effectuée peut grandement varier selon les cultures. Toutefois, le besoin de leaders et de leur perfectionnement est universel²⁹.

De plus, Hoppe reconnaît que le terme *leader* lui-même – « ou son équivalent dans les différentes sociétés du monde – porte différentes connotations historiques, culturelles et politiques »³⁰. À partir de son analyse du perfectionnement en leadership dans 10 pays, Hoppe a identifié des différences en fonction de six dimensions de valeur :

- Individuel ou collectif : perfectionnement et responsabilité du leadership individuel et collectif.
- Similarité ou différence : l'égalité et l'inégalité comme variable indiquant qui peut diriger et qui peut apprendre à diriger.
- Dur ou tendre : travailler pour vivre ou vivre pour travailler.
- Dynamique ou stable : acceptation de l'ambiguïté et de l'incertitude ou besoin de stabilité et de continuité.
- Actif ou réflexif : apprendre par la pratique ou apprendre par la réflexion et l'intellect.
- Faire ou être : considérer comme une priorité le progrès et l'amélioration ou considérer comme essentiel de vivre en harmonie avec l'univers³¹.

Chacune de ces dimensions détermine les priorités que les leaders mettent en oeuvre dans les organisations ainsi que les manières par

lesquelles les membres de l'organisation apprennent à comprendre le leadership dans d'autres cultures. La culture dans une organisation détermine également la capacité de l'organisation à perfectionner les leaders au sein de l'organisation sans tenir compte de différences comme le sexe³² et la race³³.

CLIMAT

En ce qui concerne l'influence directe quotidienne, tant consciente qu'inconsciente, les leaders jouent un rôle essentiel en préparant la voie au renforcement culturel et au changement culturel. Tel qu'indiqué par Schein, le climat du lieu de travail, les alentours immédiats de l'environnement de travail et les interactions entre les gens, est un phénomène qui est lié à la culture. Le climat organisationnel peut être modifié à court terme et est influencé par les perceptions de récompense et de punition, le cheminement de l'information, les attentes de rendement au travail, les caractéristiques du travail, l'équité du système administratif et les exemples donnés par les leaders³⁴. Dans leur étude de la culture et du climat de l'armée au Canada, le Colonel Mike Capstick, le Lieutenant-colonel Kelly Farley, le Lieutenant-colonel (ret) Bill Wild et le Capitaine de corvette Mike Parkes ont indiqué que « la culture détermine comment et pourquoi certaines choses sont faites dans une organisation » et que le climat organisationnel correspond à :

... ce que les gens pensent de leur organisation. La satisfaction envers les chefs, la rémunération, les conditions de travail et les camarades de travail sont autant d'aspects du climat. Le climat est souvent influencé par des valeurs et des croyances sous-jacentes de la culture. De même, des modifications du climat peuvent entraîner une évolution de la culture au fil du temps³⁵.

La sensibilisation au climat de l'unité par le dirigeant est une première étape essentielle pour déterminer la meilleure façon d'influencer le

climat. Par exemple, les données sur le climat des unités dans les Forces canadiennes ont facilité une meilleure compréhension de plusieurs aspects essentiels de la culture militaire et du climat militaire : le moral, la cohésion des tâches, la cohésion sociale, la confiance envers les dirigeants, l'expérience du stress et les stratégies d'adaptation efficaces³⁶. Dans un examen de l'identité et de la culture, la doctrine du leadership dans les Forces canadiennes établit la relation existant entre la culture, le climat et l'identité militaires, en faisant valoir que :

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 ont 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 uniformes³⁷.

L'identité des sous-groupes est importante pour renforcer le moral collectif et l'éthique militaire. Par contre, une identité culturelle des sous-groupes excessive dans une organisation peut également avoir pour effet de renforcer des valeurs, des croyances et des réponses, notamment dans le cas de circonstances nouvelles et en évolution, qui ne correspondent pas aux valeurs de l'organisation et aux environnements dans lesquels elle doit fonctionner³⁸. Des identificateurs visibles de sous-groupes peuvent représenter la pointe de l'iceberg³⁹ en ce qui concerne les valeurs, les croyances et les pratiques dans une unité particulière. Mettre exagérément l'accent sur des distinctions d'une unité peut également créer de fausses limites culturelles en ce qui concerne où et comment la culture se manifeste au sein de diverses parties de l'organisation et entre

elles. C'est-à-dire, tel qu'indiqué précédemment, que la culture n'est pas nécessairement continue dans une structure définie, bien qu'il soit tentant de simplifier l'impact culturel en rattachant diverses caractéristiques culturelles à des sous-groupes particuliers de l'organisation.

Il est important de comprendre cette construction sociale de la diversité au sein des unités et entre elles dans une organisation, y compris un examen critique de la formation de postulats, valeurs et pratiques sous-jacents pris pour acquis qui sont considérés légitimes⁴⁰. Cela est essentiel pour comprendre dans quelle mesure les sous-cultures correspondent aux valeurs organisationnelles et leur impact potentiel sur le maintien de relations efficaces dans l'organisation, ainsi qu'avec d'autres organisations et cultures⁴¹. Les leaders renforcent les postulats, les valeurs et les pratiques positifs par des exemples de leadership et le soutien d'activités connexes en milieu de travail. Par contre, les leaders prennent des mesures déterminantes visibles pour mettre fin aux pratiques basées sur des postulats et des valeurs dysfonctionnels.

CONCLUSION

Les organisations subissent des influences culturelles multiples et complexes ayant des relations et des implications diverses pour l'organisation. En fait, l'inclusion de diverses influences culturelles dans une organisation, et en particulier dans des organisations financées par l'État comme l'armée, est de plus en plus essentielle à son identité en tant qu'entité viable. Cet état de fait, en plus des relations de plus en plus complexes entre les cultures ethniques, communautaires, organisationnelles et nationales au niveau national et international, y compris les opérations militaires, fait qu'il est de plus en plus important que tous les leaders comprennent la culture, les processus culturels et les effets culturels tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur propre organisation.

NOTES

- 1 Allan D. English, *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective*, Montreal & Kingston, McGill-Queen's University Press, 2004, p. 15.
- 2 Ronald Wright, *Brève histoire du progrès*, Toronto, Montréal, Hurtubise HMH, 2006, 2004, p. 32.
- 3 English, p. 12.
- 4 Voir par exemple, W. Richard Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3^e édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1992, p. 124-149, pour un examen des environnements dans lesquels les organisations fonctionnent.
- 5 English.
- 6 Eva Mackey, *The House of Difference: Cultural Politics and National Identity in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 2002.
- 7 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (second edition), San Francisco, Jossey-Bass, 1992, p. 3.
- 8 *Ibid.*, p. 8-10.
- 9 *Ibid.*, p. 10.
- 10 *Ibid.*
- 11 Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*, San Francisco, Jossey-Bass, 1999, p. 25-26.
- 12 Schéma adapté de R. O. Parker, « The Influences of Organizational Culture on the Personnel Selection Process », thèse de Ph. D. non publiée, North York, Ontario: Department of Sociology, York University, 1995, cité dans Donna Winslow, *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie : Une enquête socio-culturelle*, Ottawa, ON, Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1997.
- 13 Winslow, *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie*.
- 14 Cité dans Joseph L. Soeters, Donna J. Winslow et Alice Weibull, « Military Culture », in *Handbook of the Sociology of the Military in* Caforio, G. (éd.), New York, Kluwer Academic, 2003, p. 238.
- 15 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements*

- conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 130.
- 16 Soeters, Winslow et Weibull, p. 239.
- 17 *Ibid.*
- 18 *Ibid.*
- 19 Schein, *Organizational Culture and Leadership*.
- 20 Karen D. Davis and Brian McKee, « Culture in the Canadian Forces: Issues and Challenges for Institutional Leaders » in *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*. Robert W. Walker, éd., Kingston, ON, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007.
- 21 Voir Iris Aaltio and Albert J. Mills, « Organizational Culture and Gendered Identities in Context », *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, Iris Aaltio and Albert J. Mills (eds.), London and New York, Routledge, 2002, p. 3-18.
- 22 S. Rutherford, « Organizational cultures, women managers, and exclusion », *Women in Management Review*, (16, 2001), p. 371-382.
- 23 Cette liste sommaire de rôles est adaptée de Stephen P. Robbins et Nancy Langton *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications*, 3rd Canadian Edition, Toronto, Pearson Prentice Hall, 2003, p. 349.
- 24 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*.
- 25 Anne M. Khademian, *Working with Culture: The Way the Job Gets Done in Public Programs*. Washington, D.C., CQ Press, 2002.
- 26 *Ibid.*, 33.
- 27 Michael H. Hoppe, « Cross-Cultural Issues in the Development of Leaders », *Handbook of Leadership Development* (second edition). Cynthia D. McCauley and Ellen Van Velsor (eds.), San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 333.
- 28 Major-général Robert H. Scales, « Culture-Centric Warfare », *Proceedings*, Octobre 2004, p. 33.
- 29 *Ibid.*
- 30 *Ibid.*
- 31 *Ibid.*, p. 336-337.
- 32 Marian N. Ruderman, « Leader Development across Gender », *Handbook of Leadership Development* (second edition). Cynthia D.

- McCauley and Ellen Van Velsor (eds.), San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 271-303.
- 33 Ancella B. Livers and Keith A. Caver, « Leader Development across Race », *Handbook of Leadership Development* (second edition). Cynthia D. McCauley and Ellen Van Velsor (eds.), San Francisco, Jossey-Bass, 2004.
- 34 Walter F. Ulmer, Jr., et al. *American Military Culture in the Twenty-First Century*, Washington, D.C., CSIS Press, 2000, cité dans English, *Understanding Military Culture : A Canadian Perspective*, p. 29-30.
- 35 Mike Capstick, Kelly Farley, Bill Wild et Mike Parkes, *Les soldats du Canada : Éthos militaire et valeurs canadiennes dans l'Armée de terre du XXI^e siècle*, Ottawa, ON, Défense nationale, Bureau des concepts et politiques sur le personnel de l'Armée de terre, 2005.
- 36 Kelly M. J. Farley, *A Model of Unit Climate and Stress for Canadian Soldiers on Operations*, Ottawa, ON, Carleton University, thèse de doctorat non publiée, 2002.
- 37 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*. Kingston, ON, MDN, 2007, p. 88.
- 38 Voir, par exemple, Donna Winslow, *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie, une enquête socio-culturelle* (Une étude préparée pour la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie). Ottawa, Canada, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1997.
- 39 On utilise fréquemment l'analogie de l'iceberg pour décrire le contraste entre les aspects les plus facilement identifiables de la culture (p. ex., les symboles, le langage, les rituels, les histoires) et les aspects qui sont cachés sous la surface et donc beaucoup plus difficiles à identifier (p. ex., les croyances, les valeurs, les postulats). Voir, par exemple, Stephen P. Robbins et Nancy Langton, *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, (3rd Canadian Edition), Toronto, Pearson Prentice-Hall, 2003, p. 333.
- 40 Voir Stella M. Nkomo et Taylor Cox Jr., « Diverse Identities in Organizations », *Handbook of Organization Studies*, London, Sage Publications, 1996, p. 338-356.

- 41 Karen D. Davis, « Culture, Climate and Leadership in the Canadian Forces ».

LECTURES RECOMMANDÉES

Aaltio, Iris and Albert J. Mills, « Organizational Culture and Gendered Identities in Context », *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, Iris Aaltio and Albert J. Mills (eds.), London and New York, Routledge, 2002, 3-18.

Capstick, Mike, Kelly Farley, Bill Wild et Mike Parkes, *Les soldats du Canada : Éthos militaire et valeurs canadiennes dans l'Armée de terre du XXI^e siècle*, Ottawa, ON, Défense nationale, Bureau des concepts et politiques sur le personnel de l'Armée de terre, 2005.

Davis, Karen D. and Brian McKee, « Culture in the Canadian Forces: Issues and Challenges for Institutional Leaders », *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*. Robert W. Walker (ed.), Kingston, ON, Canadian Defence Academy Press, 2007.

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

Michael H. Hoppe, « Cross-Cultural Issues in the Development of Leaders », *Handbook of Leadership Development* (second edition). Cynthia D. McCauley and Ellen Van Velsor (eds.), San Francisco, Jossey-Bass, 2004, 331-360.

Khademian, Anne M., *Working with Culture : The Way the Job Gets Done in Public Programs*, Washington, D.C., CQ Press, 2002.

Mackey, Eva, *The House of Difference : Cultural Politics and National Identity in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 2002.

Stella M. Nkomo and Taylor Cox Jr., « Diverse Identities in Organizations », *Handbook of Organization Studies*, London, Sage Publications, 1996, 338-356.

Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership* (second edition), San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

Soeters, Joseph L., Donna J. Winslow, and Alice Weibull, « Military Culture », *Handbook of the Sociology of the Military* in Caforio, G. (éd.), New York, Kluwer Academic, 2003.

15

LE DEUIL

Rhonda Gibson et Robert D. Sipes

Le combat implique la mort.

« Donc, lorsque j'enseigne, je crois que l'une des choses à faire c'est d'adopter le mot «tuer». On peut lire 100 manuels militaires et on n'y trouvera jamais le mot «tuer». C'est un sale mot de quatre lettres. C'est un mot obscène. Et pourtant c'est ce que nous faisons...¹ »

Sur une période de transition relativement courte, après 50 années consacrées au maintien de la paix et au cours desquelles ils ont été les témoins passifs des conflits, les militaires des Forces canadiennes (FC) sont passés au combat et à l'engagement actifs dans l'incroyable violence inhérente à la guerre. Depuis 2002, le Canada a perdu plus de 87 soldats et un membre du corps diplomatique canadien en Afghanistan, sans parler des nombreux blessés graves. De plus, le Canada a subi le deuxième plus grand nombre de pertes parmi tous les pays participants². La cadence et la durée des opérations militaires dangereuses ont indiscutablement augmenté. Compte tenu de ce changement, le défi pour les FC est de mieux se préparer techniquement ou psychologiquement à faire face à la mort et au deuil. C'est là un engagement important car les chercheurs n'ont pas encore confirmé les effets à long terme de la participation du personnel militaire à ce genre d'opérations³.

Une mort subite est un événement traumatisant qui peut ruiner le sentiment de sécurité d'une personne, face à elle-même et face à son environnement. « Une simple fraction de seconde suffit pour anéantir ce sentiment de bien-être : le bref instant d'un accident ou le bref moment de la formation d'un caillot de sang dans l'aorte d'une personne

chère. Lorsque cela se produit, le monde que nous connaissions semble soudainement s'évanouir et nous redevenons tout aussi soudainement les créatures vulnérables que nous avons toujours su être, une réalité que d'une manière ou d'une autre nous n'avons jamais tout à fait acceptée. Même si nous y sommes préparés, lorsque cela arrive, nous éprouvons une douleur émotive⁴.

Il est absolument certain qu'il y aura des morts au combat. Il appartient donc aux leaders de bien se préparer et de bien préparer leurs soldats, par l'acquisition de connaissance et d'aptitudes permettant de faire face à ces pertes. Cette préparation aidera à maintenir la forme physique et le bien-être des soldats et, en fin de compte, à assurer le succès de la mission. Pour ce faire, toutefois, il faut que les leaders soient familiers avec la théorie sur le deuil et avec les réactions au deuil, de telle sorte qu'ils puissent donner aux soldats les outils dont ces derniers auront besoin pour gérer émotivement les morts au combat. Le présent chapitre revoit le processus psychologique du deuil à la suite de pertes au combat en insistant sur la phase éducative de « l'inoculation du deuil⁵ », l'objectif étant de mieux préparer les leaders à comprendre et à satisfaire leurs besoins personnels et ceux de leurs subalternes.

DÉFINITION DU DEUIL

Le mot deuil vient du latin « gravare » signifiant accabler ou causer de la détresse⁶. En fait, c'est une notion que la plupart des gens ont connue ou vécue. Le deuil, en tant que notion, est une réaction humaine prévisible, qui n'a toutefois pas de définition consensuelle⁷. Le terme est vague et ambigu⁸. Le *Webster New World Dictionary* définit le deuil comme « une souffrance émotionnelle intense causée par la perte d'un être cher, un désastre ou un malheur; une douleur aiguë; une tristesse profonde »⁹. Dans ce sens, le deuil est une réaction ou plus vraisemblablement une réaction d'adaptation aux pertes¹⁰. Le deuil traumatisant fait référence à l'expérience de la perte subite d'une personne importante et proche. Ce genre de deuil est susceptible d'être vécu au combat.

RÉACTION HUMAINE FACE À LA MORT

Être confronté à la mort peut à la fois troubler et faire peur. Bien qu'il n'y ait pas de relation bien documentée ni bien comprise entre l'exposition à une mort traumatisante et les réactions relevant de la santé mentale, cette mort aura certainement un effet profond sur ceux et celles qui y sont confrontés¹¹.

Le deuil, en réponse à la mort, est l'une des émotions les plus intenses et les plus éprouvantes que l'on puisse ressentir et qui peut se manifester à travers plusieurs dimensions : cognitive, physiologique, comportementale, sociale, émotionnelle et spirituelle. Plus précisément, les réactions du deuil peuvent comprendre des :

- Effets cognitifs : Confusion, difficulté de prendre des décisions, pensée affaiblie, difficulté de résoudre des problèmes, interférence de la mémoire, perte de mémoire et concentration faible.
- Effets physiologiques : Nausée, tremblements musculaires, transpiration, étourdissement, fatigue, insomnie, cauchemars, agitation, diminution de la libido, élocution ralentie, nervosité, faim extrême ou manque d'appétit, trouble de la concentration, pleurs, maux de tête, maux d'estomac, faiblesse, essoufflement ou serrement de la poitrine et bouche sèche.
- Effets comportementaux : Abus d'alcool ou consommation de drogues, perte de motivation, changement de l'appétit, nervosité et négligence des soins personnels.
- Effets sociaux : Problèmes juridiques, financiers et de travail; isolation sociale par rapport aux membres de la famille ou aux amis.

LE DEUIL

- Effets émotionnels : Anxiété, peur, colère, irritabilité, culpabilité, désespoir, impuissance, dépression, engourdissement, hostilité, préoccupations, pensées perturbantes et incrédulité.
- Effets spirituels : Perte de la foi, perte de la « croyance en un être supérieur », sentiments d'abandon et recherche d'un sens.

Face à la mort, les soldats peuvent se sentir dépassés et incapables de s'adapter aux inévitables sentiments d'impuissance qui en résultent. Les soldats peuvent également penser qu'ils sont seuls à vivre ces sentiments et peuvent se décourager et commencer à se demander s'il y a une signification quelconque liée à cette souffrance. Ils peuvent se mettre à chercher une signification et un but à ce qu'ils font.

CE QUE LES LEADERS DOIVENT SAVOIR

Aucun niveau de connaissances ne pourra complètement préparer les leaders au deuil. Cependant, leurs connaissances leur permettront de guider leurs subalternes, et de se guider eux-mêmes avec un peu de chance, à travers le processus de deuil. Les leaders doivent à tout le moins comprendre :

- que le deuil est un processus normal et que les réactions au deuil et à la mort sont quelque chose de personnel;
- les théories sur le deuil et la guérison après le deuil;
- qu'il existe de nombreux facteurs qui affectent le processus de deuil;

- les obstacles à la guérison;
- les obstacles à la recherche d'aide;
- ce qui arrive si on ignore le deuil; et
- la culpabilité du survivant;

Le deuil est un processus normal

Il est important pour les leaders de comprendre que les gens afficheront leur deuil et que c'est une réaction normale, et à facettes multiples, aux pertes. De plus, il n'existe pas de « bonne façon » de vivre un deuil – c'est une démarche personnelle. Les personnes développeront une façon de vivre leur deuil qui correspond à leur personnalité et à leur perception de la perte qu'ils ont subie. Certaines auront un deuil rapide, d'autres prennent beaucoup de temps, certaines vivent leur deuil ouvertement et d'autres, en silence. Les chercheurs ont longtemps avancé l'idée que le deuil, à la suite de la perte d'une personne chère, durait généralement une année complète mais que les symptômes de deuil croissent et décroissent dans le temps. De récents modèles de deuil suggèrent que la seconde année suivant la perte d'un être cher peut être aussi douloureuse et même plus difficile à passer sur le plan émotionnel, alors que la personne endeuillée se sent moins confortable à partager sa peine et sa perte. Au départ, le deuil peut sembler écrasant et les personnes peuvent sentir qu'elles ne contrôlent pas leurs émotions. Avec le temps, les personnes sentent qu'il leur est plus facile de choisir le moment de se retremper dans les souvenirs et les émotions. Il est important que les leaders gardent à l'esprit que le processus devient plus facile avec le temps. Toutefois, il n'y a ni solution miracle ni raccourci. Un ancien dicton africain décrit le deuil comme suit :

« Il n'y a pas d'autre façon de sortir du désert que de le traverser. La connaissance du processus de deuil

nous donne une carte très généralisée du terrain que nous devons couvrir. Chacun de nous prendra une route différente. Chacun choisira ses propres points de repère. Il se déplacera à sa propre et unique vitesse et voyagera en utilisant les outils fournis par sa culture, ses expériences et sa foi. À la fin, son voyage l'aura changé pour toujours¹². »

Le deuil commence à la suite d'une perte ou de la perception d'une perte imminente¹³. Parce que c'est douloureux, les personnes veulent en sortir, et pour y arriver ils nient souvent la douleur. Malheureusement, admettre une douleur psychologique peut être perçu comme un défaut personnel ou une faiblesse majeure dans la société en général et probablement davantage dans les FC. Pour résister à cette attitude, les leaders doivent admettre et faire admettre que le fait de montrer sa douleur ou son deuil ne dénote aucunement une faiblesse ou un défaut personnel. Il ne faut pas avoir peur du deuil ni chercher à l'éviter. C'est un processus de guérison qui nous apporte en fin de compte un soulagement.

Théories sur le deuil

Plusieurs théories sur le deuil ont été proposées au cours du siècle dernier. Lorsqu'on étudie les théories sur le deuil, il est important de se rappeler que le deuil n'est pas le même pour tout le monde, bien qu'il y ait des points communs. Les théories ne sont que des guides; elles ne peuvent pas décrire les réactions et les expériences uniques d'une personne. Puisqu'il n'existe pas de bonne façon de vivre un deuil, il n'existe aucun processus précis par lequel tout le monde doit passer à la suite d'un décès. Les leaders ne peuvent donc pas chercher à imposer une approche toute faite, en réaction au deuil d'un soldat.

Plusieurs chercheurs ont étudié et ont tenté d'expliquer le processus complexe du deuil. L'un des modèles les plus complets est la théorie de Rando¹⁴. En 1993, la psychologue Thérèse Rando a défini un modèle

de deuil en six étapes, basé sur son travail comme traumatologue et thanatologue de l'*Institute for the Study and Treatment of Grief*. Les six étapes du deuil de Rando sont les suivantes :

- (1) reconnaître : la personne vit sa perte et comprend que c'est arrivé;
- (2) réagir : la personne réagit émotionnellement à sa perte;
- (3) se souvenir et revivre : cette étape implique de revoir les souvenirs d'une relation perdue;
- (4) renoncer : les personnes commencent à mettre leur perte derrière et à réaliser que le monde a vraiment changé et que l'on ne peut plus « revenir en arrière »;
- (5) se réadapter : cette étape signifie le retour à la routine quotidienne et un sentiment de perte moins aigu;
- (6) réinvestir : les personnes entreront de nouveau dans le monde, bâtissant de nouvelles relations – elles acceptent la perte et vont de l'avant.

Ce modèle, comme d'autres, tente de mettre en mots ce qui n'est pas directement observable. Toutefois, les mots ne sont que des symboles. Pour cette raison, celles et ceux qui vivent un deuil peuvent trouver un ensemble de mots qui convient mieux à leur propre réalité. Les mots qui fonctionnent pour une personne peuvent ne pas fonctionner pour une autre. Par conséquent, le respect des différences personnelles est essentiel pour aider les personnes à passer à travers le processus de deuil.

Facteurs qui affectent le processus de deuil

La recherche a démontré que pour bien comprendre le caractère multiple du deuil, le leader doit tenir compte des facteurs suivants¹⁵ :

- Plan psychologique : Quelles sont les capacités d'adaptation, les croyances, les sentiments et les caractéristiques psychologiques de la personne qui a vécu des pertes? Par exemple, bien qu'il puisse y avoir des réponses mésadaptées à la mort ou à des pertes dans un théâtre d'opérations, les soldats peuvent être assez résilients. La résilience peut être définie comme le processus et le résultat d'une adaptation réussie à des événements négatifs de la vie et en particulier à des événements particulièrement stressants ou traumatisants¹⁶. La résilience est l'interaction entre les croyances, les approches, les comportements et la physiologie qui peut faciliter une récupération positive et rapide à la suite d'événements négatifs. Les facteurs qui affectent la résilience sont : les caractéristiques personnelles, les liens sociaux et des stratégies efficaces d'adaptation. La résilience n'empêche pas une personne d'avoir des difficultés et de ressentir de la détresse; elle facilite seulement le processus d'adaptation. La résilience est un outil psychologique qui aide à gérer la peur et l'anxiété pendant les moments stressants.
- Plan interpersonnel : Quel était le type de relations avec la personne défunte – famille, ami, collègue, allié; ou aucun rapport direct mais réaction liée à des croyances (c.-à-d. « les enfants et les civils sont innocents »), manière de réagir à la situation, type de soutien reçu (le type positif soutient, le type négatif est « reviens-en »).

- Plan culturel et social : Quels sont les rôles, normes et rituels pour les personnes en deuil? Par exemple, les antécédents sociaux perçus tels que soutien social, niveau d'acceptation, sécurité, antécédents culturels / ethniques / religieux-philosophiques, le soutien de la famille et des amis, le soutien des communautés, du gouvernement et des forces de la coalition, peuvent tous affecter le processus de deuil d'une manière positive ou négative. D'autres facteurs sociaux sont : le nombre, le type ou le rôle des personnes tuées, la reconnaissance sociale requise (remplacements et réactions de l'unité face aux remplacements – syndrome du nouvel arrivant », la participation de l'unité aux rituels associés à la mort en opération, la présence de règles, normes, valeurs, styles et expériences passées militaires susceptibles d'affecter le processus de deuil¹⁷ et l'impact total au sein de l'unité – chaque unité est plus que la somme des ses parties.

D'autres facteurs peuvent affecter le processus de deuil : perte soudaine, perte violente, nature du décès, décès multiples, décès innommables, état de la victime, durée et qualité de la relation avec la personne défunte.

Obstacles à la récupération et à la recherche d'aide

Le deuil fait partie de l'expérience humaine et s'il est exprimé, il peut devenir tolérable; s'il est refoulé, il peut revenir nous hanter, nous surprendre et façonner nos vies de manières que nous ne pouvons pas contrôler¹⁸. Nous enseignons souvent à nos soldats que s'ils suivent les règles, ils diminueront les risques d'être tués. Toutefois, le combat ramène à la réalité que la mort est une possibilité toujours présente. Cela peut

entraîner une perte de foi et de confiance dans leur leadership, et dans leur formation et leurs compétences de soldats.

Il y a plusieurs facteurs ou obstacles qui peuvent influencer sur les réactions de deuil et entraver l'achèvement du processus. Ils comprennent mais sans s'y limiter :

- La santé émotive d'un soldat (c.-à-d. des problèmes antérieurs de santé mentale, des troubles psychiatriques, des stratégies d'adaptation limitées ou absentes, des pertes passées non résolues, des expériences antérieures, une tendance à l'auto-destruction ou un comportement suicidaire et l'autocritique pour des événements dont il n'a pas le contrôle).
- Le manque perçu ou réel de systèmes de soutien (c.-à-d. déconnexion des systèmes de soutien normaux, famille absente ou inutile et peu ou pas d'accès à des professionnels); santé physique (niveau d'énergie diminué, montant de repos, pratique du sommeil, nutrition et drogue, alcool, cigarettes et caféine).
- Les facteurs démographiques (âge, maturité, sexe).
- Les facteurs spécifiques à une situation comme la mort au cours d'un échange chaotique de tirs, incluant des « tirs amis » et la défectuosité de l'équipement.

Un autre obstacle possible susceptible d'entraver la récupération est la perception sociétale selon laquelle les soldats et les leaders peuvent avoir accepté que « ce n'est pas bien d'exprimer ouvertement sa peine, car cela a un effet profondément démoralisateur au sein de l'Armée »¹⁹. En général, les êtres humains veulent éviter le deuil, mais c'est la douleur qu'ils veulent vraiment éviter. Tel que mentionné précédemment, le deuil même est le processus de guérison qui soulage la douleur en fin de

compte. Bien que les sentiments qui accompagnent le processus de deuil puissent sembler accablants, les soldats sont souvent assez résilients pour admettre leurs sentiments ou chercher de l'aide. Les obstacles à la recherche d'aide sont :

- le déni – être incapable ou refuser d'accepter qu'il y a eu mort;
- la peur que l'admission d'un besoin d'aide, même à soi-même, soit un signe de faiblesse. Les soldats s'attendent à être aussi forts émotionnellement que physiquement et ils ne veulent pas paraître faibles ou « malades, éclopés ou paresseux »;
- l'ignorance de l'aide disponible; et
- la peur du manque de confidentialité;
- la crainte des effets d'une demande d'aide sur leur évaluation et l'impact que cela pourrait avoir sur leur carrière.

De plus, les soldats croient souvent qu'ils peuvent prendre soin d'eux-mêmes et ils n'apprécient pas toujours l'aide de professionnels ou de personnes de l'extérieur. Les soldats comme les leaders croient souvent qu'ils doivent tout simplement « avaler et continuer » quelles que soient les circonstances. Bien que, de temps à autre, certaines situations imposent d'« avaler », cela ne veut pas dire que le processus de deuil peut ou doit être ignoré.

Les leaders doivent être conscients de ces facteurs qui peuvent affecter le deuil chez leurs soldats. *Rien ne saurait remplacer ce principe de base du leadership* : bien connaître ses soldats et s'intéresser activement à leur bien-être. Bien qu'on ait toujours traité la mort de manière réactive, il ne fait aucun doute qu'être proactif et développer la résilience de ses soldats est une bien meilleure approche.

Le deuil ignoré

Si le deuil est non achevé ou s'il est ignoré, cela peut donner lieu à un deuil compliqué²⁰ ou « à l'intensification du deuil à un niveau tel que la personne se retrouve dépassée et affiche des comportements mésadaptés »²¹. Un deuil compliqué peut affecter le moral et l'état de préparation à une mission de l'unité, ainsi que la capacité individuelle du soldat de faire ce qu'il faut sur le terrain.

Une des étapes clés du processus de deuil implique une désorganisation psychologique et l'intégration du deuil dans le processus de réorganisation. Au combat, la désorganisation psychologique est rarement permise pour des raisons opérationnelles évidentes. Puisque cette étape essentielle (désorganisation) n'est pas souvent possible, le soldat pourrait psychologiquement revenir à des étapes antérieures du processus de deuil (p. ex. choc, colère, déni, engourdissement) en cherchant à achever le processus. Cette interruption du processus associée à d'autres expériences de combat peut bloquer le soldat dans le processus (c.-à-d. deuil compliqué)²². Le deuil compliqué est un facteur de risque pour divers autres troubles de santé mentale y compris : trouble dépressif majeur, syndrome de stress post-traumatique (SSPT), deuil traumatique, trouble panique et trouble d'anxiété généralisée. D'autres comportements mésadaptés comme l'abus d'alcool et la consommation de drogues, le tabagisme, une mauvaise nutrition, des pensées suicidaires ou meurtrières et des problèmes de santé physique tels que des dysfonctionnements cardiovasculaires et immunologiques peuvent résulter d'un deuil compliqué et non résolu²³.

Les symptômes de deuil compliqué incluent les suivants :

- être obsédé par la personne défunte;
- avoir des pensées envahissantes;
- avoir des souvenirs bouleversants;

- éviter les allusions à la mort;
- éprouver le sentiment que la vie n'a aucun sens;
- s'ennuyer de la personne défunte;
- revoir la personne qui est morte;
- entrer en colère au sujet de cette mort;
- avoir le sentiment qu'il est injuste de vivre alors que l'autre personne est morte;
- éprouver de l'incrédulité au sujet de cette mort;
- se sentir tétanisé ou vaseux; et
- avoir de la difficulté de faire confiance et à s'intéresser aux autres.

Afin d'atténuer un deuil compliqué, les leaders, à tous les niveaux, doivent intervenir lorsque survient un décès. Les leaders doivent valider les sentiments et les expériences des soldats et « prévoir » d'aborder les questions après l'incident. C'est une démarche analogue au processus de désamorçage lié à la Gestion du stress à la suite d'un incident critique et elle peut être faite assez efficacement « en douce ». De plus, il est indispensable de contrôler les effets du deuil auprès des supérieurs ou des subalternes. Le deuil peut frapper beaucoup plus durement ceux qui étaient directement chargés de donner les ordres qui ont entraîné la mort d'un ou de plusieurs soldats.

La culpabilité du survivant

En plus du risque de vivre un deuil compliqué, les soldats peuvent également ressentir la culpabilité du survivant. Ce type de réaction a

d'abord été détecté chez les personnes qui ont survécu à l'holocauste²⁴. La culpabilité du survivant se définit comme un sentiment profond de culpabilité souvent ressenti par les personnes qui ont survécu à un désastre qui a entraîné la mort d'autres personnes. Elle résulte en partie de l'impression qu'on n'en a pas assez fait pour sauver la vie des autres qui ont péri et en partie de l'impression de ne pas avoir le droit de vivre après leur mort. La culpabilité du survivant, comme le deuil, est une réaction normale à un événement traumatique. Il est difficile pour un être humain d'être reconnaissant d'être vivant alors qu'en même temps il éprouve un chagrin profond pour ceux qui n'ont pas survécu. La survie est un succès et même si une personne n'a peut-être eu guère de choix à faire au cours d'un événement traumatisant, elle doit cependant décider de la façon dont elle réagira émotionnellement après l'événement²⁵. La survie peut être un facteur de croissance personnelle.

Résilience

Bien qu'il puisse y avoir des réponses mésadaptées à la mort ou à des pertes dans un théâtre d'opérations, les soldats peuvent être assez résilients. La résilience peut être définie comme le processus et le résultat d'une adaptation réussie à des événements négatifs de la vie, en particulier des événements très stressants ou traumatiques.

RECOMMANDATIONS POUR LES LEADERS

À la lumière de la nature et du rythme des opérations actuelles des FC, la mort de soldats est inévitable. Le rôle des leaders est d'aider les soldats à se préparer à des pertes possibles, de les aider à comprendre et d'aborder leurs réactions de deuil pour s'assurer de leur capacité de se concentrer sur le succès de la mission et sur une réintégration réussie après la mission. Les leaders peuvent le mieux aider leurs soldats en se connaissant bien eux-mêmes – en connaissant bien leurs soldats et en connaissant la nature du processus de deuil.

LE PRÉCIS DE LÉADERSHIP MILITAIRE

Les leaders constituent une ressource remarquable pour accompagner leurs subalternes dans le processus de deuil. Avant tout déploiement, les leaders doivent s'assurer :

- qu'un contrôle est effectué auprès du soldat et de sa famille, afin de s'assurer qu'il ou elle possède la stabilité requise pour pouvoir être déployé(e). Il s'agit de s'assurer que le soldat possède un certain degré de résilience;
- que la préparation pré-opérationnelle, pour un déploiement, inclut l'information des familles de militaires sur le soutien disponible (p. ex. les Centres de ressources familiales). Cela devrait inclure également la façon dont les communications seront organisées entre la chaîne de commandement et les familles, les médias, l'unité et le détachement arrière. De plus, les leaders devraient s'assurer que les membres des familles se voient offrir de l'information sur la façon de s'adapter au stress d'un déploiement et sur les procédures d'avis de décès; et
- de fournir une formation sur le processus de deuil tant normal que dysfonctionnel et sur les réactions aux pertes. Chaque fois que c'est possible, la formation à la résilience devrait servir à préparer/ atténuer l'impact réel de la mort. Cela pourrait inclure de l'information sur la Gestion du stress à la suite d'un incident critique.

De plus, les leaders doivent :

- comprendre le processus de deuil, en particulier les signes/symptômes et réactions indésirables;

LE DEUIL

- admettre que le deuil est un processus normal et que les personnes l'aborderont à leur manière (c.-à-d. qu'il n'y a pas une bonne manière de vivre un deuil). Ils doivent aussi comprendre que la durée du deuil varie avec chaque personne;
- comprendre qu'il faut intervenir tout de suite et qu'un deuil non résolu (c.-à-d. un deuil compliqué) risque à un certain moment d'affecter non seulement le soldat concerné mais aussi l'unité dans son ensemble;
- connaître les facteurs qui affectent le processus de deuil;
- connaître les obstacles possibles à l'accès aux services et s'assurer que ces obstacles sont réduits dans la mesure du possible;
- s'assurer que les membres comprennent que s'ils demandent de l'aide, il n'y aura pas de répercussions ni professionnelles ni personnelles. Un leader efficace s'assurera de la santé physique, psychologique et spirituelle de tous ses soldats nonobstant les opinions ou les critiques des autres;
- savoir où obtenir de l'aide pour leurs soldats. Cela inclut la connaissance des services avant le déploiement dans le théâtre d'opérations et après le déploiement; et
- bien connaître leurs soldats et être prêts à aller au-devant d'eux, à les écouter et à leur demander comment ils peuvent les aider (c.-à-d. s'impliquer dans les rituels de guérison).

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

De même, les leaders doivent faire le nécessaire pour s'occuper d'eux-mêmes. Ils doivent :

- Accepter et traiter leur propre deuil. Les leaders doivent d'abord gérer leur propre deuil puis s'efforcer d'aider leurs soldats à gérer le leur. Pour y parvenir, ils doivent d'abord admettre les sentiments de douleur, en parler, pardonner et s'occuper de leur propre santé mentale.
- Recevoir une formation appropriée pour reconnaître à la fois le traumatisme et le deuil.
- Être encouragés à recueillir de l'information sur la nature de l'événement, sur le rôle de la personne dans l'événement, sur le niveau de violence, sur l'horreur et le sens de la responsabilité personnelle ainsi que sur le niveau de soutien familial et social à la suite d'un incident ou d'un déploiement.

Comme il n'existe aucune manière simple de vivre la mort d'un membre de leur unité, les leaders devraient demander l'aide d'un aumônier, de professionnels en santé mentale, de psychologues cliniques, de spécialistes du Centre de ressources familiales et d'autres ressources communautaires locales. Cet accès doit rester confidentiel. En ce qui concerne l'après-déploiement, les unités devraient utiliser les services des psychologues, aumôniers et ressources médicales d'unité pour éducation, évaluation et traitement. De même, les soldats devraient être encouragés à parler avec leurs pairs de leurs expériences, afin de réaliser qu'ils ne sont pas seuls à vivre leurs réactions.

CONCLUSION

Doug Manning, travailleur social et enseignant, a déjà déclaré que le deuil n'est pas un ennemi – c'est un ami²⁶. C'est un processus naturel de

confrontation avec la douleur qui peut même permettre de grandir. Les soldats vivront leur deuil à leur façon et avec leurs propres ressources. Les leaders peuvent aider les soldats par l'éducation, la formation et la communication et ils doivent avoir la capacité et l'expérience voulues leur permettant de reconnaître les situations où la présence d'un spécialiste s'avère nécessaire.

NOTES

- 1 David Grossman, *Interview by Soldier's Heart*. In Frontline Bulletin, Système de radiodiffusion publique, 2004.
- 2 CBC New Backgrounder, à www.cbc.ca/news/background. Dernière mise à jour, 20 juin 2007.
- 3 Brett Litz, Susan Orsillo, Matthew Friedman, Peter Ehlich et Alfonso Batres, *Post Traumatic Stress Disorder associated with Peacekeeping Duty in Somalia for U.S. Military Personnel*, American Journal of Psychiatry, 154:2, 1997, p. 178-184.
- 4 Helen Fitzgerald, *The Mourning Handbook*, New York, Simon & Schuster, 1995, p. 24.
- 5 Donald Meichenbaum, *Principles and Practice of Stress Management*, 3^e éd., New York, Guilford Press, 2005.
- 6 Kathleen Dunn, *Grief and its Manifestations*, Nursing Standard, 21 – 27 juillet 2004, p. 45-51.
- 7 *Ibid.*
- 8 Kathleen Cowles et Beth Rogers, *The Concept of Grief: A Foundation for Nursing Research and Practice*, Research in Nursing and Health, 14, 1990, p. 119-127.
- 9 Webster New World Dictionary, <http://www.m-w.com/dictionary>, 2007.
- 10 John Bowlby, *Attachment and Loss, Sadness and Depression*, vol. 3, Londres, Penguin Books, 1980, p.17.
- 11 Naomi Breslau et Glenn Davis, *Post Traumatic Stress Disorder? The Stressor Criterion*, Journal of Nervous and Mental Disease,

- 175, 1987, p. 255- 264; Joseph Currier, Jason Holland et Robert Niemeyer, *Sense-making, Grief, and the Experience of Violent Loss: Toward a Mediational Model*, *Death Studies*, 30, 2006, p. 403-428; Jacob Lindy, Bonnie Green et Mary Grace, *The Stressor Criterion and Post Traumatic Stress Disorder*, *Journal of Nervous and Mental Disease*, 175, 1987, p. 269-272; James Rundell, Robert Ursano, Harry Holloway et Edward Siberman, *Psychiatric Responses to Trauma*, *Hospital and Community Psychiatry*, 40, 1989, p. 68-74; Robert Ursano, *Commentary: Posttraumatic Stress Disorder: The Stressor Criterion*, *Journal of Nervous and Mental Disease*, 17, 1987, p. 66-75; Robert Ursano & James McCarroll, *The Nature of the Traumatic Stressor: Handling Dead Bodies*, *Nervous and Mental Disease*, 178, 1990, p. 396-398.
- 12 Howard Gorle, *Knowledge of the Grief*, Disponible au www.hospicenet.org.html.
- 13 Fitzgerald, p. 21.
- 14 Theresa Rando, *Treatment of Complicated Mourning*, Baltimore, Research Press, 1993.
- 15 Robert Fulton et Deborah Gottesman, *Anticipatory Grief: A Psychological Concept Reconsidered*, *The British Journal of Psychiatry*, 137, 1980, p. 45-54.
- 16 Virginia O'Leary, *Strength in the Face of Adversity: Individual and Social Thriving*, *Journal of Social Issues*, 54, 1988, p. 425-446; Virginia O'Leary & Jeanette Ickovics, *Resilience and Thriving in Response to Challenge: An Opportunity for a Paradigm Shift in Women's Health*, *La santé chez les femmes : Recherche sur le sexe, le comportement et les politiques*, 1, 1995, p. 121-142; Michael Rutter, *Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms*, *American Journal of Orthopsychiatry*, 57, 1987, p. 316-331.
- 17 Kathleen Gilbert, Unit 11, *Anticipated Loss and Anticipatory Grief*, 2005. Disponible à <<http://Indiana.edu/familygrf/units/anticipated.html>>.
- 18 Fitzgerald, p. 25.
- 19 Albert Smith, *Coping with Death and Grief: A Strategy for Army Leadership*, Carlisle Barracks, PA: U. S. Army War College, 1999, p. iii.

- 20 Colin Parkes & Robert Weiss, *Recovery from Bereavement*, New York, NY, livres élémentaires, 1983, 16.
- 21 Mardi Horowitz, *A Model of Mourning: Change in Schemas of Self and Others*, *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 38, p. 297-324.
- 22 Jeffery Brandsmas & Lee Hyer, *Resolution of Traumatic Grief in Combat Veterans*, National Centre for Posttraumatic Stress Disorders, 1995. Disponible à : www.ncptsd.va.gov/facts
- 23 P.C. Bornstien, P.J. Clayton, J.A. Halikas, W.L. Maurice & E. Robins, *The Depression of Widowhood after Thirteen Months*, *British Journal of Psychiatry*, 122, 1973, p. 561-566; Selby Jacobs, Carolyn Mazure et Holly Prigerson, *Diagnostic Criteria for Traumatic Grief*, *Death Studies*, 24, 2000, p. 185-199.
- 24 Kathleen Nader, *Guilt Following Traumatic Events*, 2003. Disponible à www.mental-health-matters.com/articles/articles.php?artID=302
- 25 Robert Lifton, *From Hiroshima to Nazi Doctors: The Evolution of Psychoformative Approaches to Understanding Traumatic Stress Syndrome*. Dans J. P. Wilson & B. Raphael (eds.) *International Handbook of Traumatic Stress Syndrome*, New York, Plenum Press, 1993, p. 11-23.
- 26 Doug Manning, *Do Take My Grief Away*, San Francisco, Harper & Row, 1979

LECTURES RECOMMANDÉES

Archer, John. *Nature of Grief: The Evolution and Psychology of Reactions to Loss*, Londres, Routledge, 1999.

Fitzgerald, H. *The Mourning Handbook*, New York, Simon & Schuster, 1995.

Grossman, Dave. *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*, Boston, Little Brown, 1995.

Kauffman, Jeffrey. *Loss of the Assumptive World*, New York, Guilford Press, 2005.

Kubler-ross, Elisabeth, M. D., et David Kessler. *Life Lessons: Two Experts on Death and Dying Teach Us about the Mysteries of Life and Living*, New York, Springer Press, 2000.

Levang, Elizabeth. *When Men Grieve: Why Men Grieve Differently and How You Can Help*, Minnesota, Fairview Publishers, 1997.

Les mères contre l'alcool au volant (MADD). *Death Notification Training*, Oakville, ON, Bureau national de MADD Canada, 2005.

Rando, Theresa. *Treatment of Complicated Mourning*, Baltimore, Research Press, 1993.

Rinpoche, Sogyal. *Le livre Tibétain de la vie et de la mort*, Paris, Table ronde, 1993.

Sherman, N., J. Myers, et J. Rosenthal. *Stoic Warriors: The Ancient Philosophy behind the Military Mind*, Londres, Oxford University Press, 2005.

LA DISCIPLINE

Robert Edwards

La discipline réside au cœur de la profession militaire et peu de professions en dépendent autant. Que ce soit en temps de paix ou de guerre, la discipline peut faire la différence entre la réussite ou l'échec militaire. Comme l'objectif principal de la discipline militaire consiste à mobiliser la capacité d'une personne pour répondre aux besoins du groupe, la probabilité de réussite d'une mission dépend en grande partie de la cohésion établie entre les membres du groupe. La canalisation de volontés et de talents individuels au sein d'une entité permet aux forces militaires de relever des défis déconcertants et de surmonter les pires adversités. Les forces militaires peuvent ainsi atteindre l'inaccessible au moyen d'un sentiment de cohésion, d'une unité d'intention et d'un effort concerté qui n'existeraient pas en additionnant les efforts individuels. La discipline favorise également l'efficacité des forces militaires. Elle vise à faire ressortir le meilleur des personnes et leurs qualités les plus altruistes. Elle est fondée sur le respect du leadership, l'instruction et les connaissances pertinentes ainsi qu'un système de justice militaire où l'équité et la justice sont claires pour tous. Le présent chapitre met en valeur la doctrine en vigueur et les connaissances spécialisées liées à la discipline.

DÉFINITION DE LA DISCIPLINE

Le Petit Robert définit la discipline comme « règle de conduite commune aux membres d'un corps, d'une collectivité et destinée à y faire régner

le bon ordre »¹. En général, le mot « discipline » a une signification différente dans le contexte militaire, contrairement à son emploi dans l'ensemble de la société. Dans le contexte sociétal, la discipline désigne maintenant l'application des lois, des normes et des mœurs par des mesures correctives et parfois punitives. Néanmoins, il faut comprendre que, dans son sens le plus important dans l'usage militaire, le mot sous-entend l'exercice d'un contrôle en vue de mobiliser les efforts collectifs du groupe. Fondamentalement, la discipline, dans son application militaire, est plus positive que négative, car elle cherche activement à canaliser les efforts individuels dans une démarche collective, de sorte qu'il soit possible d'employer la force militaire de façon contrôlée et ciblée. Pourtant, la force militaire comprend habituellement un certain degré d'agressivité et de violence. En outre, le moyen de contrôler une telle violence militaire pour employer le degré de force adéquat dans les circonstances appropriées requiert inévitablement une discipline militaire rigide.

La discipline militaire comprend une formation psychologique et éthique relative à l'application rapide et volontaire d'un système de règles de comportement. Dans le document de conception de la profession militaire au Canada intitulé *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, on indique que la discipline consiste en une croyance fondamentale des militaires canadiens intégrée à l'éthos militaire des Forces canadiennes (FC). La valeur de la discipline ainsi que d'autres croyances fondamentales des militaires canadiens forme l'ensemble particulier de valeurs militaires que constitue l'éthos militaire. Ce dernier fournit les directives générales nécessaires pour mener des opérations militaires dans un style et un mode qui permettent aux soldats, aux marins et aux membres de la Force aérienne des FC d'acquérir une qualité militaire très prestigieuse : l'honneur. L'honneur découle lui-même de la fidélité à l'éthos militaire, et la discipline demeure essentielle pour servir avec honneur².

La discipline militaire a toutefois un côté envahissant. Le contrôle du personnel est beaucoup plus omniprésent dans le domaine militaire que dans le monde civil. Même en ces temps modernes, la discipline militaire exige une rigueur importante aux niveaux personnel, physique et mental.

Le côté envahissant de la discipline militaire réside dans le besoin qu'ont les militaires de maîtriser leur corps, leurs actions et leur attitude. Les militaires doivent absolument adopter la bonne attitude ou le bon état d'esprit pour se préparer aux exigences du combat. Par conséquent, on met beaucoup l'accent sur la vivacité d'esprit et le contrôle physique en tout temps ainsi que sur le respect des ordres. De cette façon, les militaires peuvent mener des combats en toute conformité de l'éthos militaire. Évidemment, ils doivent faire preuve d'une grande force de caractère afin de se conduire en tout temps de façon exemplaire.

La discipline cherche à faire jaillir ce qu'il y a de mieux chez une personne; elle repose idéalement sur son sens de la coopération et du travail d'équipe pour soutenir le groupe et réagir efficacement en cas d'attaques ou d'autres situations d'urgence. Ce genre de discipline envahissante et rigoureuse requiert une instruction importante. Ainsi, la discipline est très clairement imposée aux recrues. Non seulement ces dernières reçoivent un entraînement physique intensif, ce qui améliore leur force physique, mais elles font également l'objet d'un contrôle physique et psychologique de leurs actions. Toutefois, la discipline militaire efficace vise à amener progressivement les militaires à un stade où, de leur propre volonté, ils contrôlent leur conduite et leurs actions conformément aux règlements et aux valeurs intégrées à l'éthos militaire.

Le rôle traditionnel de la discipline militaire vise principalement à contrôler les forces armées afin qu'elles n'abusent pas de leurs pouvoirs, à s'assurer que les militaires accomplissent efficacement les tâches qui leur sont assignées – particulièrement lorsqu'ils se trouvent face à un danger – et à faire en sorte que les recrues assimilent les valeurs propres au milieu militaire. On définit la discipline militaire comme « l'exercice, par les forces armées, de pouvoirs légaux et coercitifs dans le but de contrôler le comportement de leurs membres »³. Il est à noter que le contrôle de la conduite des subalternes doit être conforme à la loi et aux normes professionnelles militaires. En outre, la conduite militaire doit absolument reposer davantage sur l'autodiscipline que sur la discipline imposée au moment de l'élaboration de l'instruction militaire. En d'autres termes, la discipline militaire rigoureuse imposée aux recrues et aux subalternes vise globalement à améliorer leur sens de l'autodiscipline,

c'est-à-dire l'acceptation individuelle de la nécessité d'obéir, afin que l'on puisse s'attendre à ce qu'ils agissent conformément aux directives générales sans supervision constante.

L'IMPORTANCE DE LA DISCIPLINE

La discipline militaire tend principalement à mobiliser la capacité d'une personne pour répondre aux besoins du groupe. Le sentiment de cohésion qui découle de la combinaison des volontés individuelles des membres du groupe procure au groupe une unité d'intention. La discipline permet également de rigoureusement contrôler de grandes sections des forces armées dans le déroulement des opérations afin de refléter l'éthos militaire. Elle revêt une importance particulière pour les militaires, qui doivent couramment avoir recours à la force ou aux menaces de force dans le cadre de leurs fonctions. Étant donné que les forces armées ont la possibilité d'utiliser un pouvoir destructeur important au nom de l'État, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles soient contrôlées de près. De plus, tous les militaires sont tenus de servir sans condition et peuvent se trouver dans des situations dans lesquelles ils peuvent perdre la vie ou être gravement blessés. Cette préparation au combat, volontaire ou non, demande aux militaires de mettre de côté leurs intérêts personnels, au péril de leur vie. Dans ces moments de stress physique et psychologique, les ordres doivent absolument être parfaitement compris et exécutés sans délai. L'indécision ou le désaccord peuvent provoquer le chaos et le désordre. Par conséquent, la discipline militaire est indispensable. L'habitude d'obéissance, ainsi que l'autodiscipline provenant d'une solide instruction, est non seulement essentielle à l'exécution des ordres, mais marque souvent la différence entre le courage et la lâcheté. En présence d'un danger, les personnes ont naturellement peur et peuvent alors céder à la panique ou à la confusion.

Par exemple, l'équipage des navires de combat est bien formé pour suivre les règles strictes de la discipline militaire advenant qu'un homme tombe à la mer. Les militaires n'agissent pas unilatéralement; ils suivent une procédure soigneusement élaborée qui comprend l'alerte,

l'appel de l'équipage aux postes assignés au préalable pour se munir de l'équipement de sauvetage, suivi par un respect rigoureux des procédures de récupération, qui permettent aux militaires des navires de combat de récupérer les marins et de les ramener à bord en quelques minutes. Une intervention si rapide en eaux libres peu importe la période de l'année n'est possible qu'avec la combinaison de la discipline collective et de l'autodiscipline de la part de tous les membres de l'équipage du navire. Elle s'avérerait impossible en l'absence de cohésion.

LA DISCIPLINE ET LE DROIT MILITAIRE

Comme le gouvernement dirige les forces armées, il n'est pas surprenant que des lois les régissent. Les forces armées au sein d'une démocratie constituent un organisme à caractère unique, puisque celui-ci détient le plus grand des pouvoirs de destruction de l'État. Aussi, un grand nombre de règles, de règlements et de lois ont non seulement pour but de contrôler les forces armées, mais aussi d'assurer que les valeurs de la société en général y sont implantées et qu'elles sont suivies par tous les militaires. Les membres des FC sont assujettis au Code de discipline militaire tel que le prévoit la *Loi sur la défense nationale*, approuvée par le Parlement. Les dispositions législatives comprennent les principes uniques à la vie au sein de la société militaire, notamment l'obligation de servir sans condition, l'obéissance à l'autorité et l'obligation d'obéir aux ordres légitimes, la subordination à ceux qui commandent, le respect de la discipline et l'obligation d'assurer le bien-être des subalternes. Cette large portée du droit militaire et l'unique besoin de punir plus sévèrement ont été reconnus par la Cour suprême du Canada dans *McKay s. R* :

Sans code de discipline militaire, les Forces armées ne pourraient accomplir la fonction pour laquelle elles ont été créées. Vraisemblablement ceux qui s'enrôlent dans les Forces armées le font, en temps de guerre, par patriotisme et, en temps de paix, pour prévenir la guerre. Pour qu'une force armée soit efficace, il faut qu'il y ait

prompte obéissance à tous les ordres licites des supérieurs, respect des camarades, encouragement mutuel et action concertée; il faut aussi respecter les traditions du service et en être fier. Tous les membres des Forces armées se soumettent à un entraînement rigoureux pour être à même, physiquement et moralement, de remplir le rôle qu'ils ont choisi et, en cela, le respect strict de la discipline est d'une importance capitale⁴.

Le Code de discipline militaire fixe les normes de conduite auxquelles les membres des forces armées doivent se conformer. Un système de tribunaux militaires, l'équivalent militaire des tribunaux civils, sert à faire respecter ces normes. Il comprend la cour martiale et le procès sommaire. La cour martiale constitue un tribunal militaire formel présidé par un juge ayant une formation juridique. Les pouvoirs de punition de la cour martiale sont de loin plus importants que les pouvoirs accordés à un officier présidant un procès sommaire. Ce dernier, présidé par un commandant supérieur, le commandant d'une base, d'une unité ou d'une armée ou un officier délégué, représente le processus prédominant dans l'administration de mesures disciplinaires, étant donné qu'il incombe directement au commandant de maintenir la discipline. Afin de maintenir le bon ordre et la discipline, il est important de traiter équitablement les subalternes. Ainsi, il importe de respecter les valeurs de la constitution canadienne et l'équité procédurale telles qu'elles sont énoncées dans la doctrine historique qui s'applique lors d'un processus décisionnel juste. Le principe d'équité procédurale est également énoncé dans bon nombre de dispositions de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Les militaires n'ont pas à renoncer aux droits et obligations d'un citoyen. Cependant, ils souscrivent à des obligations et à des responsabilités juridiques et professionnelles additionnelles, acquièrent et perdent certains droits en vertu du droit militaire. Ils sont également soumis à la discipline militaire⁵.

Le droit qui régit les activités militaires n'est pas limité aux règles de droit national. En effet, le droit international normalise les relations entre les États et fixe les normes de conduite et de moralité entre les pays. Donc,

le droit international tel que la Charte des Nations Unies, les Conventions de la Haye sur les opérations militaires, les Conventions de Genève et leurs protocoles additionnels I et II établissent la norme de conduite exigée par les forces armées. Tous les militaires, à titre de représentants de l'État, tant les officiers que les militaires du rang, sont tenus par le Canada de se conformer aux dispositions du droit international lors des opérations militaires. Un Code de conduite du personnel des FC⁶, qui constitue les lignes directrices des militaires en matière de droit des conflits armés, a été élaboré pour toutes les opérations militaires. Il assure la conformité de la conduite des militaires à l'intention du droit international que le Canada a convenu de respecter⁷.

La nécessité de développer une habitude d'obéissance requiert qu'aucun manquement relatif à un ordre, à l'exception de celui qui est illégal, ne soit ignoré. En effet, une désobéissance même mineure à un ordre ou à un règlement révèle un manque d'autorité. Si l'obéissance ne peut pas être obtenue volontairement, elle doit alors être imposée de manière coercitive. Dans certains cas, un problème de discipline peut être réglé de façon administrative. Les fautes mineures sont normalement traitées par voie de procès sommaire qui se traduit par l'imposition de punitions mineures. C'est en corrigeant ainsi les petits manquements à la discipline que l'obéissance à tous les ordres légitimes est assurée et que la discipline est maintenue. En devenant des membres disciplinés des forces armées, les militaires se conformeront aux valeurs militaires institutionnelles et offriront la garantie la plus probable qu'ils iront au combat lorsque l'ordre leur en sera donné.

La discipline militaire exige que tous les subalternes suivent tous les ordres juridiques, y compris ceux qui les exposent au danger. Tout officier et militaire du rang doit obéir aux commandements et aux ordres légitimes d'un supérieur. D'ordinaire, il n'y a pas à douter de tels ordres. Toutefois, même si le subalterne doute de la légitimité d'un ordre, il doit obéir à cet ordre, sauf si celui-ci est manifestement illégal. Par exemple, l'ordre de tirer sur des enfants sans défense qui marchent dans la rue d'un village est manifestement un ordre illégal et ne devrait pas être suivi. Si un officier ou un militaire du rang reçoit un ordre ou un commandement incompatible avec un ordre ou un commandement qu'il a déjà reçu, il

signale l'incompatibilité de vive voix au supérieur qui a donné le dernier commandement ou ordre⁸. Un ordre ou un commandement représente une communication écrite, orale ou par signal des instructions d'un supérieur à un subalterne⁹.

FAÇON D'INCULQUER LA DISCIPLINE

Le caractère essentiel de la discipline en milieu militaire et sa nature envahissante se reflètent dans la responsabilité pour tous les militaires de s'assurer du maintien de la discipline. Aucun militaire ne peut demeurer passif ou refuser de s'engager lorsque d'autres militaires mettent en péril le respect de l'autorité et l'obéissance à l'autorité. Accepter l'insubordination nuit à la mise en place ou au renforcement d'une habitude à l'obéissance. L'obligation de tous les militaires de faire respecter le droit militaire (et du même coup l'obéissance aux ordres et aux directives) vient de l'obligation pour tous les officiers et les militaires du rang de connaître, d'observer et de faire respecter le code de discipline militaire, les règlements, les règles, les ordres et les directives nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

L'existence et le maintien de la discipline militaire représentent toujours un élément très important même dans les unités les plus modernes et les plus avancées au niveau technologique. Dans une unité où le niveau de discipline est élevé, les objectifs du groupe sont plus rapidement atteints. L'exemple suivant démontre l'importance de la discipline au sein d'une unité. Pendant la guerre de Corée, à Kowang-San (colline 355), le 3^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment, a résisté le 2 mai 1953 à une attaque envahissante et dévastatrice des Chinois. Au cours de ce combat, le Lt Ed Hollyer et son peloton, parmi d'autres membres de la Compagnie C, ont tenu leurs positions jusqu'à la fin, allant même jusqu'à demander des tirs d'artillerie en direction de leur propre position. Leur défense déterminée et disciplinée a accordé au commandant suffisamment de temps pour mettre en place une contre-attaque qui a permis de reprendre la position, d'infliger de grandes pertes à l'ennemi et de forcer les Chinois à se désengager jusqu'à leur côté de la zone neutre. Le Général West, Commandant de la division du Commonwealth, s'est

empressé d'exprimer sa fierté et son admiration aux militaires de tous les grades du 3^e Bataillon lors de cette épreuve. Même si cette unité venait tout juste d'arriver en Corée et que ce combat représentait son baptême du feu, les anciens militaires ayant participé au combat croient que la discipline des militaires de tous grades de l'unité a directement contribué à la victoire, malgré les deux officiers et les 23 militaires du rang tués, les 27 blessés et les 8 disparus¹⁰.

L'officier ou le militaire du rang qui comprend bien le comportement humain est plus apte à obtenir un bon rendement et à inculquer la discipline. Le chef reconnaît que les gens sont influencés par leurs attitudes, perceptions et différences individuelles. En ayant conscience du comportement de groupe, le chef comprend la relation chef-subalterne et, par conséquent, il accroît sa capacité d'influencer et de discipliner les subalternes. L'exercice de la discipline peut passer par l'instruction, les encouragements, les directives qui font autorité, la supervision, la rétroaction coercitive et les mesures disciplinaires, au besoin.

La discipline ne consiste pas simplement à imposer des punitions. Assurer la discipline au sein des FC d'aujourd'hui repose sur un mélange d'une discipline collective (celle qui est imposée) et d'une autodiscipline (celle par laquelle chacun accepte volontairement d'obéir). Au sein de l'Armée de terre, de la Marine ou de la Force aérienne, la nature du service militaire peut appeler une dose différente de discipline collective et d'autodiscipline. Toutefois, le maintien de la discipline, tout particulièrement le développement d'une autodiscipline, demande aux chefs militaires une implication constante.

Le fondement de la formation disciplinaire constitue la discipline imposée aux recrues durant leurs premiers mois au sein des forces armées. L'obéissance acquise exige un effort physique et mental, qui consiste à maintenir la vivacité d'esprit nécessaire pour saisir l'intention de l'ordre ainsi que la réaction physique et mentale nécessaire obtenue pour assurer que l'ordre est rapidement suivi.

Les personnes en difficulté ou en danger ont tendance à adopter un comportement préétabli. Par conséquent, l'exécution des ordres deviendra habituelle même pendant les périodes de stress excessif telles que des situations de combat. Ainsi, les recrues apprennent à obéir

rigoureusement aux commandements, à travailler comme membres d'une équipe, à avoir une tenue irréprochable, à respecter les normes militaires, à être alerte, à faire preuve d'initiative et, en fin de compte, à agir efficacement de leur propre chef, guidé par les règlements, leur nouveau sens de l'éthos militaire et l'autodiscipline. À mesure qu'elles acquièrent de l'expérience, ces recrues en viennent à accepter et à intégrer les concepts de la discipline militaire, de sorte qu'elles se conforment volontairement à toutes les valeurs de l'éthos militaire. On considère généralement une telle autodiscipline comme fondée sur « la fierté d'appartenir au service militaire et l'obéissance spontanée et volontaire donnée à un individu à cause de sa forte personnalité, de sa compétence, son éducation et ses connaissances »¹¹.

Les chefs doivent souvent affronter une mesure de résistance aux rigueurs de la discipline militaire. En raison des exigences constantes du travail, il semble parfois difficile de maintenir un niveau élevé de discipline durant les opérations militaires. À priori, le chef doit continuer à exiger la discipline militaire adéquate et à conseiller les militaires ou le groupe, le cas échéant. Si la résistance se poursuit, le chef doit recourir aux sanctions conformément aux règlements. De plus, les infractions répétées des subalternes représentent un certain manque de leadership. Dans la mesure du possible, il est préférable de miser sur la prévention et de veiller à ce que les subalternes comprennent pleinement le besoin de discipline, plutôt que de prendre des mesures correctrices après coup. Comme il a été mentionné précédemment, rien ne saurait remplacer une solide discipline dans une unité militaire. La discipline peut facilement faire la différence entre le courage et la lâcheté ainsi qu'entre la réussite ou l'échec.

La discipline doit être appliquée équitablement. L'absence d'équité chez un supérieur peut sérieusement miner l'esprit de corps, le moral et la discipline des subalternes, et compromettre l'efficacité de l'unité¹². Un bon chef veille à ce que tous les ordres s'appliquent également à tout le personnel – il n'a pas de favoris. En cas d'infraction, il doit prendre des mesures pour recueillir tous les faits. Aussi, il doit écouter la version du subalterne avant de décider des mesures disciplinaires à appliquer. Le chef doit relever les fautes, le cas échéant. Si cette méthode échoue, il doit prendre les mesures pertinentes selon la gravité de l'incident. En cas d'accusations formelles, il doit suivre les

différentes procédures judiciaires militaires. Dans la mesure du possible, les subalternes doivent toujours comprendre les motifs justifiant les ordres. En outre, le chef doit tenter de se renseigner sur la raison pour laquelle un ordre n'a pas été suivi. De cette façon, il peut donner des directives et des conseils constructifs, ce qui contribue à établir une bonne discipline¹³.

Dans certaines situations au cours des opérations militaires, il est impossible d'appliquer cette méthode, car les subalternes doivent exécuter les ordres sans tarder en raison de l'urgence. Néanmoins, les subalternes doivent comprendre l'intention des ordres dans la mesure du possible, y compris durant les opérations militaires. Un manquement concerté à la discipline constitue une affaire grave qui doit être traitée sans délai. Un tel manquement représente une importante faille de la discipline et se répercute sur le leadership au sein de l'unité.

Tout manquement à la discipline requiert une enquête. Selon les circonstances, de simples manquements peuvent ne nécessiter qu'une enquête officieuse au niveau de l'unité. Pour les cas plus complexes, des enquêtes disciplinaires peuvent comprendre une enquête sommaire ou une commission d'enquête. Parfois, le Service national des enquêtes ou la police militaire représentent les organismes d'enquête les plus appropriés. Dans tous les cas, l'enquête vise à reconstituer les événements, à obtenir des éléments de preuve, à vérifier les éléments de l'infraction présumée et à en identifier les auteurs. Une enquête objective et à propos peut également fournir le meilleur dossier pour justifier la décision de ne pas porter d'accusation lorsqu'elle n'est pas justifiée¹⁴.

Traditionnellement, la discipline a supposé, à tort, une punition – approche négative – mais l'instruction militaire est davantage axée sur les éléments positifs et constructifs de la discipline. Cependant, le passage de la discipline imposée à l'autodiscipline totale nécessite parfois l'application de sanctions. Selon la logique d'une punition infligée équitablement, les auteurs d'infractions devraient idéalement saisir la justesse de leur peine, tirer profit de l'expérience et améliorer leur rendement par la suite grâce à une nouvelle compréhension de la nécessité de la discipline militaire.

Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Le militaire sanctionné ne perçoit pas toujours l'incident de la même façon. Par exemple, s'insurger contre des injustices imaginaires ou des punitions sévères

peut entraîner un mauvais rendement. Par conséquent, il est important d'infliger une « punition qui correspond au crime » ainsi qu'à la personne. Tout doit être mis en œuvre pour exercer la discipline de façon positive, c'est-à-dire maintenir la discipline au moyen de l'exemple personnel, des compétences, de l'intégrité et des connaissances professionnelles. De tels militaires personnifient le professionnalisme militaire comme le fait de « servir avec honneur », conformément à l'éthos militaire canadien¹⁵.

RÔLE DU LEADERSHIP DANS LA DISCIPLINE

Le leadership joue un rôle charnière dans la discipline militaire. Tant les officiers que les militaires du rang sont précisément tenus d'inculquer la discipline à leurs subalternes. L'habileté d'imposer le respect et de contrôler efficacement ses subalternes repose en grande partie sur l'habileté des officiers et des militaires du rang à démontrer leur leadership. Les commandants détiennent le pouvoir de maintenir la discipline au niveau de l'unité. La décision de concentrer les pouvoirs disciplinaires entre les mains du commandant est un compromis d'une part, entre le niveau de responsabilité et le statut professionnel de cet officier et, d'autre part, un certain besoin d'identifier une seule personne ayant le pouvoir de contrôler ses subalternes¹⁶. Parmi les facteurs qui influencent l'habileté des personnes à combattre, on note l'allégeance essentielle à un groupe, l'esprit de corps et le leadership. L'amélioration de l'efficacité au combat par le truchement de l'allégeance essentielle à un groupe, de l'esprit de corps et du leadership se trouve la plus marquée au niveau le plus bas de la hiérarchie militaire, où le contact personnel et le sentiment d'allégeance sont les plus prononcés. Une grande discipline militaire est donc nécessaire au niveau de l'unité.

Cela dit, la discipline joue un rôle capital à tous les niveaux au sein des forces armées. Trop souvent, elle est surtout laissée au soin des échelons inférieurs, une dimension qui concerne principalement les militaires du rang et dont on n'a besoin qu'au niveau de l'unité. Mais la discipline représente un facteur important du bon fonctionnement de la chaîne de commandement à tous les échelons des forces armées. Des officiers d'état-major ou des

commandants indisciplinés qui se croient au-dessus des rigueurs de la discipline peuvent nuire bien plus à l'effort collectif des forces armées que n'importe quel soldat¹⁷. Les officiers et les militaires du rang doivent pouvoir imposer le respect à leurs subalternes non seulement par leur grade ou leur poste, mais par le truchement de leur exemple, de leurs connaissances et expérience professionnelles, de leurs compétences et de leur intégrité.

Le chef discipliné fait preuve d'autodiscipline, montrant ainsi l'exemple et le ton professionnel aux subalternes. Il planifie et organise sa tâche et sa mission. Il sait ce qu'il doit faire et connaît le moyen d'accomplir sa mission. Le chef est cependant ouvert aux suggestions et aux interventions des subalternes, le cas échéant. Il doit toujours exprimer ses attentes clairement et conformément aux normes professionnelles. Il doit toujours donner des ordres fermement mais équitablement. Les militaires du rang jouent un rôle des plus important pour ce qui est de transmettre les valeurs, d'inculquer la discipline et de renforcer le moral. Ce sont les yeux, les oreilles et l'épine dorsale du processus disciplinaire¹⁸.

La responsabilité particulière, qui incombe aux officiers et militaires du rang supérieurs de voir au maintien des valeurs militaires institutionnelles, signifie qu'ils sont tenus à un niveau plus élevé de responsabilité que les militaires de rang inférieur ayant commis les mêmes manquements à la discipline. Cela ne veut pas dire que toute violation commise par un officier ou un militaire du rang supérieur justifie la prise de mesure disciplinaire. En effet, le militaire de grade supérieur doit prendre un plus grand nombre de décisions et exerce un plus grand pouvoir discrétionnaire, ce qui augmente la probabilité que des erreurs soient commises. La mesure corrective prise doit tenir compte de la nature de l'erreur commise. Cependant, tout officier et militaire du rang doit assumer une responsabilité élevée pour maintenir une solide discipline parmi les subalternes¹⁹.

DISCIPLINE AU SEIN DU NOUVEL ENVIRONNEMENT DE SÉCURITÉ

La nature des opérations des FC continue d'évoluer au sein du nouvel environnement de sécurité. Les missions militaires présentent de

nouveaux défis, qui comprennent souvent des situations complexes dans des États en déroute ou non viables. Selon les résultats d'une récente étude du ministère de la Défense nationale, « même si la majorité des missions à l'étranger continuent de comporter un volet soutien de la paix et aide humanitaires, les tendances actuelles en ce qui concerne la nature des conflits rendent plus criant le besoin d'une capacité de combat robuste »²⁰. De plus, le rythme de la technologie s'accélère toujours, et l'accent est davantage placé sur les capacités de détecter et de guider avec précision au sein d'un environnement opérationnel de plus en plus mortel. En outre, les opérations des FC englobent une multitude de dimensions, qui doivent être coordonnées par le truchement d'une gamme d'organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Bon nombre de ces opérations se déroulent dans des secteurs peuplés où le risque de dommage collatéral est important. Le besoin de responsabilité et d'examen minutieux ne cesse de croître à tous les niveaux des opérations, ce qui ne fait qu'augmenter la pression des actions qui repose sur les militaires dans le théâtre des opérations.

Parallèlement, les militaires sont mieux informés et formés, ils jouissent d'un niveau de vie plus élevé que jamais et ont à cœur leurs droits et libertés en tant que citoyens canadiens. Le fait de simplement les « utiliser » sans manifester de réel intérêt pour leur bien-être susciterait de la réticence. De plus, les troupes sont généralement plus souvent réparties dans le champ de bataille en raison de la grande capacité des armes. Elles doivent davantage prendre des décisions de façon indépendante. Or, les forces armées ont encore besoin de discipline. Une robuste capacité de combat repose sur la discipline. Les ordres doivent être suivis. Les FC détiennent un important répertoire d'armes meurtrières au nom de l'État et doivent en assumer pleinement le contrôle et l'utilisation conformément aux directives gouvernementales. Le besoin de discipline est amplifié par le fait que les opérations n'aient jamais été aussi complexes et que les militaires ne combattent plus dans des champs de bataille isolés, surtout depuis que les troupes sont largement réparties d'un bout à l'autre du champ de bataille et que les opérations se déroulent souvent dans des secteurs peuplés ou leurs environs.

CONCLUSION

La clé du maintien de la discipline au sein du nouvel environnement de sécurité réside dans le leadership, l'instruction et les connaissances pertinentes ainsi qu'un système de justice militaire où l'équité et la justice sont claires pour tous²¹. De plus, la base de la discipline militaire doit refléter adéquatement les valeurs militaires fondamentales et les croyances uniques systématisées par l'éthos militaire canadien²². Aujourd'hui, les soldats critiquent davantage les motifs de leurs supérieurs et en doutent s'ils ne sont pas certains du lien entre leurs actions et la mission. En ce sens, l'intention du commandant doit être claire pour tous les militaires. Dans la mesure du possible, les chefs de tous les niveaux doivent y contribuer en expliquant les motifs des ordres à leurs troupes et en appliquant la discipline nécessaire pour accomplir la mission de façon cohésive dans un effort concerté. Au cours des opérations militaires, il y aura toujours des moments où l'on devra appliquer une discipline ferme et donner des ordres directs et clairs que devront suivre les militaires. Toutefois, toutes les mesures doivent être prises pour motiver et amener les subalternes à accepter de leur plein gré la discipline ainsi que pratiquer l'autodiscipline pour accomplir la mission. De cette façon, la discipline permet le respect des intérêts et des objectifs de l'organisation militaire tout en instaurant des valeurs et des normes communes. Par-dessous tout, les chefs préconisent l'autodiscipline, ce qui diminue le besoin d'imposer la discipline de l'extérieur et favorise l'action indépendante et l'initiative²³.

NOTES

- 1 *Le Nouveau Petit Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Dictionnaire Le Robert, 2007, p. 748.
- 2 Canada, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003, p. 32.

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- 3 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 130.
- 4 Canada, *Justice militaire au procès sommaire*, Ottawa, ON, MDN, version 2.1, 15 février 2006, p. 1-11.
- 5 *Ibid.*, p. 1-6.
- 6 Canada, *Code de conduite du personnel des FC*, Ottawa, ON, MDN, B-GG-005-027/AF 023, 15 mars 2007, p. 3-1.
- 7 *Ibid.*, p. 1-3.
- 8 Canada, *Ordonnances et règlements royaux, articles 19.015 et 19.02*, www.national.mil.ca/admfincs, 16 mars 2007.
- 9 www.nato.int/docu/stanad/aap-6-2007.pdf, 15 mars 2007.
- 10 G.R. Stevens, *The Royal Canadian Regiment, Vol 2*, London: London Printing Company, 1967, p. 266.
- 11 Canada, *Justice militaire au procès sommaire*, p. 1-10.
- 12 *Ibid.*, p. 1-5.
- 13 Canada, *The Officer Handbook*, p. 62.
- 14 Canada, *Justice militaire au procès sommaire*, p. 5-1.
- 15 Canada, *Servir avec honneur*, p. 77.
- 16 Canada, *Justice militaire au procès sommaire*, p. 1-14.
- 17 Canada, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, *Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne*, Ottawa, ON, MDN, 1997, p. 481.
- 18 Canada, *The Officer Handbook*, p. 64.
- 19 Canada, *Justice militaire au procès sommaire*, p. 1-15.
- 20 Canada, *La force de demain : vision conceptuelle des capacités de l'Armée de terre*, Kingston, ON, Direction des concepts stratégiques, Opérations terrestres, 2003, p. 26.
- 21 Canada, *Justice militaire au procès sommaire*, p. 1-10.
- 22 Canada, *Servir avec honneur*, p. 54.
- 23 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes: diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007, p. 18.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *Code de conduite du personnel des FC*, Ottawa, ON, MDN, 2007.

Canada. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine*, Kingston, ON, MDN, 2005.

Canada. *Justice militaire au procès sommaire*, Ottawa, ON, MDN, 2006.

Canada. *Officer Handbook*, Winnipeg, MB, MDN, 1985.

Canada. *Ordonnances et règlements royaux*. Ottawa, ON, MDN, 2007.

Canada. Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. *Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne*, Ottawa, le ministère, 1997.

Horn, Colonel Bernd. « Un atout constant : le corps des sous-officiers supérieurs de l'Armée de terre », *Revue militaire canadienne*, vol. 3, n° 2, été 2002.

LA DIVERSITÉ

Justin Wright

Les questions touchant la diversité et le multiculturalisme ont occupé une place de plus en plus importante au cours des dernières décennies, particulièrement dans le contexte de la mondialisation et du plus grand engagement des pays sur la scène internationale. C'est le cas au Canada qui, par exemple, s'est doté d'instruments juridiques comme la *Loi sur l'équité en matière d'emploi (1986) (LEE)* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien (1988)*, devenant ainsi le premier pays à adopter une politique officielle en matière de multiculturalisme. Son statut officiel de pays multiculturel témoigne de l'importance qu'accorde le gouvernement canadien à des valeurs telles que l'ouverture à l'égard de la diversité, l'inclusivité et le respect de la dignité de la personne. Comme toute organisation doit nécessairement gérer ses activités dans le contexte du pays qui l'accueille¹, il n'est pas surprenant que les organisations établies au Canada soient liées par des obligations à l'égard des valeurs canadiennes et qu'elles soient tenues de promouvoir et de véhiculer ces valeurs². La diversité culturelle a donc un impact sur tous les types d'organisations au Canada, y compris les Forces canadiennes (FC), qui se conforment officiellement à la LEE depuis 2002. Par conséquent, les leaders sont tenus de faire place à la diversité et de défendre les valeurs inhérentes à cette ouverture, de façon à ce qu'elles soient véhiculées dans tous les milieux de travail canadiens, et ils doivent reconnaître que la diversité constitue un atout pour le Canada, car elle lui permet d'accroître sa capacité de jouer un rôle de premier plan et de réussir au niveau international.

DÉFINITION DE LA DIVERSITÉ

La Direction – Droits de la personne et diversité (DDPD)³ définit la diversité en ces termes :

La diversité est une association collective de personnes qui se caractérise par des différences et des ressemblances ou par toutes les façons qui les distinguent. La diversité comporte les variations au sein d'un groupe, telles que la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge ou le sexe, et elle comprend les différences relatives aux habiletés naturelles, aux personnalités et aux caractéristiques physiques⁴.

En d'autres mots, la notion de « diversité » fait référence aux multiples différences qui nous distinguent, selon la place que nous occupons dans notre société et par rapport aux autres, et dont la somme détermine l'unicité de la trame que tisse notre histoire personnelle. En réalité, la diversité touche tous les groupes, car chaque personne est unique et se distingue d'une manière ou d'une autre des autres membres de son groupe.

La portée de l'application des principes sur lesquels repose l'ouverture à la diversité se distingue d'une manière importante de celle de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* en vigueur au Canada. Bien qu'il existe un certain rapport entre les pratiques s'appliquant à la diversité et l'application de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, celle-ci vise plus particulièrement à assurer en milieu de travail un traitement juste et équitable des membres de quatre groupes désignés : les Autochtones, les femmes, les minorités visibles et les personnes handicapées⁵. Par contre, la diversité touche :

...l'adoption de pratiques de gestion à l'égard de diverses équipes de travail, tout en respectant et en considérant les différences au sein du groupe. La diversité ne se limite pas aux membres des quatre groupes désignés; en fait, elle inclut chaque personne qui occupe un emploi.

La diversité favorise un environnement de travail qui met en valeur la flexibilité et l'innovation en répondant aux besoins variés des personnes⁶.

Il importe de noter que l'ouverture à la diversité est perçue non seulement comme une manière de respecter les différences qui caractérisent chacune des personnes de notre société, mais aussi comme un outil favorisant la mise en place d'un milieu de travail plus souple, plus novateur et mieux adapté aux besoins de chacun. Dans le contexte de la mondialisation, nombre d'organisations canadiennes ont su mettre la diversité à profit pour encourager la créativité et la souplesse en milieu de travail. L'orientation adoptée par les FC dans le cadre du nouvel environnement de sécurité va aussi dans ce sens⁷.

L'idée de considérer la diversité comme un avantage plutôt que comme un fardeau s'est aussi imposée dans le domaine des études pédagogiques et éducatives. Par exemple, l'auteure Jui-shan Chang fait valoir que sa façon de structurer les différents cours qu'elle enseigne à l'université, qui tient compte de la diversité culturelle, permet à ses étudiants d'enrichir grandement leur expérience éducative, car la matière leur est présentée de divers points de vue culturels. En faisant valoir les avantages de la diversité culturelle en classe, Jui-shan Chang encourage ses étudiants à se sentir fiers de leur identité culturelle et à respecter les différences dans le groupe⁸.

LA DIVERSITÉ EN TANT QU'OUTIL ESSENTIEL

Comme il en a été question ci-dessus, les organisations canadiennes accordent une place importante à la diversité, parce qu'elles reflètent les valeurs et les croyances véhiculées au Canada. En d'autres mots, la diversité est essentielle parce que « le Canada, contrairement à d'autres pays libéraux et démocratiques, a adopté des politiques officielles en matière de multiculturalisme ainsi que d'autres politiques connexes, lesquelles consacrent l'ouverture à la diversité et les pratiques opérationnelles qui en découlent, et qui s'inscrivent non seulement dans le cadre de ses lois mais

aussi dans le cadre de sa Constitution »⁹. Les FC ont une responsabilité particulière à cet égard; en effet, elles doivent non seulement défendre les valeurs et les croyances de la population canadienne, mais aussi les incarner : « En fait, la légitimité de la profession militaire exige que ses membres incarnent les mêmes valeurs et croyances que celles de la société qu'ils défendent¹⁰. » Comme les militaires sont issus de la société civile et qu'ils sont appelés à y retourner un jour ou l'autre, il est essentiel que l'institution qu'ils représentent accorde à la diversité une importance égale à celle conférée par la société qu'elle doit défendre et dont elle est censée défendre les valeurs. En outre, les organisations canadiennes sont obligées par la loi d'incarner les valeurs de la société canadienne à l'égard de la diversité. Au Canada, plusieurs politiques et lois touchent la diversité, l'inclusivité et le respect de la dignité de toutes les personnes : la *Loi sur les langues officielles* (1969), la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (1977), la *Charte canadienne des droits et libertés* (1982), la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1986), la *Loi sur le multiculturalisme canadien* (1988) et le *Règlement sur l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadienne* (2002).

Le renversement des tendances par rapport à la démographie canadienne explique aussi pourquoi la diversité constitue une question clé en milieu de travail. Il faut savoir au départ que la population canadienne est vieillissante. Comme les membres de la génération du « baby-boom » approchent l'âge de la retraite, tout indique que l'ensemble des secteurs sera touché par le manque de personnel, ce qui entraînera une baisse du taux de chômage et un accroissement des problèmes de recrutement au sein des organisations¹¹. La croissance économique que connaît actuellement le Canada et, par conséquent, l'augmentation du nombre des nouveaux emplois viennent exacerber le problème du manque de personnel, ce qui intensifie la concurrence parmi les employeurs qui recrutent et leur complique la tâche. Christian Leuprecht, professeur au Collège militaire royal, résume le problème dans un contexte militaire : « Il est plus facile pour les FC de recruter du personnel durant les périodes de ralentissement macroéconomique et dans des régions géographiques où le taux de chômage est chroniquement élevé que durant les grandes périodes de croissance économique et dans des

régions où le taux de chômage est bas¹². » Compte tenu de ces réalités, les employeurs canadiens qui recrutent doivent élargir et adapter leur stratégie en fonction des tendances démographiques qui prévalent au Canada – ils doivent tenir compte du faible taux de chômage, de la croissance économique, du vieillissement de la population, de la baisse du taux de natalité et de la place de plus en plus grande des minorités visibles au sein de la population. La baisse du taux de natalité aura un impact particulièrement important sur le recrutement :

En 1950, 92 pour cent du taux de croissance de la population canadienne s'expliquait par un accroissement naturel (l'excédent des naissances sur les décès). Au sommet du baby-boom, en 1959, le taux de fécondité se traduisait par une moyenne de 3,9 enfants (naissances vivantes) par femme. À l'heure actuelle, le taux de fécondité est de 1,6 enfant par femme et, selon les prévisions, il baissera à 1,2 au cours des deux prochaines décennies. Pour pouvoir conserver la taille de sa population, le Canada devra accueillir un nombre estimé de 260 000 immigrants chaque année, ce qui signifie que d'ici 2050, plus de la moitié de la population canadienne sera née à l'étranger¹³.

Bref, si le Canada doit compter sur l'immigration plutôt que sur un accroissement naturel de sa population pour maintenir son réservoir de main-d'œuvre potentielle, il faut s'attendre à ce que cette main-d'œuvre ait un visage progressivement plus diversifié. Il est évident, à la lumière de cette information, que les organisations canadiennes doivent non seulement se préparer à pouvoir gérer un milieu de travail diversifié, mais aussi à prospérer grâce à la diversité.

IMPACT DE LA DIVERSITÉ

Compte tenu de l'impact actuel et futur de la diversité au Canada, les organisations devront s'intéresser davantage à cet aspect si elles

veulent rester concurrentielles et prospères. De façon générale, l'impact peut être interprété du point de vue de la cohésion; il est essentiel d'encourager un climat de confiance et de respect pour assurer la cohésion au sein d'une équipe, d'un groupe de travail ou d'un groupe dont les membres proviennent de milieux diversifiés; ce climat suppose que chacun sent qu'il est de son devoir de faire montre de respect à l'égard d'autrui, malgré les différences (par exemple, le sexe, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la religion)¹⁴. Cependant, il est aussi essentiel que les leaders en viennent à changer leur perception de la diversité, c'est-à-dire à la voir non plus comme une difficulté à « surmonter » ou à « affronter » mais plutôt comme un outil qui permettrait à leur organisation d'augmenter son efficacité et de réaliser ses objectifs :

L'appréciation de la diversité consiste à valoriser les différences individuelles et à s'en servir dans l'intérêt de l'équipe et de son efficacité, sans compromettre la culture et la mission organisationnelle. Les personnes qui travaillent pour le compte d'une organisation qui encourage un fort sentiment d'égalité en matière d'emploi, et ce, dans une atmosphère exempte de discrimination, sont plus productives et leurs efforts sont davantage adaptés aux besoins de l'équipe. Elles comprennent mieux leurs tâches individuelles et les tâches propres au groupe, et elles restent concentrées sur la mission organisationnelle. Cette attitude entraîne une forte cohésion d'unité, un effort d'équipe et un esprit de corps¹⁵.

La stratégie des transmetteurs en code amérindien, durant les deux guerres mondiales, fournit l'un des exemples les plus pertinents d'une situation où la diversité s'est avérée un avantage unique et a permis d'assurer la réussite de l'entreprise ou, en termes militaires, l'efficacité opérationnelle. Ces unités de communication ont pu aider les forces alliées à transmettre des messages codés pratiquement indéchiffrables en se servant de la langue maternelle orale de leurs membres¹⁶. Les

organisations ne doivent pas retenir de cet exemple qu'elles devraient trouver des moyens d'exploiter divers groupes, mais plutôt que si elles se montraient suffisamment ouvertes pour reconnaître que la diversité en milieu de travail offre des avantages, elles créeraient un environnement où chacun peut mettre à profit ses compétences uniques et trouver des solutions novatrices, ce qui leur permettrait d'accroître leur efficacité et mieux réaliser leurs objectifs.

Les recherches menées récemment dans le domaine de la psychologie interculturelle indiquent que « ...les tensions positives qui existent dans les groupes diversifiés pourraient être une source d'inspiration mutuelle et faciliter l'apprentissage. La diversité assure un élargissement des idées et favorise la créativité et l'innovation¹⁷. » Il est permis de croire que, dans le contexte actuel de la mondialisation des marchés, il est plus que jamais important de favoriser un milieu de travail propice à la créativité et à l'innovation. Dans le domaine militaire, plus particulièrement dans le contexte des opérations de contre-insurrection, les unités qui ont vécu la réalité des « guerres à trois volets¹⁸ » ont été forcées de se rendre compte qu'elles avaient tout intérêt à faire preuve de souplesse et de créativité¹⁹. En choisissant d'être inclusive, la société canadienne se donne la possibilité de puiser dans les diverses structures de la population et de tirer profit de l'élargissement et de la diversité du réservoir des ressources humaines; dans un tel contexte, les organisations, comme les FC, peuvent bénéficier d'une plus grande latitude et s'adapter plus facilement au nouvel environnement de sécurité mondial²⁰. En outre, l'établissement de rapports positifs avec les populations locales constitue l'une des plus grandes difficultés dans les opérations de contre-insurrection menées dans les théâtres d'opérations actuels (par exemple en Afghanistan). La campagne visant à « conquérir les cœurs et les esprits » d'un peuple dont la culture diffère de la nôtre pourrait être plus efficace si les FC cherchaient plus rigoureusement à saisir les occasions que pourrait leur offrir la multiplicité des points de vue au sein d'une force diversifiée.

GESTION DE LA DIVERSITÉ –
COMMENT CRÉER UN ENVIRONNEMENT DIVERSIFIÉ

Comme il en a été question ci-dessus, nos leaders ont pour mandat de favoriser un climat de confiance et de respect mutuel parmi leur personnel et de veiller à ce que tous soient traités dans le respect de leur dignité. Dans les FC, ce mandat constitue un élément clé de l'éthos militaire²¹. De plus, la responsabilité qu'ont nos leaders de promouvoir et de défendre les valeurs sur lesquelles repose l'ouverture à la diversité fait écho à l'obligation qu'ont toutes les organisations canadiennes d'incarner les valeurs et les croyances de la société canadienne²². Le lecteur trouvera dans ce qui suit plus de détails sur les impacts majeurs de la diversité dans la société canadienne-contemporaine.

Ethnicité

De nos jours, les Canadiens utilisent couramment le terme « ethnicité », mais le concept de « l'ethnicité » reste tout de même complexe, car il englobe un vaste éventail d'idées contradictoires et contestées. Richard Jenkins, anthropologue des sociétés, explique ce qui suit :

En grec ancien, le mot *ethnos*, qui est à l'origine du terme « ethnicité », faisait référence à un ensemble de personnes dont la communauté de vie et d'activités pourrait être définie comme étant celle d'un « peuple » ou d'une « nation » : une collectivité ayant une « manière de vivre » – un certain nombre de mœurs et de coutumes, de pratiques et d'objectifs communs – et dont les membres peuvent être rapprochés sur le plan de la « culture ». De là, l'anthropologue Fredrik Barth (1969) définit l'ethnicité comme « l'organisation sociale des différences culturelles ». Cependant, l'ethnicité n'est pas seulement un phénomène collectif relativement abstrait : elle touche les personnes. Selon Clifford Geertz, un autre

anthropologue, l'ethnicité est « l'identité personnelle reconnue officiellement par une collectivité et exprimée publiquement »²³.

Cet extrait montre que le concept de l'ethnicité est à la fois complexe et largement appliqué, ce qui rend la tâche des décideurs canadiens plus ardue au sein des organisations et des gouvernements. Il est loin d'être facile de saisir l'ethnicité en tant que concept, mais la tâche est d'autant plus de taille qu'il faut appliquer ce concept à la diversité ethnique telle que vécue dans le quotidien. Il n'est donc pas surprenant que le concept d'ethnicité soit défini très étroitement dans les documents de politique canadiens et qu'il y soit le plus souvent abordé sous l'angle des minorités visibles.

Comme il en a été question auparavant, la démographie de la population canadienne est en train de changer. Les minorités visibles sont, de toutes les structures de la population, celles qui connaissent l'accroissement le plus rapide. Dans les textes de loi canadiens, le terme « minorité visible » fait référence à des groupes très précis : les Noirs, les Chinois, les Japonais, les Coréens, les Philippins, les Asiatiques du Sud, les Asiatiques du Sud-Est, les Asiatiques de l'Asie occidentale, les Nord-Africains, soit les Arabes, les Latino-Américains et les personnes dont l'origine est mixte²⁴. Cependant, il faut noter que dans les écrits universitaires sur la diversité, les termes « minorité visible » et « minorité ethnique » ne renvoient pas uniquement aux groupes qui se différencient par leur origine ethnique; la différence peut aussi être fondée sur la culture, la langue et/ou les valeurs et croyances qui en découlent²⁵. Selon Leuprecht : « De 1986 à 2001, la proportion de la population canadienne représentée par des minorités visibles [telles que définies dans la LEE] a doublé : les minorités visibles représentent jusqu'à 13,4 pour cent de l'ensemble de la population²⁶. » Rappelons que la baisse du taux de natalité et la croissance de la population des minorités visibles ont eu pour effet de diversifier le réservoir de main-d'œuvre potentielle et que cette tendance continue de s'accroître. Les organisations ne peuvent plus se permettre de ne recruter que parmi les segments traditionnels de la population si elles veulent éviter de

manquer de personnel. Cela signifie qu'elles devront prendre les mesures d'adaptation nécessaires pour pouvoir accommoder le nombre croissant de membres des minorités visibles qu'elles recruteront et pour répondre aux besoins de tout leur personnel. Du point de vue juridique et à l'égard de l'obligation d'adapter le milieu de travail en vue de répondre aux besoins engendrés par la diversité, les leaders auront pour tâche de veiller à ce que les dispositions prévues dans les lois susmentionnées soient appliquées au sein de leur organisation. Au quotidien, ils auront pour tâche d'encourager activement tous les employés à communiquer leurs idées personnelles et à faire profiter l'organisation de leurs expériences uniques, afin d'inciter les équipes à faire preuve d'une plus grande souplesse et de plus de créativité et, par conséquent, de permettre à l'organisation de rester efficace et concurrentielle. Il ne suffit pas, pour faire place à la diversité, que les organisations s'attirent un plus grand nombre de représentants des groupes visés par l'équité en emploi; elles doivent aussi tenir compte de la diversité au moment d'élaborer leurs stratégies et leurs lignes directrices, de mettre en place de nouvelles pratiques et gérer les comportements²⁷.

Intégration des femmes

Le terme « intégration des femmes » s'est solidement implanté dans la culture canadienne. De nos jours, à la suite d'un combat durement gagné, l'égalité entre les sexes est considérée comme une valeur fondamentale au Canada (voir le chapitre sur l'intégration des femmes dans le présent manuel). Selon l'auteur Bey Benhamadi :

L'histoire des femmes canadiennes est riche en combats pour l'égalité entre les sexes. Quelques faits historiques révèlent le dur parcours qu'elles ont mené. Que l'on songe au droit de vote aux élections fédérales obtenu en 1918 et qui a fait tache d'huile dans les assemblées provinciales ou encore au renversement du jugement qui les empêchait de siéger au Sénat quelques années plus

tard, alors qu'elles n'étaient que 4 pour cent à travailler à l'extérieur du foyer²⁸.

La position du Canada sur le droit des femmes, consacrée dans les instruments législatifs et les politiques susmentionnés, le place au premier plan de la communauté internationale. Et pourtant, malgré les progrès accomplis à cet égard, Benhamadi ajoute :

...il reste tout de même des aspects à améliorer comme le prouvent certains indicateurs socio-économiques. Ainsi, elles sont 70 pour cent à se concentrer dans les secteurs d'activité traditionnellement féminins et demeurent minoritaires dans les professions des sciences et de l'ingénierie. Par ailleurs, et même si elles sont diplômées d'université occupant un emploi à plein temps, les femmes ne percevaient en 1998 que l'équivalent de 70 pour cent des gains de leurs collègues masculins. En bref, on retrouve plus de femmes qui occupent des postes peu qualifiés que d'hommes²⁹.

En d'autres mots, le mouvement canadien pour l'égalité des sexes a gagné beaucoup de terrain, mais il n'a pas encore réalisé tous ses objectifs. Pour que les organisations canadiennes consentent à établir des stratégies, des lignes directrices, des pratiques et des règles de conduite qui tiennent véritablement compte de la diversité, les leaders doivent reconnaître que les différences constituent un atout sur bien des plans et qu'elles peuvent contribuer à la cohésion, au dynamisme et à la volonté de réussir du personnel. Pour amener les organisations à prendre ce virage, les leaders devront faire plus qu'accepter de veiller à faire respecter les lois : ils devront se faire les instigateurs d'un changement culturel qui permettra de faire évoluer la perception de l'égalité des sexes d'une manière fondamentale au sein de la population.

Dans la pratique, ce changement ne pourra survenir qu'une fois démolies les croyances traditionnelles à l'égard du rôle et des capacités des différents groupes. Par exemple, le rôle des femmes dans les FC a

complètement changé à la suite d'une décision d'un tribunal de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), qui a ordonné que les femmes soient entièrement intégrées dans tous les services des FC, sauf à bord des sous-marins³⁰. Bien que cette décision ait permis aux femmes de franchir une étape importante en ce qui concerne leurs droits au sein de l'Armée canadienne, la restriction consentie pour le service à bord des sous-marins indiquait qu'il fallait encore revoir la conception du rôle et des capacités des femmes dans la culture canadienne. La restriction touchant le service à bord des sous-marins a finalement été levée en 2001³¹. En continuant à remettre en question sa perception de la diversité, la population canadienne deviendra progressivement plus inclusive et permettra aux organisations de tirer profit des avantages que procure l'adoption d'une approche plus souple et plus propice à la créativité en milieu de travail.

Orientation sexuelle

La question de l'orientation sexuelle est devenue matière à de vives controverses partout dans le monde. Le mouvement en faveur de l'acceptation d'orientations sexuelles non conformistes suscite les plus vifs débats et, pour certains, va à l'encontre de leurs croyances fondamentales. L'un des exemples les plus connus de la controverse entourant la présence d'homosexuels au sein du service militaire est la règle du silence appliquée par l'Armée américaine – « Ne le demande pas, ne le dis pas³² » –, qui revient à dire que les homosexuels ne sont pas bannis du service militaire automatiquement, mais qu'on les encourage fortement à taire leur orientation sexuelle.

Au Canada, l'obligation d'accepter la présence d'homosexuels est dictée par les lois et les politiques susmentionnées. L'orientation sexuelle ne peut plus justifier qu'un employeur fasse preuve de discrimination sur le marché du travail canadien. En fait, « la seule raison pouvant justifier la pratique de la discrimination est l'incapacité de satisfaire à des critères d'admissibilité de base ou à des critères de sélection justes qui se rapportent clairement à la capacité de s'adapter aux exigences du

poste et d'assumer ses responsabilités »³³. En d'autres mots, il est admis que l'orientation sexuelle n'a rien à voir avec la capacité d'une personne de s'acquitter de ses tâches et qu'il serait discriminatoire de traiter une personne d'une manière qui ferait une entorse à ce principe. En pratique, les leaders doivent se rendre compte qu'en évitant toute discrimination fondée sur l'orientation sexuelle, ils créent un climat d'ouverture favorable à la cohésion au sein des équipes et donnent à leur organisation un moyen d'accroître son efficacité et de profiter d'un avantage concurrentiel.

Religion

Sur la scène internationale, la religion constitue de nos jours l'un des facteurs les plus déterminants des relations internationales et interculturelles³⁴. Pour la majorité, la religion ne constitue qu'un moyen de structurer, d'exprimer, de transmettre et de mettre en pratique ses croyances et ses valeurs. Pour d'autres, qui sont perçus dans les pays occidentaux comme des fondamentalistes ou des extrémistes, la religion dicte non seulement les comportements mais aussi les règles selon lesquelles leur mode de vie est le seul acceptable. Au Canada, la liberté religieuse est protégée par la Charte canadienne des droits et libertés et par des lois. Allant dans le sens de la politique canadienne en matière de liberté religieuse, la Direction – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (Militaires) (DIGEEM)³⁵ a affirmé ce qui suit : « En vertu de la Charte canadienne des droits et libertés ainsi que de la Loi canadienne sur les droits de la personne, la politique des Forces canadiennes est de procéder à des aménagements selon les besoins religieux fondamentaux de ses membres. » Cette politique entraîne l'obligation de faire preuve de respect envers les « ... principales croyances et exigences religieuses et spirituelles, incluant les célébrations et observances, les exigences en matière de soins médicaux et de santé, ainsi que les codes vestimentaires et alimentaires »³⁶. Tout comme dans le cas de l'orientation sexuelle, la religion n'a rien à voir avec la capacité d'une personne de s'acquitter de ses tâches. Plus important encore, les leaders qui favorisent un climat de respect et d'ouverture finissent par se rendre compte que la

diversité religieuse peut aussi avoir des répercussions importantes sur leur milieu de travail en l'obligeant à faire preuve de plus de souplesse et de créativité; la diversité religieuse peut donc être perçue comme un avantage concurrentiel et un moyen d'accroître les chances de réussite de l'organisation.

LA DIVERSITÉ : UNE QUESTION DE LEADERSHIP

Les points abordés ci-dessus montrent que la diversité est une question importante de nos jours et qu'elle a des répercussions sur les organisations, du niveau de la macrogestion à celui de la microgestion. Plus précisément, il ressort que les organisations de partout dans le monde sont désormais tenues d'évoluer et de s'adapter pour pouvoir répondre aux besoins engendrés par la diversité et le multiculturalisme, ce qui est particulièrement vrai au Canada compte tenu de la place qu'occupe la diversité dans les lois et les politiques nationales. En réalité, il n'est pas utopique de faire place à la diversité : au contraire, la nécessité de respecter les autres et de traiter les divers groupes sur un pied d'égalité remonte à des temps très anciens. C'était là un élément central de la majorité des idéologies religieuses et philosophiques qui ont marqué l'histoire et les cultures³⁷. Cependant, les organisations sont malgré tout tenues de veiller à la santé et à la sécurité de leurs membres et de voir à ce que les besoins en ressources n'entraînent pas de coûts excessifs pour la réalisation de leurs objectifs. Les leaders doivent donc être capables d'assurer l'équilibre entre leurs obligations en matière de diversité et les réalités du monde du travail, où il leur faut respecter les règles de protection de la santé et de la sécurité et réaliser les objectifs généraux de leur organisation. Il arrive parfois que l'équilibre ne puisse être atteint qu'en refusant de procéder à des mesures d'adaptation particulières. La Commission canadienne des droits de la personne précise ce qui suit :

Un employeur ou un fournisseur de services peut refuser de prendre des mesures d'adaptation seulement si la règle, la norme ou la pratique en cause est fondée

sur une exigence professionnelle justifiée ou un motif justifiable. Autrement dit, il peut refuser de prendre des mesures d'adaptation s'il a agi de bonne foi pour une raison liée à l'emploi ou au service offert et si le fait de changer la règle, la norme ou la pratique pour tenir compte des besoins d'une personne lui causerait une contrainte excessive au chapitre de la santé, de la sécurité ou des coûts. La Cour suprême du Canada a établi les critères sur lesquels doivent se fonder les employeurs et les fournisseurs de services pour démontrer qu'il existe une exigence professionnelle justifiée ou un motif justifiable à l'appui du refus d'adaptation (tests de Meiorin et Grismer)³⁸.

En d'autres mots, il est entendu que, même si le respect des différences de tous les peuples constitue l'un des éléments clés des valeurs prônées par le Canada, les organisations doivent d'abord et avant tout veiller au bien-être et à la sécurité de leurs membres. Par exemple, l'entraînement visant à enseigner aux militaires à utiliser un masque à gaz constitue l'une des exigences opérationnelles habituelles au sein des FC. Dans un cas où une personne refuserait, par respect des règles vestimentaires de sa religion, d'utiliser son masque à gaz selon les règles de sécurité, la responsabilité première de son chef serait d'assurer la sécurité de cette personne et non pas de lui permettre de suivre les règles vestimentaires de sa religion. Les leaders sont dispensés de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation lorsque le coût de telles mesures serait « exagéré » :

Les coûts des mesures d'adaptation constituent une contrainte excessive si ces coûts sont si élevés qu'ils mettent en jeu la survie même de l'organisation ou de l'entreprise ou qu'ils menacent sa nature essentielle. Le simple fait que la mesure d'adaptation entraînera des coûts, sur le plan financier ou autre, n'est pas en soi une preuve de contrainte excessive³⁹.

Les organisations doivent d'abord et avant tout viser l'efficacité, demeurer concurrentielles et, enfin, réaliser leurs objectifs. Bien que les leaders aient tout intérêt à reconnaître que la diversité peut dans bien des cas permettre aux organisations d'augmenter leurs chances de réaliser leurs objectifs, ils doivent être capables de juger à quel moment la mise en place de mesures d'adaptation représenterait une contrainte excessive et, par conséquent, nuirait à l'efficacité et à la capacité de leur organisation de garder un avantage concurrentiel. Dans la vie militaire, les institutions doivent faire des choix d'autant plus déchirants qu'elles doivent tenir compte des réalités de la guerre au moment de prendre des décisions concernant leurs obligations en matière de diversité. Dans un contexte organisationnel général, la décision de mettre en place des mesures d'adaptation malgré les risques pour la santé et les coûts excessifs qu'elles entraîneraient pourrait se traduire par une perte de revenus ou des blessures. Dans la vie militaire, une telle erreur risque d'entraîner des pertes, des dommages collatéraux et des répercussions désastreuses sur le plan géopolitique.

CONCLUSION

Au Canada, la diversité constituera désormais un élément fondamental dont il faudra tenir compte en milieu de travail et elle touchera particulièrement le recrutement professionnel. L'ouverture à la diversité est devenue une valeur de plus en plus importante au pays, car elle est garantie par les lois canadiennes. À cet effet, il importe que les leaders cessent de croire que la diversité doit être « tolérée » ou que c'est une difficulté à laquelle il faut « faire face ». Ils doivent plutôt se rendre compte que la diversité est partie intégrante de la culture canadienne et qu'elle offre une occasion d'amener la population active à s'adapter et à faire preuve de plus de créativité; par conséquent, la diversité peut, si elle est bien gérée, permettre aux organisations d'accroître leur efficacité et de consolider leur avantage concurrentiel. En cherchant activement à intégrer la diversité dans leurs stratégies, leurs lignes directrices, leurs pratiques et leurs règles de conduite, les

Forces canadiennes peuvent augmenter leur efficacité opérationnelle au pays et ailleurs dans le monde.

NOTES

- 1 Charles Cotton, Rodney Crook et Franklin Pinch, « Canada's Professional Military: The Limits of Civilization », *Armed Forces & Society*, vol. 4, n° 3, 1978, p. 365-390.
- 2 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.
- 3 La DDPD est responsable de la politique des Forces canadiennes en matière d'équité en emploi et de diversité.
- 4 « L'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes », à http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dmgiee/ee/frgraph/EE1_f.asp?sidecat=3; accès le 21 février 2007.
- 5 *Ibid.*
- 6 *Ibid.*
- 7 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.
- 8 Jui-shan Chang, « A Transcultural Wisdom Bank in the Classroom: Making Cultural Diversity a Key Resource in Teaching and Learning », *Journal of Studies in International Education*, vol. 10, n° 4, 2006, p. 369-377.
- 9 Christian Leuprecht, « Demographics and Diversity Issues in Canadian Military Participation », dans Franklin C. Pinch, Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C. Okros (éd.), *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, Kingston, Ontario, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2004, p. 122.
- 10 Canada, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003, p. 28.
- 11 Christian Leuprecht, p. 124.
- 12 *Ibid.*

- 13 *Ibid.*, p. 133.
- 14 Canada, ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.
- 15 « L'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes », à http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dmgiee/ee/frgraph/EE1_f.asp?sidecat=3, accès le 21 février 2007.
- 16 David Segal et Mady Segal, « America's Military Population », *The Diversity Factor*, vol. 13, n° 2, 2001, p. 18-23.
- 17 Karen Van der Zee *et al.*, « The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 35, n° 3, 2004, p. 283-303.
- 18 Le terme « guerre à trois volets » réfère à une situation dans laquelle les militaires se retrouvent engagés simultanément dans des activités qui se déroulent dans plusieurs volets; par exemple, ils peuvent fournir une assistance ou construire une école dans un volet, intervenir dans une opération de maintien de la paix dans un deuxième volet et participer à un conflit armé dans un troisième volet.
- 19 Lieutenant-colonel Dave Kilcullen, « Complex Warfighting », *Future Land Operating Concept*, ébauche non classifiée d'un nouveau concept, 7 avril 2004, p. 7.
- 20 Judd Sills, « Experts Weigh in About What Makes Diversity Initiatives Effective », *The Diversity Factor*, vol. 13, n° 4, 2005, p. 23-29.
- 21 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.
- 22 Canada, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003.
- 23 Richard Jenkins, « Ethnicity », dans George Ritzer (éd.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, éditions Blackwell, 2007, à <http://www.blackwellreference.com>, accès le 19 mars 2007.
- 24 *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, 1986.
- 25 Christopher Dandeker et David Mason, « Diversifying the Uniform? The Participation of Minority Ethnic Personnel in the British Armed Services », *Armed Forces & Society*, vol. 29, n° 4, été 2003, p. 481-507.
- 26 Christian Leuprecht, p. 129.

- 27 Judd Sills, « Experts Weigh in about What Makes Diversity Initiatives Effective », *The Diversity Factor*, vol. 13, n° 4, 2005, p. 23-29.
- 28 Bey Benhamadi, « Gouvernance et diversité au sein de la fonction publique du Canada : vers une représentation viable et durable des groupes désignés (EE) », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 69, 2003, p. 599.
- 29 *Ibid.*
- 30 Karen D. Davis et Brian McKee, « Women in the Military: Facing the Warrior Framework », dans Pinch et autres (éd.), *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, Kingston, Ontario, presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2004, p. 53.
- 31 *Ibid.*
- 32 Aaron Belkin, « Don't Ask, Don't Tell: Is the Gay Ban Based on Military Necessity? », *Parameters*, été 2003, p. 108-119.
- 33 Franklin Pinch, « Diversity: Conditions for an Adaptive, Inclusive Military », dans Pinch et autres (éd.), *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, Kingston, Ontario presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2004, p. 179.
- 34 Keith Roberts, *Religion in Sociological Perspective*, 4^e éd., Toronto, Canada, Wadsworth, 2004.
- 35 La DIGEEM est l'ancien nom de la Direction – Droits de la personne et diversité (DDPD).
- 36 « Les Religions au Canada », n° de catalogue D2-147/2003, à http://www.forces.gc.ca/hr/religions/frgraph/religions00_f.asp; accès le 28 février 2007.
- 37 Keith Roberts.
- 38 « Obligation de prendre des mesures d'adaptation », *Commission canadienne des droits de la personne*, à http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/duty_obligation-fr.asp, accès le 6 février 2007.
- 39 *Ibid.*

LECTURES RECOMMANDÉES

Belkin, Aaron. « Don't Ask, Don't Tell: Is the Gay Ban Based on Military Necessity? », *Parameters*, été 2003, p. 108-119.

Benhamadi, Bey. « Gouvernance et diversité au sein de la fonction publique du Canada : vers une représentation viable et durable des groupes désignés (EE) », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 69, 2003, p. 505-519.

Commission canadienne des droits de la personne, <<http://www.chrc-ccdp.ca/>>, dernière mise à jour : 2007-03-12.

Dandeker, Christopher et David Mason. « Diversifying the Uniform? The Participation of Minority Ethnic Personnel in British Armed Services », *Armed Forces & Society*, vol 29, n° 4, été 2003, p. 481-507.

Direction – Droits de la personne et diversité, <<http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dmgiee/>>, dernière mise à jour : 2005-11-29.

Pinch, Franklin C., Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C. Okros (éd.). *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, Kingston, Ontario, presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2006.

Segal, David R. et Mady Wechsler Segal. « America's Military Population », *Population Bulletin*, vol. 59, n° 4, décembre 2004, p. 1-44.

Thomas, R. Roosevelt Jr. *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe and an Elephant offers New Strategies for Today's Workforce*, États-Unis, Thomas & Associates Inc., 1999.

Van Der Zee, Karen, Nelleke Atsma et Felix Brödbbeck. « The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 35, n° 3, 2004, p. 283-303.

18

LES ÉQUIPES

Robert W. Walker, Allister MacIntyre et Bill Bentley

Il ne peut y avoir de leadership en vase clos. Par définition, les leaders sont des personnes qui ont une influence sur les autres, habituellement sur un certain nombre de subordonnés, mais aussi sur des collègues ou des supérieurs, selon les circonstances. Ainsi, les leaders sont destinés à exercer leur leadership et leur influence principalement, suppose-t-on, à l'intérieur d'un groupe ou d'une équipe. Par conséquent, pour être efficaces, les leaders doivent bien connaître les caractéristiques de l'équipe, du groupe ou de l'unité et en saisir la dynamique, les structures et les fonctions. (Dans le présent chapitre, nous emploierons le mot « équipe » pour désigner l'ensemble de personnes sur lequel le leader exerce son leadership.)

Mais qu'est donc une équipe et que représente-t-elle pour son leader? Un leader peut-il mettre sur pied la « bonne équipe »? Comment le leader fait-il pour assurer qu'ensemble les membres constituent une équipe possédant une forte influence? Quels sont les traits des membres qui sont les plus importants et les plus pertinents en ce qui concerne le succès de l'équipe?

Aux yeux d'un leader, une équipe peut être un groupe de personnes capables de fonctionner à la manière d'un réseau dont le leader se sert pour exercer son influence en vue d'atteindre les objectifs et de remplir les missions. Dans son étude du leadership au sein des organisations, l'éminent chercheur Gary Yukl a conclu que les comportements des leaders pouvaient influencer l'efficacité de l'équipe, mais, fort probablement, aussi par leur impact sur plusieurs variables ou par l'intermédiaire du réseau dont nous venons de parler¹. Par exemple, les leaders pourraient

influencer les actions de leurs subordonnés en précisant les rôles et en veillant au perfectionnement des habiletés, en organisant la structure du travail, en encourageant la coopération et le travail d'équipe, en fournissant les ressources nécessaires et en prenant en charge les négociations externes au besoin. Bien sûr, il existe d'autres perspectives que celles de M. Yukl, comme le montrent une pléthore de publications sur le leadership. Malheureusement, bon nombre d'entre elles n'abordent qu'indirectement le leadership d'équipe. En ce début de 21^e siècle, il est essentiel et d'actualité de déterminer ce qui est connu et ce qui reste à découvrir dans le domaine du leadership d'équipe, notamment en ce qui a trait aux équipes militaires.

DÉFINITION DU LEADERSHIP D'ÉQUIPE

La définition du leadership d'équipe, la complexité du phénomène et les questions qui l'entourent font état des défis et problèmes auxquels doit faire face tout leader d'équipe. D'emblée, il faut définir l'équipe. Eduardo Salas, sommité de la science du comportement et auteur prolifique, et ses co-auteurs d'un livre sur les rendements des équipes publié en 1992 nous en donnent une définition pratique appropriée, c'est à dire :

Un groupe reconnaissable de deux personnes ou plus qui interagissent de façon dynamique, interdépendante et adaptative à la poursuite d'une mission ou d'un objectif commun et important, à qui ont été attribués des fonctions ou des rôles précis et dont la durée d'association est limitée².

Cette définition met l'accent sur le fait qu'on attribue habituellement des responsabilités différentes à chaque membre d'une équipe et que tous ont la possibilité d'apporter une contribution essentielle à l'effort collectif dans un contexte de très forte interdépendance.

Le leader doit se concentrer sur la structure et la force du lien entre des personnes qui peuvent avoir une grande incidence sur l'atteinte des

objectifs et le succès des missions en soutenant l'influence du leader et en l'intensifiant. Chaque membre de l'équipe exerce une influence dans toutes les directions sur les autres membres; le leader n'est donc pas le seul à influencer les autres. Les contributions des membres doivent être coordonnées et synchronisées afin que les objectifs d'équipe soient atteints. Pour bien harmoniser les réactions de l'équipe et les résultats, il faut cerner les forces de chacun, partager tous les renseignements et exercer une surveillance constante.

Traditionnellement, dans les études des phénomènes liés à l'influence humaine, l'établissement d'une définition utile n'est que la première étape. Il faut ensuite trouver une quantité considérable de documents de référence, ici, sur le leadership d'équipe. Ainsi, on peut jeter les fondations d'études et d'actions futures. Cependant, cette progression est entravée par le fait que la plus grande part des recherches menées sur le leadership et que nombre des théories du leadership qui traitent de l'influence ne s'appliquent pas directement au leadership d'équipe. Comme l'ont souligné en 2001 l'expert en leadership Stephen J. Zaccaro et ses co-auteurs :

«Malgré l'omniprésence des influences du leadership sur le rendement dans le cadre organisationnel et de la masse de documentation sur le leadership et les dynamiques de groupe ou d'équipe, nous savons étonnamment peu de choses sur la façon dont les leaders mettent sur pied et gèrent des équipes efficaces³. »

Zaccaro et ses co-auteurs ont observé que malgré toutes les études déjà faites sur le leadership et la vaste quantité de documentation qui, par ailleurs, traite des dynamiques de groupe ou d'équipe, les études antérieures se concentraient généralement sur l'influence exercée par le leader sur des subordonnés pris *individuellement*, mais ne se préoccupaient pas de la façon dont le leadership peut encourager l'intégration des actions des subordonnés, c'est-à-dire comment les leaders facilitent les processus d'équipe nécessaires à l'atteinte de résultats favorables⁴. Les études antérieures étaient plutôt axées sur les échanges dyadiques, les

rapports d'influence entre deux personnes, habituellement un leader et un subordonné, mais aussi parfois un collègue ou un supérieur. Dans ces études, les influences des leaders étaient évaluées en fonction des attentes en matière de rendement individuel ainsi que des résultats individuels des subordonnés et non en fonction du rendement collectif. Toutefois, au sein d'une équipe, il existe de nombreuses relations bilatérales, trilatérales ou multilatérales qui s'alimentent à même le leadership partagé entre les membres de l'équipe détenant des responsabilités qui génèrent de nombreuses relations où le degré d'influence varie.

À elle seule, la notion de réseau peut décourager les chercheurs et théoriciens d'entreprendre des études dans le champ du leadership d'équipe. C'est donc dire que les leaders en puissance ou émergents, militaires ou non, doivent évoluer dans une conjoncture très inquiétante et incertaine, puisqu'ils doivent improviser des moyens d'arriver à comprendre leurs équipes, malheureusement sans l'appui de recherches directement applicables, de points de référence ou de solides connaissances.

CERNER LES FONCTIONS DES LEADERS D'ÉQUIPE ET LES PROCESSUS QU'ILS SUIVENT

Heureusement, des projets de recherche ont été réalisés et d'autres se poursuivent actuellement. Le chercheur de longue date dans le domaine du leadership E. A. Fleishman et ses collègues, dont Stephen Zaccaro, ont abordé la question du leadership en se fondant sur l'approche de la « résolution fonctionnelle de problèmes sociaux » qui comporte quatre fonctions de leadership essentielles⁵. Leur travail a été largement accepté parce qu'il rendait compte des responsabilités que les leaders doivent assumer vis-à-vis des membres de l'équipe pour augmenter les probabilités de succès, c'est-à-dire :

- rechercher et structurer les renseignements essentiels aux membres de l'équipe;
- utiliser, coordonner et communiquer ces

renseignements aux membres de l'équipe pour résoudre des problèmes en vue d'atteindre les objectifs de l'équipe;

- trouver, former et motiver les membres de l'équipe; et
- obtenir et utiliser des ressources matérielles nécessaires au soutien des actions de l'équipe.

Il faut ensuite jumeler ces fonctions essentielles de leadership à des processus d'équipe dirigés pas le leader afin de contribuer à l'efficacité de l'équipe, c'est-à-dire :

- des processus cognitifs, comme le partage et le traitement de l'information et les debriefings participatifs;
- des processus de motivation allant de pair avec la cohésion de l'équipe et un sentiment d'efficacité collective;
- des processus affectifs (l'« ambiance » de l'équipe), comme l'émulation ou les affinités interpersonnelles; et
- des processus de coordination comportant des fonctions d'orientation, l'adéquation entre les aptitudes et les rôles et des exercices de synchronisation de l'équipe.

Un article plus récent du professeur C. Shawn Burke et co-auteurs paru dans un numéro spécial de la revue *The Leadership Quarterly* en 2006 porte sur la recherche en matière de leadership d'équipe. Les auteurs soulignent que des avancées remarquables sont sur le point d'être

faites dans le champ du leadership d'équipe, tant sur le plan scientifique (conception, mesure, méthodes) que sur le plan pratique (enjeux multiniveaux, effets transversaux et facteurs internes/externes)⁶. L'article met en évidence le manque d'harmonisation entre les comportements des leaders et les résultats des équipes. Les auteurs ont analysé en profondeur des dizaines de projets de recherche puis ont élaboré une grille illustrant les liens étroits qui existent entre des comportements axés sur les tâches ou sur les personnes adoptés par certains leaders d'équipe et les résultats et succès des équipes. Les mécanismes qu'emploient les leaders (montrer de la considération, renforcer l'autonomie, adopter des comportements favorisant la transformation) pourraient faciliter l'apprentissage des membres de l'équipe et mener à un développement accru de l'équipe. Point important à souligner, les auteurs recommandent qu'à l'avenir l'accent soit mis sur l'examen de théories sur le leadership d'équipe plutôt que sur des théories du leadership appliquées aux équipes.

Cette analyse d'envergure a permis de faire ressortir les deux points suivants : l'importance pour les leaders de comprendre la dynamique d'équipe ainsi que les traits individuels de chaque membre de l'équipe afin d'assurer le succès de l'effort collectif en vue de l'atteinte d'objectifs communs, et l'absence de conclusions explicites qui pourraient être bénéfiques et utiles aux leaders d'équipe cherchant à améliorer le rendement et l'efficacité de l'équipe.

Pour accomplir de telles tâches d'équipe et réussir leur mission, les leaders d'équipe doivent veiller à ce que des membres de leur équipe soient capables d'adopter les comportements suivants afin d'être en mesure de travailler de concert :

- s'engager pleinement dans des situations de partage du leadership;
- prendre des décisions tout en maintenant la motivation;
- coordonner leurs activités, indépendamment ou collectivement;

- fonctionner en groupe et avec les leaders d'équipe;
- rester centrés sur l'objectif principal, soit les résultats de l'équipe; et
- voir le leadership comme une fonction de la structure d'équipe et non comme un mandat qui lui est extérieur.

L'adoption de ces comportements, qui affectent les autres membres de l'équipe, permet d'influencer de façon positive le potentiel des membres à atteindre les objectifs d'équipe. De plus, dans un cadre de leadership militaire, souvent exercé dans des situations dangereuses, voire où des vies sont menacées, des dynamiques de ce genre prennent une importance inimaginable.

LES LEADERS DANS DES ÉQUIPES MILITAIRES EFFICACES

La récente publication *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine* définit le leadership (définition générale et non la définition du leadership efficace) comme étant « l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun »⁷. Cette définition vise à rester neutre (elle ne fait aucune allusion concernant ce qui constitue un bon ou un mauvais leadership et elle coïncide assez bien avec d'autres conceptions générales du leadership).

Cependant, lorsqu'on remplace la définition neutre par une définition comportant un jugement de valeur, soit quand il faut jauger l'efficacité ou le succès du leadership, il devient encore plus important de veiller à ce que la seconde définition soit conforme aux intérêts de l'institution militaire. Les manuels de doctrine de 2005, c'est à dire *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine* et *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, suivis des deux publications

LES ÉQUIPES

de théorie appliquée de 2007, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes* et *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution* examinent en profondeur la question du leadership dans les équipes militaires.⁸ La définition du leadership qui s'applique dans les FC est la suivante :

Diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission⁹.

Malheureusement, même la documentation militaire de la seconde moitié du 20^e siècle se concentre plutôt sur des recherches qui traitent du leadership direct (c.-à-d. les rapports dyadiques, de personne à personne, leader-subordonné) sans guère se préoccuper des différents niveaux de leadership à l'intérieur d'une équipe et des multiples rapports qui existent au sein d'une équipe. De plus, la majorité des équipes, militaires ou autres, emploient une quelconque hiérarchie de leadership, ce qui ajoute une autre dimension aux relations entre les membres d'une équipe. Dans une équipe sportive, par exemple, la structure hiérarchique de leadership pourrait aller, dans un ordre descendant, du propriétaire au gérant, puis à l'entraîneur, à l'entraîneur-adjoint, au capitaine, aux joueurs et même aux employés de soutien, comme les préposés à l'équipement et les porteurs d'eau. Différents niveaux de leadership peuvent exister simultanément au sein d'un même groupe et les comportements à ces différents niveaux seront entraînés par différents facteurs et auront différentes conséquences. Voici donc une variable de plus dont doivent tenir compte les leaders en contexte militaire.

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. Le manuel *Diriger des personnes* décrit une équipe militaire comme étant « 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 et une grande responsabilité réciproque.¹⁰ »

Le travail d'équipe permet à un groupe de réagir rapidement et plus aisément aux situations complexes ou dynamiques ou encore à celles où il y a danger de mort qui caractérisent le monde militaire 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 et qui fait face au nouvel environnement de sécurité mondiale.

Les caractéristiques suivantes décrivent une équipe efficace et leur développement constitue l'un des éléments centraux de l'amélioration d'une équipe¹¹:

- une compréhension de la tâche primaire, une adhésion commune et une identification à celle-ci;
- une communication ouverte entre les membres de l'équipe;
- des compétences appropriées et complémentaires parmi 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; et
- une confiance mutuelle parmi tous les membres de l'équipe.

ATTRIBUTS DES LEADERS D'ÉQUIPE

Dans un climat de confiance entre leader et subordonnés, la crédibilité d'un leader et l'impact qu'il a ont 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 crédibilité soit fondée surtout sur la compétence démontrée du leader, sur l'attention et la considération dont il fait preuve ou sur la moralité en apparence irréprochable (intégrité, fiabilité, cohérence, loyauté, ouverture et impartialité), les faits sur lesquels reposent une telle vue commune sont convaincants et solides. Il s'ensuit qu'une part importante du rôle du leader consiste à bâtir et à maintenir sa crédibilité pour que des relations de confiance solides avec ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs s'installent, ce qui lui permettra d'avoir un impact.

La confiance

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. Les équipes militaires efficaces dépendent d'une atmosphère de confiance réciproque, soit la confiance entre collègues ou vis-à-vis des subordonnés, et par-dessus tout la confiance en leur leader. Il existe une corrélation positive entre cette confiance, le rendement des membres et celui du groupe, la persévérance dans l'adversité, la capacité de supporter le stress, la satisfaction au travail et un engagement en termes de service continu dans le temps.

Pour instaurer la confiance, le leader doit¹²:

- 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;

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- 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; et
- tenir parole et s'acquitter sans faute de ses obligations.

L'établissement de la confiance est une démarche ardue, qui prend du temps. Lorsque ce climat est instauré, il faut le préserver comme un bien

LES ÉQUIPES

précieux, car il est facile à pervertir et tout aussi difficile à rétablir. Voici quelques lignes directrices pouvant aider le leader à maintenir un climat de confiance avec ses subordonnés¹³:

- Démontrer qu'on ne se 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.

Esprit d'équipe et cohésion

Bien que la confiance soit essentielle pour bâtir une équipe solide et efficace, la cohésion et l'esprit d'équipe doivent aussi être au rendez-vous. Un leader efficace doit comprendre que même si la confiance alimente la cohésion et l'esprit d'équipe, il doit aussi favoriser le développement de ces qualités chez les membres de l'équipe. Le leader peut appuyer sa démarche en observant les lignes directrices suivantes¹⁴:

- 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.

LES ÉQUIPES

- 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 moquerie et où chaque membre se sent apprécié.
- Favoriser la participation à la prise de décisions. Les membres du groupe doivent pouvoir exprimer leur

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

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 et un bon membre d'équipe.

Dévouement et soutien

Enfin, on rappelle aux leaders militaires que la réussite d'une mission est possible uniquement lorsqu'ils peuvent compter sur une équipe composée de membres qui font preuve de dévouement, d'engagement et de soutien. Les leaders et les membres de l'équipe 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 membres de l'équipe est d'aider les leaders à devenir plus efficaces tout en respectant l'éthos militaire. Les membres de l'équipe sont au cœur de l'action et, en l'absence d'un leader, les membres exemplaires peuvent remplir le vide selon les exigences de la situation. Ce faisant, ils perfectionnent sans cesse leurs aptitudes, leurs connaissances et leurs styles en matière de leadership.

Le rôle des membres de l'équipe consiste à s'acquitter des tâches quotidiennes et ponctuelles, à maintenir des 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 membres aident leurs leaders à manifester pleinement leurs forces et compensent leurs faiblesses. Au besoin, un membre doit formuler des critiques constructives pour appuyer son leader. Un membre compétent n'a pas peur d'engager des discussions ouvertes et franches (mais toujours respectueuses) avec ses leaders. Un membre d'équipe atteindra une efficacité optimale en adoptant les attitudes suivantes¹⁵:

- Savoir ce que l'on attend de lui. Le membre d'une équipe 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 membre d'une équipe doit faire preuve d'initiative

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

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 membres d'une équipe doivent appuyer et encourager les leaders.
- Appuyer l'équipe. Le membre d'une équipe 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 membre d'une équipe 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 membre d'une équipe doit mettre en œuvre la décision avec loyauté (autrement dit, il ne doit pas chercher à la contrecarrer).
- Faire preuve de reconnaissance de façon appropriée. Le membre d'une équipe doit reconnaître les efforts de ses coéquipiers et de ses leaders.

LES ÉQUIPES

- S'il le faut, contester les ordres ou les directives. Il existe seulement deux situations où le membre d'une équipe peut contester un ordre. En premier lieu, lorsqu'il s'agit de toute évidence d'un commandement illégal. En second lieu, quand le membre d'une équipe croit que l'ordre est manifestement contraire à l'éthique. Dans ce dernier cas, le membre d'une équipe doit comprendre qu'il sera tenu pleinement responsable de sa décision.

Ouvrir la voie aux changements

Les leaders, militaires ou non, qu'ils évoluent aux échelons inférieurs ou supérieurs, doivent aussi relever le défi suivant : amorcer des changements au sein d'une équipe ou d'une organisation qui l'encadre, donner forme à ces changements et en superviser la mise en œuvre. Pour ce faire, ils doivent choisir les bonnes personnes, dont, espérons-le, certains membres de l'équipe et peut-être des experts provenant de l'extérieur afin de composer l'équipe « gagnante » en fonction du changement souhaité. L'auteur de *Leading Change*, le professeur John Kotter de la Harvard Business School, a cerné quatre caractéristiques essentielles pour façonner et changer efficacement une équipe ou une coalition¹⁶ :

- Le pouvoir professionnel – exercé par le biais d'un nombre suffisant d'intervenants clés et de leaders de première ligne en vue d'assurer la progression; ces personnes doivent cependant être perçues comme représentatives de la grande équipe.
- L'expertise – de façon à obtenir divers points de vue pertinents au changement souhaité.
- La crédibilité – grâce à l'apport d'un nombre suffisant de personnes possédant de solides réputations et en

qui on a confiance; elles seront chargées de formuler des prises de position solides qui seront acceptées.

- Le leadership – par l'intégration à l'équipe de leaders reconnus qui connaissent le processus de mise en œuvre de changement.

CONCLUSION

Ce chapitre est une introduction aux notions de leadership d'équipe, d'équipes militaires efficaces, de processus et fonctions des leaders d'équipe et d'attributs des leaders d'équipe. Les facteurs qui ont la plus grande incidence sur la compréhension du leadership d'équipe y ont été abordés, c'est-à-dire : la mesure dans laquelle les leaders sont conscients des dynamiques d'équipe qui favorisent la réussite des missions; les qualités et les forces des membres de l'équipe et qui découlent des liens qui les unissent; les interactions entre le leader, les membres de l'équipe et les tâches ou la mission à accomplir.

Comme le précisent les manuels de doctrine des FC, les aptitudes au leadership qui favorisent les dynamiques d'équipe peuvent être développées, stimulées et entretenues professionnellement. Des éléments clés de l'efficacité d'un chef d'équipe ont été présentés dans ce chapitre et comme prôné dans le manuel des FC *Fondements conceptuels*, le leadership d'équipe constitue une composante importante du modèle intégratif de leadership des FC¹⁷. Ce modèle est largement fondé sur le modèle à liens multiples de Gary Yukl, un des rares modèles qui adopte l'approche systémique et qui réussit à démontrer les liens entre divers sous-ensembles de variables¹⁸. Les quatre principaux sous-ensembles de variables sont les caractéristiques et les comportements des leaders, les variables ayant trait aux équipes et à leurs membres, les variables contextuelles et les résultats. Ce modèle complet comprend notamment les facteurs suivants : l'influence du pouvoir personnel et professionnel; les compétences et les attributs du leader, l'influence du leadership, les contraintes contextuelles, les facteurs liés à l'environnement, les facteurs

liés aux tâches et l'aspect capital que constituent les dynamiques d'équipe. L'élément essentiel qui manque toujours dans toutes ces recherches, applications et conceptions de modèles est un vaste fonds de recherche pour bien comprendre le leadership d'équipe.

NOTES

- 1 Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5^e éd., Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall, 2002, p. 12-13.
- 2 E. Salas, T. L. Dickinson, S. Converse et S. I. Tannenbaum, « Towards an Understanding of Team Performance and Training », dans R. W. Swezey et E. Salas, éd., *Teams: Their Training and Performance*, Norwood, N.J., Ablex Publishing, 1992, p. 3-29.
- 3 Stephen J. Zaccaro, Andrea L. Rittman et Michelle A Marks, « Team Leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 12, n° 4 (2001), p. 451- 483.
- 4 *Ibid.*, p. 452-453.
- 5 E. A. Fleishman, M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, K. Y. Levin, A. L. Korotkin et M. B. Hein, « Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation », *Leadership Quarterly*, vol. 2, n° 4 (1991), p. 245-287.
- 6 C. Shawn Burke, Kevin C. Stagl, Cameron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas et Stanley M. Halpin, « What Types of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis », *The Leadership Quarterly*, n° 17 (2006), p. 288-307.
- 7 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 3.
- 8 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine*, Kingston, ON, MDN, 2005. Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005. Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007. Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007.

- 9 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 30.
- 10 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007, p. 76.
- 11 *Ibid.*, p. 68.
- 12 *Ibid.*, p. 70-71.
- 13 *Ibid.*, p. 71-72.
- 14 *Ibid.*, p. 74-76.
- 15 *Ibid.*, p. 76-77.
- 16 John Kotter, *Leading Change*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1996, p. 57-58.
- 17 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 121.
- 18 *Ibid.*, p. 120.

LECTURES RECOMMANDÉES

C. Shawn Burke, Kevin C. Stagl, Cameron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas et Stanley M. Halpin, « What Types of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis », *The Leadership Quarterly*, n° 17 (2006), p. 288-307. (Il s'agit d'un des sept articles de ce numéro spécial consacré au leadership d'équipe.)

Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007.

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

J. R. Katzenbach, *Teams at the Top: Unleashing the Potential of both Teams and Individual Leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

LES ÉQUIPES

John Kotter, *Leading Change*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1996.

D. A. Nadler, « Leading Executive Teams », dans D. A. Nadler, J. L. Spencer and Associates, éd., *Executive Teams*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.

Stephen J. Zaccaro, Andrea L Rittman et Michelle A Marks, « Team Leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 12, n° 4 (2001), p. 451- 483.

L'ESPRIT DE SUBORDINATION

Brent Beardsley

Un truisme souvent mentionné du leadership est qu'avant de pouvoir devenir un leader efficace, il faut d'abord apprendre à être un subordonné efficace et conserver cette caractéristique durant toute sa carrière. Tout leader, quel que soit son grade, son poste ou son affectation, doit être un subordonné efficace. « L'esprit de subordination » est un terme relativement nouveau pour ce concept bien établi et largement accepté. Les Forces canadiennes (FC) ont adopté le terme de la U.S. Air Force pour l'utiliser dans leur nouvelle doctrine du leadership, qui est décrite dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*¹.

QU'EST-CE QUE L'ESPRIT DE SUBORDINATION?

On définit le véritable esprit de subordination dans la doctrine des FC comme « la capacité de se mettre entièrement au service de l'objectif qu'est la réussite de la mission, en étant réceptif et en contribuant au changement et à l'établissement d'une culture conforme à l'éthos militaire des FC »². Les subordonnés efficaces, en tant que professionnels militaires, doivent d'abord et avant tout toujours être des membres efficaces et importants d'une profession unique et en tant que tels doivent adhérer et constamment faire honneur à l'éthos de leur profession respective. (Voir le chapitre sur Le professionnel militaire dans le présent manuel).

Les subordonnés efficaces :

L'ESPRIT DE SUBORDINATION

1. font ce qu'il y a à faire de façon professionnelle, efficace, légale et éthique;
2. sont des membres appréciés, actifs, efficaces et indispensables de leur équipe, pensent et agissent pour soutenir l'ensemble de l'équipe;
3. sont engagés professionnellement au service de l'organisation avant eux-mêmes;
4. sont des acteurs réceptifs du changement; et
5. incarnent l'éthos militaire³.

ESPRIT DE SUBORDINATION EXEMPLAIRE

Le principal résultat que doivent atteindre les leaders efficaces est la réussite de la mission. Or, la mission ne peut être accomplie que quand les leaders ont des subordonnés exemplaires. Les subordonnés exemplaires sont les subordonnés efficaces qui sont fidèles à l'éthos militaire professionnel, comprennent parfaitement l'intention du leader, sont pleinement engagés dans la réussite de la mission et aident et soutiennent constamment les leaders qui cherchent à accroître leur efficacité. En l'absence du leader, le subordonné exemplaire est celui sur qui on peut compter pour prendre l'initiative d'intervenir et prendre des décisions si la situation l'exige. Ce faisant, le subordonné exemplaire développe ses propres compétences, connaissances et attitudes de leadership.

On peut faire pleinement confiance aux subordonnés exemplaires pour mener à bien des tâches habituelles et assignées, entretenir des relations de travail axées sur la collaboration avec les subordonnés, les collègues et les supérieurs, partager diverses fonctions de leadership et soutenir le perfectionnement des leaders en les aidant à reconnaître leurs forces et à compenser leurs faiblesses. Les subordonnés exemplaires font des critiques respectueuses et constructives à leurs leaders et n'ont

aucune crainte ou hésitation à engager, au moment opportun, des discussions ouvertes, honnêtes et franches avec leur leader pour l'aider et contribuer à son perfectionnement. Les leaders doivent reconnaître que les subordonnés exemplaires sont des atouts critiques et essentiels pour la réussite de la mission de leur équipe et pour leur perfectionnement professionnel en tant que leaders efficaces.

QUALITÉS ASSOCIÉES À UN ESPRIT DE SUBORDINATION EFFICACE

Les qualités essentielles d'un subordonné efficace sont :

1. 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.
2. Établir et maintenir la communication avec le leader. Cela permet de minimiser l'occurrence de messages incohérents ou obscurs, de confirmer l'intention des leaders, de donner de la rétroaction, de créer un climat de franche discussion, d'apprendre des erreurs ou des meilleures pratiques, d'anticiper les difficultés, les problèmes et le changement et de prévenir les malentendus.
3. Prendre de l'initiative et garder son leader au courant. Les subordonnés efficaces font preuve d'initiative pour résoudre des problèmes ou des difficultés qui entravent l'atteinte du succès de la mission.
4. Fournir une information et une rétroaction précises. Les subordonnés efficaces fournissent constamment de l'information complète, opportune, pertinente et

L'ESPRIT DE SUBORDINATION

exacte à leurs leaders, qu'il s'agisse de bonnes ou de mauvaises nouvelles.

5. Faciliter le changement. Le changement peut provoquer de la réticence. Le subordonné efficace est celui qui comprend et accepte le besoin et l'inévitabilité du changement et soutient sans réserve et encourage le leader dans la planification et la mise en œuvre du changement.
6. Appuyer l'équipe. Les subordonnés efficaces travaillent en équipe.
7. Proposer des idées et des solutions de rechange. Les subordonnés efficaces aident le leader à déceler les faiblesses et les lacunes d'un plan ou d'une décision. Ils fournissent des idées, des opinions et des suggestions opportunes en vue d'aider le leader dans sa planification.
8. Se ranger derrière les décisions du leader. Après avoir donné leurs suggestions constructives, quand une décision est prise, les subordonnés efficaces acceptent d'appliquer pleinement et loyalement cette décision.
9. Faire preuve de reconnaissance de façon appropriée. Les subordonnés efficaces cherchent à tenir compte des contributions d'autres subordonnés et de leur leader.
10. S'il le faut, contester les ordres ou les directives. Si un ordre pose des problèmes à un subordonné efficace, il doit l'évaluer en fonction de deux critères. Premièrement, si l'ordre est manifestement

illégitime, il doit le contester et refuser d'y obéir. Deuxièmement, si le subordonné croit que l'ordre est clairement contraire à l'éthique, il doit contester l'ordre auprès du leader et bien expliquer son dilemme éthique. Dans ce dernier cas, le subordonné doit comprendre qu'il sera tenu pleinement responsable de sa décision définitive s'il choisit de désobéir à l'ordre. Dans le premier cas, il a l'obligation juridique de refuser d'obéir à des ordres manifestement illégitimes⁴.

LES DIX RÈGLES D'UN BON ESPRIT DE SUBORDINATION DE MEILINGER

Le Colonel Philip Meilinger de la United States Air Force a écrit un document majeur sur l'esprit de subordination dans lequel il fournit une liste de 10 règles à l'intention des subordonnés efficaces⁵. Chacune de ces règles traite d'une ou de plusieurs des valeurs militaires canadiennes fondamentales de devoir, de loyauté, d'intégrité et/ou de courage :

1. *Ne blâmez pas votre supérieur pour une décision ou une politique impopulaire : Votre rôle est de soutenir, pas de nuire.* Cette règle traite de loyauté. Les subordonnés efficaces sont loyaux dans leur allégeance personnelle à leur pays, à la primauté du droit et envers leurs supérieurs, collègues et subordonnés. La loyauté est essentielle pour établir des liens de confiance de tous ordres. À moins qu'une décision ou une politique soit manifestement illégitime ou clairement contraire à l'éthique, les subordonnés efficaces doivent être loyaux sans égard à l'impopularité de la décision ou de la politique. Ils doivent traiter la directive ou la politique comme si c'était la leur.

2. *Contredisez votre supérieur au besoin, mais faites-le en privé : évitez les situations embarrassantes et ne révélez jamais à d'autres le sujet de la discussion.* Cette règle traite de courage dans les relations interpersonnelles qu'un subordonné efficace doit établir avec ses supérieurs respectifs. Un leader efficace attend des subordonnés efficaces qu'ils aient le courage moral de débattre, de discuter et même de contester objectivement et logiquement leur directive avant qu'elle ne soit officiellement communiquée ou même après le fait, mais uniquement en privé et toujours de façon confidentielle. Le subordonné efficace apporte une contribution essentielle avant la prise de décision, accepte la directive établie et ne fait des critiques au leader que de façon respectueuse et privée.

3. *Prenez une décision, puis soumettez-la à l'approbation de votre supérieur : faites preuve d'initiative.* Cette règle traite du devoir d'exercer efficacement son initiative. Les subordonnés efficaces comprennent clairement et acceptent la nécessité de faire preuve d'initiative pour résoudre des problèmes inattendus ou tirer profit de possibilités imprévues dans une organisation dynamique. Ils comprennent également les limites de leur initiative. Cette règle contribue à la confiance. Le leader peut compter que le subordonné efficace comprend son intention, et le subordonné peut compter qu'il sera soutenu dans son initiative.

4. *Acceptez toutes les responsabilités qui vous sont confiées.* Cette règle traite du devoir de rechercher et d'accepter les responsabilités de façon professionnelle

et disciplinée afin de contribuer efficacement au succès de la mission.

5. *Dites la vérité et ne tergivez pas; votre supérieur conseillera la chaîne de commandement en se basant sur ce que vous lui avez dit.* Cette règle traite d'intégrité. Dites la vérité, toute la vérité et rien que la vérité. Si vous ne pouvez pas dire toute la vérité, expliquez pourquoi. La confiance entre les leaders et les subordonnés est entièrement fondée sur l'intégrité entre les deux dans toutes leurs relations interpersonnelles.
6. *Faites votre travail de préparation; donnez à votre supérieur toute l'information nécessaire pour prendre une décision; anticipez les questions éventuelles.* Cette règle traite du devoir qu'ont les subordonnés efficaces de s'assurer que leurs leaders soient pleinement informés et préparés et détiennent l'information opportune, exacte et pertinente dont ils ont besoin pour prendre, en toute connaissance de cause, des décisions opportunes, appropriées et pertinentes.
7. *Quand vous faites une recommandation, tenez compte de la personne qui devra probablement la mettre en œuvre. Cela signifie que vous devez connaître vos propres limites et faiblesses, ainsi que vos forces.* Cette règle traite du devoir d'autoévaluation. En général, le subordonné qui fait une recommandation doit être celui qui en assume l'entière charge et la mène à bien. Cependant, si le subordonné ne possède pas l'expertise ni l'expérience voulues pour appliquer efficacement la recommandation, cette faiblesse doit être indiquée clairement au leader. La responsabilité ultime de la mise en œuvre revient

L'ESPRIT DE SUBORDINATION

au leader, mais afin de déterminer qui appliquera la recommandation, le leader doit être bien informé des forces et des faiblesses des subordonnés.

8. *Tenez votre supérieur informé de ce qui se passe dans l'unité; les autres hésiteront à lui parler de leurs problèmes et de leurs succès. Vous devez le faire pour eux et supposer que quelqu'un d'autre l'informerait des vôtres.* Cette règle traite de devoir et de loyauté. Aucun leader ne veut être pris au dépourvu devant une crise personnelle d'un de ses subordonnés et chaque subordonné a le devoir de s'assurer que le leader soit bien informé des problèmes, des forces, des faiblesses et des crises potentielles dans son organisation. Utilisez cette fonction comme une occasion de faire l'éloge de ceux qui le méritent et d'informer le leader de ceux qui pourraient avoir besoin d'une attention ou d'un soutien particulier.
9. *Si vous décelez un problème, réglez-le. Ne vous préoccupez pas de savoir qui aurait été blâmé ou qui reçoit maintenant les louanges.* Cette règle traite d'intégrité, de loyauté et de devoir. Les subordonnés efficaces pensent d'abord et avant tout à l'organisation et ensuite à eux-mêmes. Ils décèlent et règlent les problèmes et difficultés de l'organisation avant qu'ils ne se développent en crises, sans tenir compte de qui était responsable ou de qui devrait être blâmé ou en recevoir le crédit. La seule préoccupation du subordonné efficace est le fonctionnement efficace et efficient de l'organisation pour accomplir la mission.
10. *Investissez-vous dans votre travail, mais n'oubliez jamais les besoins de votre famille. Si elle est malheureuse, vous le serez aussi et votre rendement*

au travail en souffrira. Cette règle traite de devoir. Les subordonnés efficaces comprennent qu'ils doivent prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille, en plus d'autres obligations et de leurs obligations professionnelles. Les subordonnés efficaces doivent mener une vie équilibrée qui leur permette de s'acquitter de leurs devoirs et obligations personnels, familiaux et professionnels. En fin de compte, le subordonné doit déterminer l'équilibre grâce auquel il peut prioriser et remplir toutes ses responsabilités.

CONCLUSION

En résumé, les subordonnés efficaces, tout comme les leaders efficaces, doivent renverser les rôles. Les leaders efficaces devraient constamment se demander quel genre de subordonnés efficaces ils veulent dans leur organisation puis remplir ce rôle auprès de leurs leaders. Les subordonnés efficaces devraient constamment se demander, s'ils étaient le leader, quel genre de subordonnés ils voudraient dans leur organisation puis remplir ce rôle. L'esprit de subordination efficace est un terme relativement nouveau pour un truisme qui est connu et accepté depuis le tout début de l'histoire des armées professionnelles. Il se base sur l'idée clé que toute personne qui sert, quel que soit son grade ou son affectation, est un subordonné et doit posséder et entretenir un esprit de subordination efficace dans l'exercice de ses fonctions. Les règles de l'esprit de subordination sont clairement basées sur les valeurs fondamentales de l'éthos de la profession. Le subordonné efficace doit clairement comprendre les valeurs fondamentales de sa profession, y croire et les incarner dans tout ce qu'il dit et fait. De cette façon, le professionnel sera un subordonné efficace dans son organisation.

NOTES

- 1 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007, p. 9.
- 2 *Ibid.*, p. 9.
- 3 *Ibid.*, p. 9.
- 4 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007, p. 77.
- 5 Philip Meilinger, *The Ten Rules of Good Followership, AU 24 Concepts for Air Force Leadership*, Maxwell: Air University, 2001.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger les personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Kelley, R.E. *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves*, New York, Doubleday-Currency, 1992.

Meilinger, P. S. Col. « The Ten Rules of Good Followership », *AU-24 Concepts for Air Force Leadership*, Maxwell, Air University Press, 2001.

L'ÉTHIQUE

Daniel Lagacé-Roy

A lors que le monde sombre dans l'incertitude, chacun se heurte à une multitude de questions éthiques et doit faire des choix difficiles. Dans ce monde complexe, le sens de l'éthique a tendance à se brouiller. L'éthique devient quelque chose de vague et d'abstrait et les zones grises se multiplient. La plupart du temps, il est difficile de savoir quelle est la « bonne » conduite à adopter parce qu'il faut choisir entre deux valeurs incompatibles ou le moindre de deux maux. Voilà pourquoi il faut offrir un moyen de déterminer ce qu'une personne « devrait faire » lorsqu'elle est aux prises avec des choix difficiles, et préciser le sens de l'éthique.

CE QU'EST L'ÉTHIQUE

Le *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines* définit l'éthique comme une « partie de la philosophie qui a pour objet les problèmes fondamentaux de la morale ([...] fondement de l'obligation et du devoir, nature du bien et de l'idéal, valeur de la conscience morale, etc.) »¹. Plus précisément, l'éthique (du grec *ethos*) est une branche de la philosophie dont l'objectif est d'éclaircir la nature du bien et du mal et de déterminer quelle vie nous devrions mener. Plus concrètement :

...l'étude de l'éthique a deux fonctions : en premier lieu, elle nous aide à porter un jugement sur les décisions des autres et à évaluer les raisons qui justifient leurs

L'ÉTHIQUE

choix. En second lieu, elle nous permet d'aiguiser notre propre conscience morale – c'est-à-dire d'examiner consciemment nos valeurs et nos choix, comment ceux-ci ont influencé notre vie jusqu'à maintenant et, surtout, comment ils peuvent servir à modeler notre avenir².

Cette citation laisse entendre que l'éthique implique la promotion de certaines valeurs (p. ex. une vie vertueuse), donc qu'il faut faire des choix. Une « valeur » est une croyance qui détermine ce qui, dans la vie, est important et devrait, par conséquent, guider nos décisions et nos actions³. Mais de manière plus importante, les valeurs sont également le résultat d'une certaine évaluation, ce qui signifie qu'il existe une norme comparative. De plus, on distingue les valeurs qui ont un mérite intrinsèque, c'est-à-dire qui sont « bonnes » en soi (p. ex. le respect de soi), de celles qui ont un mérite accessoire, autrement dit qui sont « bonnes » uniquement en raison de leurs conséquences (p. ex. l'argent). En outre, c'est par l'entremise des parents, des professeurs, des modèles et des normes sociétales qu'une personne apprend à faire la différence entre ce qui est bon ou mauvais. Or, tout le monde n'a pas les mêmes valeurs. La question du choix se pose quand il faut trancher entre diverses situations complexes. Choisir entre ce qui est bien et ce qui est mal semble plus simple que choisir entre deux bonnes choses ou deux mauvaises. Cette dernière situation, qui constitue un dilemme moral, est au cœur des études sur l'éthique.

CE QUE N'EST PAS L'ÉTHIQUE

L'éthique n'est pas la morale (du latin *mores*). Pourtant, ces deux termes sont souvent utilisés de façon interchangeable. Bien que cela soit généralement acceptable, il existe néanmoins une différence manifeste d'objet entre les deux : la morale s'applique aux règles de conduite, aux coutumes et aux croyances qui régissent la vie des gens, alors que l'éthique est l'étude de la signification de ces règles, coutumes et croyances :

Les problèmes moraux renvoient généralement à des problèmes particuliers du genre : Est-il acceptable de mentir dans cette situation précise? ou Est-il acceptable de voler dans les circonstances? Les problèmes éthiques sont plus généraux et plus théoriques : Pourquoi est-il bien ou mal de mentir ou de voler? Pourquoi telle chose est-elle « bonne »⁴? L'éthique n'est pas définie par la « religion » et n'est donc pas affaire de convictions religieuses.

La religion a incontestablement joué un rôle capital dans le développement de la pensée éthique et elle est associée de près à l'éthique, mais la religion aborde l'éthique à travers la théologie morale et définit les concepts de bien et de mal en fonction d'une autorité religieuse. Dans le monde laïc d'aujourd'hui, l'éthique considère les croyances religieuses comme des « angles » sous lesquels on peut aborder ou même résoudre un dilemme éthique.

L'éthique n'est pas un système « qui ne peut pas s'appliquer au monde réel »⁵. Autrement dit, « ce serait une erreur de considérer l'éthique comme un sujet purement "théorique" sans lien étroit avec la vie quotidienne des hommes [et des femmes] »⁷. L'éthique n'existe pas en vase clos. Elle influence chaque personne dans tous les aspects de son travail et de sa vie personnelle. De plus, elle implique le souci des autres et des rapports entre les gens. L'éthicien Peter Singer met l'accent sur le souci des « autres » :

En acceptant que les jugements éthiques doivent être faits d'un point de vue universel, j'accepte que mes propres intérêts ne puissent compter davantage que les intérêts de n'importe qui d'autre, simplement parce qu'ils sont les miens. Ainsi, lorsque je pense de manière éthique, ma préoccupation de voir mes propres intérêts satisfaits doit être étendue à ceux des autres⁷.

L'éthique n'est ni relative, ni subjective. La relativité et la subjectivité se fondent sur la prémisse que la nature éthique d'une action dépend de la décision que prend une société particulière (éthique dans cette société ou culture) ou un individu (en tant qu'expression de son opinion personnelle). Ces deux perspectives se défendent : les valeurs et les croyances diffèrent d'une société à l'autre et chaque décision éthique tient compte de l'opinion et du jugement personnels. Les décisions éthiques ne devraient toutefois pas se fonder uniquement sur les critères de la relativité et de la subjectivité. Si l'éthique se résume au point de vue d'une société ou d'une personne, il devient inutile de chercher à définir ce qui est « bien » et ce qui est « mal », puisque la réponse relève alors d'une société ou d'une personne en particulier.

CE QU'EST UN DILEMME ÉTHIQUE

Un « dilemme » est une situation dans laquelle il faut choisir entre deux possibilités aussi souhaitables ou indésirables l'une que l'autre. Souhaitables ou non, les deux possibilités sont les arguments dont il faut peser le pour et le contre pour arriver à une décision satisfaisante. Certains dilemmes sont plus complexes que d'autres et présentent un aspect éthique. Un dilemme est qualifié d'éthique lorsque, à la suite d'une évaluation :

- a) une incertitude subsiste;
- b) des valeurs apparaissent incompatibles; ou
- c) un préjudice est causé, peu importe la décision qui est prise.

Le dilemme de l'incertitude est le type de dilemme éthique le plus général. Il fait allusion à une situation problématique dans laquelle il est difficile de déterminer « ce qu'il convient de faire ». Il ne suffit pas de choisir entre le bien et le mal. Il existe des raisons tout aussi valides les unes que les autres d'appuyer au moins deux des options possibles en vue de résoudre le dilemme. Par exemple, dans un environnement

bien supervisé, dénoncer un superviseur qui harcèle un collègue peut être difficile, puisque cela pourrait entraîner des représailles de la part du superviseur en question.

Dans son ouvrage intitulé *The Last Days of Socrates*⁸, Platon (427-348/347 av. J.-C.) reprend un exemple bien connu de dilemme causé par des valeurs incompatibles : un jeune homme nommé Euthyphron se demande s'il doit poursuivre son père en justice pour le meurtre d'un esclave⁹. Le dialogue entre Socrate et Euthyphron révèle que le jeune homme désire se comporter en citoyen honnête et dénoncer le meurtre, mais que ce faisant, il serait déloyal envers son père. Cette situation illustre un conflit entre deux valeurs : l'honnêteté et la loyauté.

Le dilemme des actions préjudiciables suppose une situation dans laquelle chacune des options envisagées causera du tort ou un préjudice. Ce type de dilemme est souvent décrit comme ne faisant que des perdants. Par exemple, dans les opérations militaires, une situation où des pertes civiles sont probables parce qu'on essaie de protéger les troupes est parfois inévitable.

Dans certaines circonstances, on peut dire d'un dilemme qu'il est « personnel » parce que la ligne de conduite (bien ou mal) est claire, mais des valeurs personnelles comme la perception personnelle de la justice, l'amitié ou la recherche d'un intérêt personnel font en sorte qu'il est pénible de passer à l'action¹⁰. Bien qu'un dilemme personnel ne soit pas un dilemme éthique, ce genre de situation n'en est pas moins difficile. Par exemple, dénoncer un collègue qui a falsifié une réclamation est ce qu'il convient de faire; il est néanmoins ardu d'agir sur le plan personnel parce que cela pourrait envenimer le climat de travail.

LES FONDEMENTS DE L'ÉTHIQUE

Pour traiter de l'éthique, il faut d'abord clarifier certains concepts généraux (p. ex. la différence entre l'éthique et la morale) et posséder une connaissance élémentaire de quelques théories philosophiques (p. ex. l'utilitarisme). Mais pour se livrer à des réflexions critiques sur des questions éthiques, il faut surtout connaître les théories qui sous-tendent les arguments éthiques.

L'ÉTHIQUE

Ces théories (ou écoles de pensée) forment généralement deux branches : l'éthique normative et l'éthique non normative. Or, quand on discute d'éthique, on remarque que les gens s'appuient généralement sur l'éthique normative. Voici une description de cette dernière, suivie d'une courte explication de l'éthique non normative.

L'éthique normative est une évaluation raisonnée du comportement humain au moyen d'explications et de justifications. Cette branche de l'éthique détermine si une action est « bonne » ou « mauvaise » selon les critères suivants :

- a) la prédisposition de la personne;
- b) les non-conséquences; et
- c) les conséquences.

Le philosophe Aristote (384-322 av. J.-C.) établit un lien entre les prédispositions d'une personne et le développement des vertus. Ce grand penseur, tuteur d'Alexandre le Grand et auteur d'*Éthique à Nicomaque*, soutenait que les actions des personnes vertueuses étaient éthiques. Être vertueux n'est cependant pas quelque chose d'inné, mais exige éducation et formation. Selon Aristote, une vertu (p. ex. l'honnêteté ou l'impartialité) dépend du penchant naturel d'une personne à « être » honnête ou impartiale. Autrement dit, selon cette philosophie, une personne vertueuse sait ce qui est bien et agit en conséquence.

Plus près de nous, le philosophe allemand Emmanuel Kant (1724-1804) reconnaît que le caractère éthique d'une action ne dépend pas des conséquences (les non-conséquences). Selon Kant, la valeur éthique d'une action repose sur des obligations absolues (p. ex. tenir ses promesses, toujours dire la vérité). Ces obligations, que l'on appelle des impératifs catégoriques, sont des devoirs universels qu'il faut absolument remplir parce qu'ils contraignent à agir, peu importe les circonstances et les intérêts personnels.

On a reproché à Kant, dont la théorie repose sur le respect rigoureux des obligations, d'aborder l'éthique comme un ensemble de règles. L'un des critiques de Kant fut le théoricien utilitariste John Stuart Mill (1806-1873), qui soutenait que le caractère juste d'une

action dépendait des conséquences ou des résultats de cette action. Le proverbe « la fin justifie les moyens » traduit bien certains aspects de l'utilitarisme. Il faut toutefois retenir que selon cette approche, les conséquences d'une action doivent promouvoir le plus grand bonheur du plus grand nombre plutôt que la satisfaction personnelle.

On définit l'éthique non normative comme :

- a) l'examen factuel des comportements éthiques (p. ex. comment les gens se comportent réellement), procédé utilisé en sciences sociales, notamment en anthropologie et en sociologie; ou
- b) l'analyse de la terminologie employée dans le discours éthique (p. ex. quelle est la définition du mot « bien »), une pratique surtout utilisée en philosophie¹¹.

Il importe de se rappeler que l'éthique normative et l'éthique non normative ne sont pas totalement étrangères. Bien qu'elles s'opposent sur le plan théorique, elles s'associent parfois en pratique dans les analyses et les débats portant sur des dilemmes éthiques. Par exemple, quelqu'un peut conclure qu'une action est bonne en raison de ses conséquences (éthique normative), mais l'évaluation qui a mené à cette conclusion était peut-être influencée par des facteurs comme la pression des pairs ou le milieu de travail. La reconnaissance et l'examen de ces facteurs relèvent de l'éthique non normative.

LA PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE

Les dilemmes éthiques sont plus ou moins difficiles à résoudre. Dans certains cas, le choix est fort simple : c'est la vie ou la mort; dans d'autres cas, soit que la solution semble « acceptable », car elle ne cause de tort à personne (dénoncer un camarade de classe qui triche), soit que la solution semble claire, mais difficile à appliquer (dénoncer un harcèlement). Si l'on comparait ces exemples, on pourrait soutenir que le premier et le

troisième sont des dilemmes plus complexes que le deuxième, puisqu'il est question de vie ou de mort et de harcèlement. Il peut être très réconfortant de rationaliser ainsi les dilemmes éthiques, mais la majorité d'entre eux ne sont pas aussi simples à expliquer. C'est pourquoi il peut être utile de suivre une méthode qui fournit les outils nécessaires pour discerner tous les aspects d'un dilemme.

La méthode ci-dessous, qui est une approche de décisionnelle axée sur les valeurs¹², permet d'examiner tous les facteurs déterminants dans un dilemme éthique. Elle permet de se poser une série de questions qui guident le processus interne d'analyse et d'arriver à une décision adéquate. Les questions entrent dans trois catégories :

- a) l'évaluation de la situation;
- b) les considérations éthiques; et
- c) les options et les risques.

L'ÉVALUATION DE LA SITUATION

Il s'agit d'un résumé général du scénario où l'on tient compte des faits, des préoccupations et des enjeux. Les faits sont les événements ou les circonstances de la situation proprement dite, telle qu'elle se présente à vous. Qu'est-ce qui se passe? Par exemple, vous remarquez, en tant que membre d'un conseil de promotion, une anomalie dans un des dossiers qui ont été soumis.

Les préoccupations en matière d'éthique sont des questions considérées comme problématiques qui portent sur la nature éthique de la situation. En quoi la situation pose-t-elle une question d'éthique? Par exemple, vous craignez que l'évaluation de la personne n'ait pas été bien faite.

Les facteurs personnels concernent les valeurs personnelles, les responsabilités morales et l'incidence d'une décision (p. ex. agir ou ne pas agir) sur les autres et sur soi. Se sent-on personnellement interpellé par la situation ou s'identifie-t-on à celle-ci? Par exemple, la personne qui a peut-être été évaluée incorrectement est un ancien employé.

Les facteurs liés au milieu concernent le milieu de travail. Ils comprennent les perceptions de ce qui est acceptable et inacceptable et de ce qui est considéré « être de vos affaires » et « ne pas être de vos affaires ». Quels sont les rôles attribués et escomptés de chacun dans l'environnement de travail? Par exemple, à titre de nouveau membre du comité de promotion, on pourrait s'attendre à ce que vous vous contentiez « d'écouter » et « d'apprendre les ficelles ».

Il est important de se rappeler que les faits, les questions d'éthique et les facteurs personnels et environnementaux ne sautent pas toujours aux yeux dans un dilemme éthique, et que les perceptions peuvent jouer un rôle clé dans la détermination du caractère éthique de la situation.

LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Il s'agit de déterminer les valeurs éthiques (p. ex. la loyauté ou le sens du devoir) qui entrent en jeu dans une situation éthique et le type de dilemme éthique en cause. Dans la vie, nous ne pensons pas constamment aux valeurs; nous les tenons habituellement pour acquises. Cependant, quand survient une situation problématique (c.-à-d. un dilemme), elles ont tendance à resurgir et peuvent entrer en conflit (p. ex. la loyauté versus l'intégrité). Les valeurs sont de bons indicateurs de la façon dont une situation est perçue et elles aident à reconnaître le type de dilemme que comporte la situation. L'information recueillie permet de faire un choix entre trois types de dilemmes : incertitude, valeurs incompatibles et actions préjudiciables.

Comme il a déjà été mentionné, certaines situations ne sont pas des dilemmes éthiques. Il s'agit de dilemmes personnels axés sur des valeurs personnelles comme la perception personnelle de la justice et l'intérêt personnel. Il est parfois difficile de faire la différence entre un dilemme éthique et un dilemme personnel. Pour déterminer « avec exactitude » les faits, les valeurs et les questions d'éthique qui sont en jeu dans une situation, il est essentiel d'évaluer attentivement la situation.

OPTIONS ET RISQUES

Dans les situations de nature éthique, on considère les options comme les « meilleures solutions » pour adopter une ligne de conduite et elles vont du passage à l'action à la non-intervention dans une situation donnée. Les options sont souvent orientées ou influencées par les règlements, les règles, la considération d'autrui, la conception personnelle « du bien et du mal », les résultats, l'intérêt personnel, etc. On détermine la meilleure ligne de conduite en tenant compte des risques associés à la mise en application de chaque solution. Ces risques peuvent se situer au niveau personnel (p. ex. une mauvaise évaluation), au niveau opérationnel (p. ex. la crédibilité est flétrie) ou au niveau institutionnel (p. ex. la loyauté et la confiance envers les supérieurs sont compromises). La ligne de conduite à adopter (c.-à-d. la solution à appliquer) est déterminée selon les options et les risques.

L'IMPORTANCE D'ENSEIGNER LES RÈGLES D'ÉTHIQUE

De nos jours, l'éthique est devenue primordiale dans diverses professions comme la médecine, le droit et la profession des armes. L'enseignement de l'éthique vise à amener les gens à adopter un comportement éthique et à les y préparer. Généralement, l'éthique est difficile à enseigner, car il n'est pas facile de trouver la méthode appropriée. Par exemple, dans la profession des armes, on ne peut prendre la question à la légère, car le contexte des opérations militaires contemporaines pose un défi supplémentaire à l'enseignement de l'éthique. Les opérations actuelles des Forces canadiennes (FC) se déroulent dans un milieu où l'éthique est difficile à définir. Cet environnement incertain, complexe et chaotique, témoin de tous les extrêmes (crimes contre l'humanité, terrorisme mondial et acteurs non étatiques), semble brouiller (voire redéfinir) le sens de l'éthique. L'éthique devient quelque chose de « vague » et d'« abstrait », donc régi par des zones grises et sujet à interprétation, comme s'il existait une brèche entre une conduite éthique et les menaces perturbatrices que pose un « ennemi contemporain »¹³.

Enseigner l'éthique consiste donc à aider l'ensemble des professionnels à examiner à fond leurs propres normes et valeurs éthiques, à apprendre le raisonnement éthique et la pensée critique; à connaître leurs obligations, leurs devoirs et leurs responsabilités en tant que membres d'une profession; à élargir leur connaissance des concepts et des principes; et à développer des compétences en matière de prise de décision. Or, pour arriver à cette fin, il faut un outil pédagogique capable de sensibiliser à tous les aspects d'un dilemme éthique. La méthode des études de cas se prête merveilleusement à l'enseignement de l'éthique.

Les études de cas retracent chronologiquement les situations ou les événements particuliers et font jouer au lecteur le rôle de décideur. Cette méthode est plus formelle que le simple fait de relater une histoire. Bien que les histoires soient utiles, elles n'offrent que la perspective d'une seule personne (le « conteur ») et font souvent abstraction des auditeurs. En utilisant cette approche, le conteur donne un point de vue et décrit comment un dilemme a été interprété et résolu. Les auditeurs n'ont donc aucune idée de « ce qu'ils devraient faire » dans une situation semblable. De plus, rien ne garantit que le conteur a agi de façon éthique.

En revanche, les études de cas ont l'avantage d'impliquer les participants dans la discussion, ce qui leur permet de mieux comprendre les composantes critiques d'un dilemme éthique et la façon de les aborder. En outre, les études de cas démontrent le rôle crucial que joue l'éthique dans toutes les actions humaines et font comprendre son influence déterminante dans l'expression du leadership. Cet exercice majeur donne également aux participants l'occasion d'aller au-delà de la « bonne réponse » qui vient automatiquement à l'esprit et de prendre conscience qu'effectuer un choix entre une bonne et une mauvaise option n'est qu'un aspect d'une ligne de conduite. Choisir entre deux bonnes ou deux mauvaises options est autrement plus difficile et nécessite un raisonnement moral plus complexe. Ce dernier processus repose sur des valeurs personnelles, le sens du bien et du mal et la compréhension de « ce qui devrait être fait » dans une situation donnée.

L'ÉTHIQUE ET LE LEADERSHIP

Comme on l'a mentionné ci-dessus, l'éthique sert à éclaircir certains concepts comme le bien et le mal, une bonne vie, etc. Cette première définition de ce qu'est l'éthique mène à son aspect pratique et au leadership en tant qu'illustration de l'influence de l'éthique sur la manière de diriger des leaders. Dans ce contexte, l'éthique renvoie à la définition de comportement et de climat éthiques (l'environnement) appliquée au leadership. Selon le professeur Joanne B. Ciulla, Ph.D., l'éthique est au cœur du leadership¹⁴. Dans le même ordre d'idées, on peut dire que l'éthique n'est pas seulement essentielle aux leaders, elle définit le leadership.

Dans toute organisation, les leaders sont tenus d'adopter des valeurs éthiques solides (p. ex. l'honnêteté et l'intégrité) et de faire preuve d'un comportement éthique exemplaire (p. ex. quelqu'un en qui on peut avoir confiance). Pour ce faire, ils doivent établir un climat propice à l'adoption d'un comportement éthique (p. ex. la confidentialité) et en souligner l'importance. En termes généraux, on parle ici des normes, des attentes et des pratiques qui sont acceptées et renforcées par les leaders. Pour servir de modèles de comportement éthique, les leaders doivent être l'image même des bonnes pratiques telles que la responsabilité et l'obligation de rendre compte¹⁵.

La responsabilité et l'obligation de rendre compte permettent d'apprécier l'importance de l'éthique. Les leaders doivent assurer une conduite conforme à l'éthique et prévenir tout comportement qui y est contraire, « aussi subtil ou aussi privé soit-il »¹⁶. Ils seront tenus responsables de tout manque de leadership dans l'instauration d'un climat éthique. En d'autres mots, les leaders ont l'obligation d'établir les conditions propices (p. ex. des occasions de discuter de préoccupations d'ordre éthique) au développement d'un milieu exigeant une conduite éthique.

CONCLUSION

L'éthique est au cœur de l'ensemble des activités humaines les plus courantes, qu'il s'agisse de conduire sa voiture pour se rendre au travail,

de traiter avec des collègues, de résoudre des problèmes ou de bavarder avec des amis ou des membres de sa famille. Les considérations éthiques dans les décisions quotidiennes influent sur la façon dont les gens interagissent entre eux. Essentiellement, la façon de se comporter, d'agir et de réagir, bref de vivre, gravite autour de l'éthique.

Le présent chapitre a mis en lumière plusieurs aspects de l'éthique que nous pouvons résumer en cinq points. Premièrement, l'éthique nécessite une meilleure compréhension des concepts qui en sous-tendent la définition. L'éthique est souvent difficile à définir entre autres parce qu'on l'associe à d'autres notions comme la morale ou en raison de ses liens étroits avec la religion. La distinction entre ce qu'est l'éthique et ce qu'elle n'est pas montre qu'elle sert à clarifier la nature du bien et du mal.

Deuxièmement, la détermination de ce qui rend une action « bonne » ou « mauvaise » relève fréquemment d'un dilemme éthique. Ce dernier correspond à une situation où l'on est mis en demeure de choisir entre deux valeurs incompatibles (p. ex. l'honnêteté et la loyauté) ou entre deux actions tout aussi indésirables l'une que l'autre (qui ne font que des perdants). Les dilemmes éthiques sont omniprésents.

Troisièmement, en tant que sujet d'étude systématique, l'éthique a une très longue histoire. Des philosophes et de grands penseurs ont passé leur vie à chercher quelle vie nous devrions mener et à tenter de déterminer ce qui rend nos actions bonnes ou mauvaises. Par exemple, dans un système de pensée on soutient qu'une action est considérée comme bonne selon les conséquences acceptables ou souhaitables qui en découlent. Ainsi, une personne peut évaluer une décision en fonction de ses conséquences probables.

Quatrièmement, il est souvent utile de suivre une méthode (p. ex. modèle de prise de décision éthique) quand on analyse un dilemme éthique ou qu'on en discute. Un modèle est un outil qui aide à déterminer les facteurs importants (p. ex. les valeurs et les facteurs personnels) qui sont en jeu dans un dilemme éthique. Des modèles sont souvent utilisés dans les études de cas qui servent à l'enseignement de l'éthique.

Enfin, cinquièmement, l'éthique et le leadership s'entrecroisent. Les leaders sont tenus d'adopter des valeurs éthiques solides (p. ex. l'honnêteté) qui peuvent servir de modèle aux subalternes. Il est de

leur devoir d'encourager explicitement des comportements éthiques et d'établir un climat éthique permettant au personnel d'exprimer ses inquiétudes sur des problèmes d'éthique. Dans un tel contexte, le personnel de toute organisation fera ce qu'il convient et ira au-delà de ses intérêts personnels pour le bien de l'institution.

NOTES

- 1 Louis-Marie Morfaux, *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, Armand Colin, 1980, p. 111.
- 2 Mel Thompson, *Teach yourself: Ethics*, Londres, Angleterre, Hodder Education, 2006, p. 10.
- 3 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes – Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 133.
- 4 Manuel Velasquez, *Philosophy. A text with readings*, Belmont, Californie, Walsworth Publishing Company, 1994, p. 432.
- 5 Peter Singer, *Questions d'éthique pratique*, Paris, Bayard Éditions, 1997, p. 2.
- 6 Richard H. Popkin and Avrum Stroll, *Philosophy made simple*, New York, Broadway Books, 1993, p. 7.
- 7 Peter Singer, *Op.cit.*, p 13.
- 8 Platon était l'élève de Socrate. *The Last Days of Socrates*, Londres, Angleterre, Penguin classics, 2003.
- 9 Socrate (469-399 B.C.) est considéré comme le père du discours sur l'éthique. Il a découvert que ce discours était intimement lié aux conflits humains. *Ibid.*, p. 9-12.
- 10 Kidder et Bloom appellent ce genre de dilemme la « tentation morale ». Selon ces auteurs, le terme « tentation morale » indique qu'il ne s'agit pas d'un dilemme, mais d'une situation dans laquelle le décideur est tenté de donner plus de poids à ses intérêts ou à ses besoins qu'à ceux de l'organisation ou des autres personnes impliquées dans la situation. Tiré de Th. A. van Baarda et D.E.M. Verweij, éd., *Military Ethics. The Dutch approach: A*

- Practical guide*, Leyde, Pays-Bas, Marinus Nijhoff Publishers, 2006, p. 132.
- 11 Manuel Velasquez, *Op.cit.*, p. 434-436.
 - 12 L'information et la méthodologie présentées dans le présent document sont principalement tirées du modèle de prise de décision des Forces canadiennes tel qu'il est présenté dans le Programme d'Éthique de la Défense (PED), *Introduction à l'éthique de la défense*, 2^e édition, 2005.
 - 13 Kenneth W. Watkin, « Humanitarian Law and 21st Century Conflict: Three Block Wars, Terrorism and Complex Security Situations », dans Susan C. Breau et Agnieszka Jachec-Neale, éd., *Testing the Boundaries of International Humanitarian Law*, Royaume-Uni, The British Institute of International & Comparative Law, 2006, p. 2.
 - 14 Joanne B. Ciulla, « Leadership Ethics : Mapping the territory », dans Joanna B. Cuilla éd., *Ethics. The Heart of Leadership*, Westport, CT, Quorum Books, 1998, p. 3-25.
 - 15 R. Richardson, D. Verweij et D. Winslow, « Moral Fitness for Peace Operations », *Journal of Political and Military Sociology*, vol. 32, n° 1 (été 2004), p. 109.
 - 16 K.G. Penney, « Une question de confiance : l'éthique et la discipline personnelle chez les généraux canadiens », dans B. Horn et S. Harris, éd., *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, Toronto, Dundurn Press, 2002, p. 172.

LECTURES RECOMMANDÉES :

Canada. *L'éthique dans les Forces canadiennes : des choix difficiles* (guide de l'instructeur), Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006.

Canada. *L'éthique dans les Forces canadiennes : des choix difficiles* (cahier d'exercices), Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006.

L'ÉTHIQUE

- Ciulla, Joanna B, éd. *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, CT, Quorum Books, 1998.
- Cook, Martin L. *The Moral Warrior*, New York, State University of New York Press, 2004.
- Gabriel, Richard A. *The Warrior's Way : A Treatise on Military Ethics*. Kingston, ON : La presse de l'Académie canadienne de la défense, 2007.
- Gensler, Harry J., Earl W. Spurgin et James C. Swindal. *Ethics: Contemporary Readings*, Londres, Routledge, 2004.
- Lang, Anthony F. Jr., Albert C. Pierce et Joel H. Rosenthal, éd. *Ethics and the Future of Conflict*, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004.
- Orend, Brian. *The morality of war*, Peterborough, ON, Broadview Press, 2006.
- Rabinow, Paul, éd. *Michel Foucault: Ethics, Subjectivity and Truth*, volume 1, New York, The New Press, 1997.
- Singer, Peter, éd. *Ethics*, Oxford, Royaume-Uni, Oxford University Press, 1994.
- _____. *Questions d'éthique pratique*, Paris, Bayard Éditions, 1997.
- Van Baarda, Th. A. et D.E.M. Verweij, éd. *Military Ethics. The Dutch Approach: A Practical Guide*, Leyde, Pays-Bas, Martinus Nijhoff Publishers, 2006.

LA FATIGUE

Bernd Horn

L'incidence de la fatigue sur les opérations militaires est indiscutable¹. En bref, elle peut causer une défaillance catastrophique ou la mort. Quand il en est frappé, le personnel militaire devient moins efficace, perd le moral et est plus susceptible aux réactions de stress de combat débilitantes. Personne n'est à l'abri. Il n'est pas surprenant que les commandants et les leaders doivent accorder une attention particulière à la fatigue pour s'assurer qu'elle ne nuise pas à l'efficacité au combat. Ils doivent donc comprendre la fatigue, ses causes, ses effets et les moyens de réduire son incidence potentielle.

QU'EST-CE QUE LA FATIGUE?

La fatigue est définie comme un changement dans l'état psychophysiologique d'une personne dû à une activité soutenue. Ce changement s'accompagne de manifestations subjectives et objectives, dont une forte résistance à tout effort supplémentaire, une réduction de la faculté de traitement analytique de l'information et des sautes d'humeur². En fait, « le terme fatigue est utilisé pour décrire toute une série d'effets néfastes non voulus déclenchés par l'exercice continu d'une activité »³. En résumé, la fatigue est la détérioration de la performance avec le temps.

CAUSES DE LA FATIGUE

La fatigue découle d'une des causes suivantes ou d'une combinaison de ces causes :

- Tension émotionnelle et mentale intense.
- Exercice physique ardu et/ou prolongé.
- Ingestion inadéquate d'aliments et d'eau et/ou mauvaise nutrition.
- Conditions ambiantes défavorables.
- Manque de sommeil.

SIGNES DE FATIGUE

Les commandants et les leaders doivent être en mesure de reconnaître les signes de fatigue s'ils veulent en réduire les effets. La fatigue extrême mène à la détérioration de la condition physique. Voici les principaux signes physiques de la fatigue et du manque de sommeil :

- Regard vide et yeux enfoncés et injectés de sang.
- Tension oculaire, yeux douloureux ou lourds, vision obscurcie et floue.
- Bourdonnements et sifflements dans les oreilles.
- Pâleur de la peau.
- Troubles d'élocution.

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- Maux de tête.
- Réactions ralenties.
- Abaissement de la température du corps et de la fréquence cardiaque.
- Manque d'énergie ou de vitalité, endormissements.
- Posture instable – la personne « cogne des clous ».
- Perte intermittente de la force musculaire, raideurs, crampes.
- Évanouissements et étourdissements.
- Manque de précision dans les gestes.

Parmi les autres signes de la fatigue, notons les suivants :

- Faible efficacité au travail – le rendement peut diminuer ou la personne peut même cesser complètement de travailler – augmentation des accidents.
- Négligence dans les tâches habituelles – même si elles peuvent avoir une importance critique.
- Diminution de l'intérêt général – moral bas, manque de motivation, peu d'intérêt pour les tâches.
- Affaiblissement de la volonté d'agir – et même de l'interaction avec les membres de l'équipe.
- Acceptation de normes de rendement réduites chez les autres.

LA FATIGUE

- Dégradation des communications due aux pertes de mémoire à court terme et au manque d'attention aux détails.
- Capacité réduite de porter des jugements et de comprendre des instructions, même simples, due à la confusion mentale, aux pertes de mémoire et au manque d'initiative.
- Les soldats peuvent perdre leur sens de l'humour et devenir inhabituellement de mauvaise humeur, irritables ou argumentateurs.
- Diminution de l'attention à l'hygiène personnelle – la personne cesse de prendre soin d'elle.
- Plus grande acceptation des risques.
- Rêves éveillés fréquents.
- Pessimisme ou fatalisme.

LE PARADOXE DE LA FATIGUE

Un point important à noter est que les personnes privées de sommeil peuvent ne pas être conscientes des effets débilissants du manque de sommeil, qui est un des aspects dangereux du manque de sommeil. Les commandants et les leaders sont particulièrement vulnérables à cette réalité car leur attention est normalement fixée sur les questions opérationnelles à l'exclusion de la plupart des autres choses. C'est pour cela que les personnes de tous les niveaux doivent être continuellement surveillées.

LES EFFETS DE LA FATIGUE CHRONIQUE SUR LE RENDEMENT

La fatigue a un effet énorme sur la capacité opérationnelle. Certains analystes croient que la proportion élevée des pertes dues à des « tirs amis » dans les forces de la coalition vers la fin de l'Opération *Tempête du désert* de 100 heures était due en grande partie à la fatigue. Le manque de sommeil peut ne pas dégrader sérieusement la performance motrice globale (p. ex., marcher, creuser) durant 18 à 40 heures. Après 40 heures, même le rendement physique se dégrade rapidement. Cependant, les capacités mentales et les habiletés de coordination motrice fine se détériorent habituellement à des niveaux inacceptables après seulement 18 heures de travail soutenu. Les recherches ont révélé qu'après 17 heures de vigilance soutenue, la performance psychomotrice cognitive diminue à un niveau équivalant à la dégradation de la performance observée à un taux d'alcoolémie de 0,05 pour cent (l'équivalent d'un état d'ivresse modéré)⁴. Après 36 heures de vigilance continue, la plupart des tâches nécessitant des habiletés perceptuelles, mentales ou motrices fines se dégradent sensiblement. Après 72 heures d'opérations soutenues, presque toutes les personnes montrent des symptômes de fatigue importants et persistants qui entravent une bonne performance au combat.

En résumé, la fatigue cause ce qui suit :

- Difficultés à communiquer. Les personnes fatiguées peuvent ne pas être en mesure de formuler des messages cohérents et elles peuvent négliger des informations importantes qui leur sont transmises dans des ordres ou des rapports.
- Incapacité de se concentrer. Les personnes ont de la difficulté à maintenir leur attention et ne peuvent suivre des directives complexes ou effectuer des calculs; elles sont facilement confuses.
- Changements d'humeur. Ils comprennent normalement une irritabilité accrue et peuvent entraîner de la dépression et de l'apathie.

LA FATIGUE

- Augmentation des omissions et de la négligence. Les personnes commencent à omettre des tâches, à manquer des événements et à faire des erreurs.
- Baisse de la vigilance. Les personnes deviennent moins alertes et peuvent ne pas déceler les menaces.
- Compréhension ralentie. Les personnes prennent plus de temps à comprendre toutes les formes d'information.
- Codage et décodage de l'information. Les personnes prennent plus de temps à transformer les données ou à traiter l'information.
- Hallucinations.
- Pensée confuse. Le raisonnement devient lent et confus.
- Mémoire à court terme défaillante.
- Ralentissement de la perception. Les personnes sont lentes à comprendre les choses qu'elles voient ou entendent.
- Ralentissement des réactions. Les personnes peuvent être lentes à traduire les directives en action.

COMBATTRE LA FATIGUE

La quantité de sommeil dont une personne a besoin varie en fonction de certaines variables comme l'âge, la charge de travail et la condition

physique⁵. De plus, des demandes physiques, mentales et émotionnelles inhabituelles augmentent le besoin à court terme de sommeil. Normalement, les plus jeunes et les plus âgés semblent les plus sensibles à la fatigue au cours des opérations⁶. Les commandants devraient savoir que les personnes présentent des différences en ce qui concerne :

- la quantité de sommeil requise pour maintenir une performance adéquate;
- la profondeur du sommeil et le degré d'inertie due au sommeil;
- les habitudes de sommeil (p. ex., « lève tôt » ou « couche tard »);
- la facilité à s'endormir; et
- la capacité et la motivation à demeurer éveillé quand on est fatigué.

À titre indicatif, l'efficacité générale au combat peut être maintenue avec quatre heures de sommeil par période de 24 heures. La plupart des gens peuvent maintenir un niveau acceptable de performance physique durant 9 à 14 jours avec un tel horaire. Cependant, le risque d'erreur comportant une incidence critique sur la mission est accru, mais demeure à des niveaux acceptables. De plus, un repos prolongé (c.-à-d. trois jours) serait nécessaire à la fin de la période. Néanmoins, il faut saisir toutes les occasions de court sommeil. Plus le « petit somme » est long, meilleurs sont les bénéfices en termes d'amélioration de la vigilance, de l'humeur et du rendement. Même de courts sommes de 10 à 30 minutes (bien que ce ne soit pas idéal) valent mieux que rien.

En général, on peut prévenir la fatigue des façons suivantes :

- imposer des tâches et des horaires raisonnables;

- maintenir un régime alimentaire approprié;
- remonter le moral; et
- dans la mesure du possible, réduire le déficit de sommeil.

LEADERSHIP ET FATIGUE

Les commandants et les leaders s'enorgueillissent souvent d'être présents à la barre ou au poste de commandement durant de longues périodes. De bien des façons, ils se considèrent insensibles à la fatigue et, chez certains d'entre eux, la privation de sommeil est une façon de montrer sa résistance et son autodiscipline. Cependant, des recherches ont démontré que les tâches mentales exigeant un raisonnement complexe, une planification détaillée, une concentration prolongée et la prise de décisions rapides et difficiles sont généralement plus fatigantes qu'un exercice physique même ardu. Par conséquent, les commandants et les leaders ont en fait souvent besoin de plus de repos que leurs subordonnés.

Cependant, le fait que les commandants et les leaders aient en fait besoin de plus de sommeil est problématique à cause de leur désir de diriger par l'exemple et de l'idée que d'aller dormir pendant que les autres sont encore éveillés et travaillent peut être considéré comme un refus de partager les difficultés ou de travailler aussi dur que les subordonnés. Néanmoins, cette attitude est nuisible. En fait, elle met la mission en danger. « Bien qu'il était difficile de se reposer pendant que les soldats continuaient à combattre, je savais que je devais le faire », a expliqué le Général Fred Franks durant l'Opération *Tempête du désert*. « Les troupes n'avaient pas besoin d'un commandant fatigué aux idées embrouillées le lendemain quand nous avons fait notre mouvement final. Le mieux que je pouvais faire était de me reposer »⁷.

Essentiellement, les commandants et les leaders doivent à leurs subordonnés de s'assurer d'être aussi reposés que possible afin que leur raisonnement et leur capacité d'analyse et de prise de décisions soient

aussi clairs que possible. La privation de sommeil est normalement nuisible. À mesure que le déficit de sommeil s'accroît, les conséquences physiques, psychologiques et comportementales du manque de sommeil augmentent. Personne n'est à l'abri. Bien que chaque personne ait des besoins différents quant à la quantité de sommeil nécessaire, en fin de compte, tout le monde a besoin de se reposer. Par conséquent, les commandants et les leaders doivent s'assurer qu'ils sont capables de confier la responsabilité à d'autres et, s'il n'y a pas d'urgence, faire confiance à ceux qui ont été nommés pour s'occuper de tout pendant qu'ils se reposent.

En fin de compte, les commandants et les leaders doivent considérer le besoin de sommeil et la fatigue comme des éléments essentiels de leur planification opérationnelle. Il faut donc toujours établir un horaire de sommeil et de repos des principaux décideurs pour s'assurer que la chaîne de commandement peut compter sur des personnes reposées, capables de penser clairement et de prendre des décisions opportunes, judicieuses et sensées, et de reconnaître les signes de dégradation chez les autres et de les remplacer au besoin.

CONCLUSION

La fatigue est due à plusieurs facteurs comme la tension émotionnelle, l'activité mentale et l'effort physique intenses, une mauvaise alimentation, des conditions environnementales difficiles et défavorables et le manque de sommeil. La fatigue peut dégrader l'efficacité opérationnelle en quelques heures et son incidence est souvent insidieuse car les personnes fatiguées ne réalisent ou ne reconnaissent généralement pas que leur performance, ou celle des personnes qui se trouvent près d'elles, se détériore car leur jugement est diminué. Pour les commandants et les leaders militaires, la sensibilisation à la fatigue et à ses effets doit revêtir une importance capitale. Premièrement, ils doivent s'assurer que la fatigue ne nuit pas à leur personnel et donc consciemment planifier, en fonction de la situation et des circonstances, autant de repos et de sommeil que possible. De même, en raison de la nature intellectuelle

de leurs tâches principales, les commandants et les leaders sont souvent plus portés à la fatigue, et comme les conséquences de leurs actions, notamment les décisions, sont plus graves, ils doivent également s'assurer d'avoir suffisamment de repos et de sommeil pour pouvoir prendre des décisions judicieuses, claires et opportunes.

NOTES

- 1 Le présent chapitre est principalement basé sur *Operational Effectiveness Guide 98-1* – « Fatigue, Sleep Loss, and Operational Performance », avril 1998.
- 2 Dimitri van der Linden, Michael Frese et Theo F. Meijman, « Mental Fatigue and the Control of Cognitive Processes: Effects on Perseveration and Planning », *Acta Psychologica*, vol 113 (2003), p. 46.
- 3 Samantha K. Brooks, Don G. Byrne et Stephanie E. Hodson, « Non-Combat Occupational Stress and Fatigue: A Review of Factors and Measurement Issues for the Australian Defence Force », *Australian Defence Force Journal*, n° 145 (novembre/décembre 2000), p. 43.
- 4 Brooks *et al*, p. 43-44.
- 5 La condition physique agit comme modérateur du besoin de sommeil et de l'adaptabilité à la perturbation du sommeil ou à la privation de sommeil.
- 6 Avec l'âge, la durée du sommeil nécessaire diminue. Cependant, l'insuffisance de sommeil perturbera davantage le fonctionnement général. De plus, nous avons tendance à avoir un meilleur rendement le matin et une difficulté accrue à nous ajuster aux changements des horaires de sommeil et de travail.
- 7 Cité dans Major P.J. Murphy et Capitaine C.J. Mombourquette, « Fatigue, Sleep Loss, and Operational Performance », Personnel Research Team, *Operational Effectiveness Guide 98-1*, avril 1998, p. 9.

LECTURES RECOMMANDÉES

Brooks, Samantha K., Don G. BYRNE et Stephanie E. Hodson. « Non-Combat Occupational Stress and Fatigue: A Review of Factors and Measurement Issues for the Australian Defence Force », *Australian Defence Force Journal*, n° 145, (novembre/décembre 2000), pp. 35-45.

Caldwell, J.A., Lynn Caldwell, David Brown et Jennifer Smith. « The Effects of 37 Hours of Continuous Wakefulness on the Physiological Arousal, Cognitive Performance, Self-Reported Mood, and Simulator Flight Performance of F-117A Pilots », *Military Psychology*, vol. 16, n° 3 (2004), pp. 163-181.

Curry, Justin. « Sleep Management and Soldier Readiness: A Guide for Leaders and Soldiers », *Infantry* (mai-juin 2005), p. 26.

Linden, Dimitri van der, Michael Frese et Theo F. Meijman. « Mental Fatigue and the Control of Cognitive Processes: Effects on Perseveration and Planning », *Acta Psychologica*, vol. 113 (2003), pp. 45-65.

Meijman, Theo F. « Mental fatigue and the efficiency of information processing in relation to work times », *International Journal of Industrial Ergonomics*, n° 20 (1997), pp. 31-38.

Murphy, Major P.J. et Captain C.J. Mombourquette. « Fatigue, Sleep Loss, and Operational Performance », Personnel Research Team, *Operational Effectiveness Guide 98-1*, avril 1998.

Webster, Donna M., Linda Richter et Arie W. Kruglanski. « On Leaping to Conclusions When Feeling Tired: Mental Fatigue Effects on Impressional Primacy », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 32 (1996), pp. 181-195.

LE GENRE

Karen D. Davis

Il existe de nombreuses façons de comprendre et de conceptualiser le genre, et toutes ont une incidence sur la façon dont les personnes considèrent les relations entre les personnes, la façon dont les organisations élaborent des politiques et la façon dont les leaders prennent des décisions qui influent sur les femmes et les hommes de différentes manières. Le plus souvent, le genre est considéré comme le moyen de départager entre hommes et femmes en tant que catégories « sexuelles ». Cependant, les significations et les implications vont au-delà de ces deux catégories essentielles. De plus, les façons d'interpréter le genre varient selon le temps et le contexte. Il est difficile de trouver un contexte dans lequel le genre a pris plus de place que dans des organisations militaires comme les Forces canadiennes. Au cours des trois dernières décennies, les lois sur les droits de la personne et le changement démographique et social ont guidé l'inclusion sanctionnée des femmes, des homosexuels et des lesbiennes dans l'Armée canadienne, et l'organisation a réagi en modifiant ses politiques, ses pratiques et son leadership. Ces changements, bien qu'appréciés et embrassés par de nombreuses personnes, nuisent à l'efficacité du leadership dans les organisations. L'examen ci-dessous souligne diverses interprétations relatives au genre et leurs implications pour les leaders des organisations.

DÉFINITION DU GENRE

À partir de la fin du vingtième siècle, des spécialistes de l'étude de la condition féminine se sont heurtés à des notions dichotomiques de

mâle/femelle, homme/femme, masculinité/féminité, et sur ce que ces dichotomies signifient pour les personnes, les organisations et les sociétés. Judith Butler, par exemple, a tenté d'aborder plusieurs questions. Le genre est-il une caractéristique essentielle qu'une personne est censée avoir? Si le genre est implanté socialement et culturellement, quel est le mode ou le mécanisme de l'implantation? Le genre peut-il être implanté différemment ou son « implantation » implique-t-elle le déterminisme social? Les personnes participent-elles à la création et à la transformation de leur propre identité sexuelle?

Dans la littérature didactique, le genre a été couramment compris comme un concept implanté socialement depuis plus de 25 ans²; cependant, les interprétations contemporaines du genre sont enracinées dans le statut des femmes par rapport aux hommes dans la société. Les interprétations du genre peuvent également changer avec le temps, et les organisations réagissent à ces changements de diverses façons. Par exemple, jusqu'à la fin des années 80, les Forces canadiennes avaient une Direction des affaires féminines interne, en 1990 un Comité consultatif sur les *femmes* externe (c'est nous qui soulignons) dans les Forces canadiennes³ a été créé, et en 1993 le même comité est devenu le Comité consultatif ministériel sur *l'intégration des femmes* (c'est nous qui soulignons). Jusque vers 1990, la participation courante et historique des femmes au Canada était en grande partie comprise en fonction des écarts et des différences entre femmes et hommes. Le fait que l'on soit passé des femmes à l'intégration des femmes indique une sensibilisation accrue à l'importance des relations entre femmes et hommes en ce qui concerne les expériences et le statut des femmes et des hommes. Cependant, le changement de langage laisse encore de nombreuses personnes dans l'ignorance de la signification du genre dans l'interprétation de la société, de ses organisations et de sa population.

Les conceptions du genre basées sur des catégories sexuelles identifient les différences biologiques entre femmes et hommes⁴. De ce point de vue, il existe deux catégories de genre uniques et mutuellement exclusives éclairées par des postulats de déterminisme biologique : les hommes et les femmes. De telles interprétations du genre supposent que « la dichotomie homme-femme est naturelle; être masculin ou féminin

est naturel et n'est pas une question de choix; toutes les personnes peuvent (et doivent) être classées comme masculines ou féminines »; et ces différences sont relativement immuables – les exceptions sont fréquemment considérées d'une certaine façon comme déviantes⁵. Bien que moins courante qu'auparavant, cette interprétation continue d'être renforcée par la culture, le mythe, le droit, l'éducation et la religion⁶. En effet, les politiques militaires qui limitent la participation des femmes, en se basant sur le statut des *femmes*, renforcent le genre comme catégorie biologiquement déterminée et dichotomique. Il est important que les leaders clarifient leur interprétation du genre, et ainsi de l'effet combiné de leur leadership et du genre sur les relations sociales et institutionnelles⁷.

Dans son analyse historique du genre, Joan W. Scott relie l'usage contemporain du terme genre au mouvement féministe et à son rejet du déterminisme biologique implicite dans l'utilisation de termes comme sexe ou différence sexuelle⁸. Par ailleurs, l'utilisation du terme genre a été introduite pour « mettre l'accent sur la qualité fondamentalement sociale des distinctions basées sur le sexe »⁹. Dans son usage récent le plus simple, le genre est devenu un synonyme de femmes. Le terme genre semble un peu plus neutre et objectif que « femmes » et se dissocie ainsi de ce qui a été largement compris comme la politique véhémement du féminisme¹⁰. Quelles que soient les tentatives d'éviter les étiquettes et les conséquences féministes, l'utilisation du terme genre a constamment créé des perceptions que les activités conçues du point de vue du genre portent en réalité sur les femmes, sinon sur la défense des femmes. Dans la plupart des organisations, si le titre d'une activité de leadership, par exemple, contient le mot genre, il est très probable que la plupart des participants seront des femmes plutôt que des hommes, car elle sera généralement perçue comme reflétant des points de vue de femmes et donc intéressant uniquement les femmes. Malheureusement, ce type de réaction souligne également la notion que les points de vue relatifs au genre ou aux femmes, quelle que soit leur interprétation, ont peu de valeur par rapport aux activités de leadership traditionnelles. Il est intéressant de noter qu'après avoir complété son étude approfondie sur la guerre et le genre, le politicologue Joshua Goldstein soutient que « les hommes *devraient* accorder davantage d'attention au genre. Nous apprendrions ainsi à nous connaître »¹¹.

Le genre ne concerne pas seulement les femmes et les hommes, mais également les relations entre eux, ce qui introduit « une notion relationnelle que les femmes et les hommes sont définis et compris en fonction des uns et des autres et qu'on ne peut comprendre les uns ou les autres séparément »¹². L'aspect relationnel du genre revêt également une importance considérable pour les leaders. La plupart des leaders expérimentés se rendront compte du dilemme de mettre en œuvre une politique ou de faire des aménagements pour une personne ou un groupe d'employés, tout en sachant qu'ils susciteront de la rancœur parmi ceux qui ne partagent pas les mêmes caractéristiques et ne sont donc pas en mesure de bénéficier de la politique. Les leaders comprennent également l'importance de l'expérience commune pour créer des équipes cohésives et productives et abordent donc le leadership d'un point de vue que l'on appelle *non sexiste, sans distinction de sexe* ou *qui ne tient pas compte des sexes*. Dans de nombreuses situations, cette approche sera efficace et nécessaire pour démontrer que tous les membres de l'équipe ont une égale importance pour l'équipe et pour partager la charge de façon équitable. Cependant, cette approche ne fonctionne pas quand on essaie de déterminer dans quelle mesure les expériences et les perspectives des membres de l'équipe sont les mêmes au-delà de leur rôle immédiat dans l'équipe. C'est-à-dire, sans égard au genre, les expériences que les hommes et les femmes apportent à l'organisation en fonction d'une variété infinie de facteurs, dont les attentes de rôle assigné à chacun des sexes dans leurs années de formation, leur race, leur classe, leur religion, leur origine ethnique, leur orientation sexuelle, leurs aptitudes, leurs intérêts, etc. De plus, il y a des différences biologiques indéniables entre les hommes et les femmes et divers besoins créés par ces différences. La difficulté est donc d'aborder le genre par une approche *sans distinction de sexe* qui abandonne les idées véhiculées par la société sur les femmes et les hommes¹³.

LE LEADERSHIP ET LE GENRE

L'interprétation du genre et des relations entre les sexes est une compétence importante en leadership qui a de réelles implications

pour les leaders et le rendement de leurs équipes. Consciemment ou inconsciemment, la compétence en leadership dans ce domaine agit comme un puissant canalisateur des attitudes et des valeurs qui ont cours dans l'environnement de travail. Une approche qui n'est pas inclusive ou qui n'est pas perçue comme juste créera des divisions parmi les membres de l'équipe qui seront souvent nuisibles, sinon perturbatrices pour la dynamique de l'équipe.

La plus grande difficulté réside peut-être dans les aménagements pour les femmes, et les mères en particulier, dans des organisations traditionnellement réservées aux hommes. Bien que des politiques comme les congés parentaux peuvent faire beaucoup pour réduire les inégalités perçues, le fait demeure que les femmes sont biologiquement différentes des hommes, et donc, certaines femmes peuvent avoir besoin de s'absenter du travail pour raison de maternité. Cependant, la maternité ne représente qu'une dimension dans le processus de devenir et d'être un parent actif durant la plus grande partie de deux décennies. De plus, cela ne touche pas toutes les femmes, et la condition parentale est un aspect important de la vie de nombreux hommes. On a également soutenu que la biologie est moins déterminée qu'on le croit souvent; c'est-à-dire que la biologie apporte diverses potentialités qui sont limitées dans une large mesure par la culture et la détermination sociale¹⁴. De toute façon, la réaction des leaders et des organisations aux diverses exigences et possibilités de la condition de parent qui mettent indûment l'accent sur l'absence des femmes du travail pour raison de maternité réagissent aux idées sous-jacentes de détermination biologique, sans tenir compte des façons par lesquelles les croyances sur les rôles distincts des hommes et des femmes éclairent leur réaction.

En fait, le rôle des parents, que le parent soit homme ou femme, est déterminé par les attentes sociales qui sont renforcées dans les organisations. Soulignant que le genre est manifeste dans les identités personnelles et les interactions sociales entre les femmes et les hommes, la sociologue Judith Lorber attribue aux institutions « la création de modèles et d'attentes des personnes¹⁵ »... C'est-à-dire que bien que nous observions des relations fondées sur le sexe entre hommes et femmes, elle soutient que les institutions, et non les personnes, créent des

processus fondés sur le sexe. Par ailleurs, Lorber ne croit pas que le genre soit synonyme de domination des femmes par les hommes, et soutient plutôt qu'il y a des statuts sociaux croisés reliés à la race et à la classe dans le statut social associé au sexe « qui démentent le modèle universel de domination par les hommes et de subordination des femmes qui découle du concept de patriarcat^{16, 17} » et les premières conceptions féministes du genre. Autrement dit, on ne peut pas affirmer que les expériences de toutes les femmes ou de tous les hommes sont les mêmes simplement en raison de leur sexe. Les implications pour les leaders des organisations sont particulièrement significatives de ce point de vue car elles soulignent l'importance de l'influence des politiques, des pratiques et du leadership dans les organisations sur les façons dont les femmes et les hommes interprètent le genre et entretiennent des rapports entre eux au sein de catégories associées au genre et entre elles. Dans une organisation comme l'armée, par exemple, les femmes et les hommes militaires du rang subalternes partagent souvent davantage les mêmes expériences et perspectives du service militaire que les hommes militaires du rang subalternes avec des hommes officiers supérieurs. Quand des femmes et des hommes acceptent des fonctions de leaders principaux dans des organisations, leur autorité et leurs responsabilités continuent de modeler leur expérience en passant de leader dans l'organisation à leader représentant l'organisation, ses valeurs et sa culture. Essentiellement, la façon dont les leaders comprennent et traitent les questions, y compris les questions associées au genre, est un aspect unique de diversité et de culture organisationnelle.

LE GENRE DU LEADER

La culture organisationnelle peut également avoir une influence significative sur ce que les gens attendent de leurs leaders, y compris ce qui est considéré comme un leadership efficace ou un style de leadership efficace. Dans leur examen du genre et du leadership, les psychologues Linda Zugec et Karen Korabik ont conclu que les leaders qui sont à la fois axés sur la tâche et sur la personne possèdent un grand répertoire de

comportements et ont une plus grande flexibilité du comportement¹⁸, sont plus efficaces que les leaders qui se concentrent seulement sur les personnes ou sur les tâches, moins flexibles et ont un style de leadership particulier. Fondamentalement, un leader efficace possède un répertoire d'aptitudes et de comportements qui présente des caractéristiques qui ont été étiquetées comme étant de nature masculine et féminine¹⁹. Cependant, Zucek et Korabik indiquent également diverses questions qui ont eu une incidence négative sur les femmes qui assument des fonctions de leadership dans des organisations militaires : culture organisationnelle, statut symbolique dans des milieux dominés par les hommes, ségrégation professionnelle et stéréotypes professionnels basés sur le sexe qui peuvent mener à des perceptions négatives du rendement des femmes leaders. Par exemple, dans une étude récente des caractéristiques du leadership militaire à la United States Air Force Academy, on a constaté que les cadets masculins possédaient de forts stéréotypes masculins des leaders qui ont du succès et percevaient une absence de similarité entre les femmes et les leaders²⁰.

Même si l'efficacité du leadership des femmes est souvent perçue différemment de celle de leurs collègues masculins, tout indique qu'il n'y a pas de différence significative dans les aptitudes et le potentiel de leadership des femmes et des hommes. Le fait que les femmes soient souvent perçues différemment renforce la croyance que les interprétations relatives au genre sont implantées socialement et culturellement; c'est-à-dire que, quelles que soient les aptitudes, les attentes courantes des rôles et des comportements appropriés envers les femmes et les hommes influencent les rapports entre les sexes. Des caractéristiques de leadership féminines chez les femmes²¹ et chez les hommes peuvent être perçues négativement quand on accorde davantage de valeur aux styles masculins. Les femmes peuvent également être perçues négativement quand elles présentent des caractéristiques de leadership et des comportements masculins²² qui s'opposent aux attentes de la société vis-à-vis des femmes et de la féminité. Des attentes qui se placent dans la dichotomie homme/masculin par rapport à femme/féminin, sans tenir compte des différences entre les sexes, peuvent créer des rapports d'opposition chez les femmes et chez les hommes et entre hommes et femmes, et réduire l'efficacité des leaders, des suiveurs et de l'ensemble de l'équipe.

IMPLICATIONS POUR LES LEADERS

Il est important que les leaders tiennent compte des influences fondamentales qui déterminent les comportements des hommes et des femmes tout au long de leur vie sociale et professionnelle. Cristina Trinidad et Anthony H. Normore, spécialistes en leadership et en éducation, résument ces influences ainsi : socialisation, culture d'origine et culture organisationnelle²³. Ces trois facteurs peuvent entraîner des différences dans le style de leadership ainsi que des différences dans les perceptions du style de leadership approprié quel que soit le sexe et l'origine ethnique. Les leaders efficaces créent un climat de respect pour les femmes et les hommes, sans égard aux différences de sexe, permettant ainsi à tous les membres de l'équipe de fournir leur plein potentiel et de comprendre ce qu'on attend d'eux et ce qui est efficace en ce qui concerne le leadership dans l'organisation.

Il y a amplement de preuves indiquant que la flexibilité dans le style et l'approche du leadership est une des marques d'un leader efficace et, fait plus important, que « le leadership efficace n'est pas la chasse gardée d'un sexe ou d'un autre et que les deux peuvent apprendre l'un de l'autre²⁴ ». Les organisations qui emploient des hommes et des femmes, y compris l'armée, ont une occasion particulière d'acquérir cette flexibilité dans leur cadre de leadership. Bien qu'elle présente des avantages évidents, c'est un objectif difficile à atteindre. Dans une étude sur l'implantation sociale du genre dans les organisations, les sociologues Mats Alvesson et Yvonne Due Billing indiquent que l'interprétation la plus utile du genre est « un ensemble de phénomènes dynamiques, ambigus et changeants²⁵... » Compte tenu de cette complexité potentielle, on peut être tenté de chercher à l'interpréter en créant aussi peu de catégories que possible; cependant, cette complexité sert également de mise en garde contre une simplification excessive et l'étiquetage des comportements individuels et des processus organisationnels liés au leadership.

Modifier les attentes dans une culture qui s'est basée sur des interprétations homogènes des styles et des attentes de leadership peut être difficile et peut exiger des stratégies non traditionnelles. Dans le domaine de l'éducation, par exemple, dans lequel la plupart des enseignants sont

des femmes et la plupart des administrateurs et des dirigeants sont des hommes, le mentorat et le réseautage se sont avérés particulièrement importants pour le succès des femmes leaders²⁶. Bien que la participation des femmes dans des organisations auparavant dominées par les hommes augmente, une fois qu'elles occupent des postes de leadership et opérationnels les femmes se retrouvent fréquemment isolées des autres femmes, y compris des femmes qui ont réussi à occuper des postes de leadership supérieur²⁷. Tous les leaders peuvent profiter de l'expérience des femmes qui ont réussi et s'assurer que les hommes et femmes qu'ils dirigent aient la possibilité de profiter de l'expérience des hommes et des femmes qui sont des leaders efficaces.

CONCLUSION

Exercer le leadership, quelles que soient les caractéristiques des suiveurs, signifie agir sur les interprétations concernant les rôles et comportements attendus et appropriés des femmes et des hommes. En remettant continuellement en question ces interprétations et en favorisant la sensibilisation aux différences entre les sexes, les leaders peuvent obtenir le plein potentiel de tous les membres de l'équipe, sans égard au sexe, pour assurer le succès de la mission. Si une activité, une exigence, une récompense ou une question particulière est sans distinction de sexe, les attentes de tous les membres de l'équipe doivent également être sans distinction de sexe. Si des personnes ou des groupes différents subissent des effets différents, une stratégie d'intégration des femmes et des hommes qui tient compte d'une variété de besoins peut être nécessaire. Le leadership est le leadership, sans égard au sexe. Cependant, la difficulté est de bien interpréter les façons par lesquelles le genre agit dans votre équipe, ainsi que de la façon dont vous, le leader, influencez les relations et le rendement de l'équipe.

NOTES

- 1 Judith Butler, *Trouble dans le genre : le féminisme et la subversion de l'identité*, Paris : La Découverte, 2006, p. 7.
- 2 Mark Hussey, « Preface », *Masculinities: Interdisciplinary Readings*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p. iii.
- 3 Le Comité consultatif ministériel (Ministère de la Défense nationale) a été créé en réponse à la décision de 1989 du Tribunal canadien des droits de la personne qui a ordonné la surveillance externe de l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes.
- 4 Condition féminine Canada, *Analyse comparative entre les sexes : guide d'élaboration de politiques*, Ottawa, ON, 1998.
- 5 Mark Hussey, « Preface », p. ix.
- 6 *Ibid.*
- 7 Cette assertion développe l'observation de Joan W. Scott, dans « Gender: A Useful Category of Historical Analysis », *American Historical Review*. 91 (5, 1986), selon laquelle la réflexion sur le genre n'est souvent pas effectuée de façon précise ou systématique, d'où la nécessité de clarifier et de spécifier comment une personne pense « en ce qui concerne l'effet du genre dans les relations sociales et institutionnelles... », p. 1069.
- 8 Joan W. Scott, « Gender: A Useful Category of Historical Analysis », p. 1054.
- 9 *Ibid.*
- 10 *Ibid.*, p. 1056.
- 11 Joshua Goldstein, *War and Gender: How Gender Shapes the War System and Vice Versa*, New York, Cambridge University Press, 2001, p. xiv.
- 12 Joan W. Scott, « Gender: A Useful Category of Historical Analysis », p. 1054.
- 13 Voir, par exemple, Franklin C. Pinch, « Diversity: Conditions for an Adaptive, Inclusive Military », *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*. Franklin C. Pinch, Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne, and Alan C. Okros (éds.), Kingston, ON, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2004, p. 171-194.

- 14 Joshua Goldstein, *War and Gender*.
- 15 Judith Lorber, « Paradoxes of Gender », *Masculinities: Interdisciplinary Readings*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p. 3.
- 16 *Ibid.*, p. 4.
- 17 Joshua Goldstein, in *War and Gender*, définit le patriarcat comme suit : « ...social organization based men's control of power », p. 2.
- 18 Linda Zucek et Karen Korabik, *Multiple Intelligences, Gender, and Leadership Effectiveness in Male-Dominated versus Gender-balanced Military Units: A Review of the Literature*, Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto, 2004, p. 16.
- 19 *Ibid.* L'analyse de Zucek et Korabik qualifie l'intégration des caractéristiques masculines et féminines d'androgynie.
- 20 Lisa A. Boyce et Ann M. Herd, « The Relationship between Gender Role Stereotypes and Requisite Military Leadership Characteristics », *Sex Roles*, vol. 49 (7/8, octobre 2003), p. 373.
- 21 Voir, par exemple, Angela R. Febraro, *Women, Leadership and gender integration in the Canadian combat arms: A qualitative study*, Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto, 2003.
- 22 *Ibid.*
- 23 Cristina Trinidad et Anthony H. Normore, « Leadership and Gender: a dangerous liaison? » *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 26 n° 7, (2005), p. 577.
- 24 Steven H. Appelbaum, Lynda Audet et Joanne C. Miller, « Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories », *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (1, 2003), p. 49.
- 25 Mats Alvesson et Yvonne Due Billing, « Beyond body-counting: A discussion of the social construction of gender at work », *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. Iris Aaltio and Albert J. Mills (éds.) London and New York, Routledge, 2002, p. 74.
- 26 Cristina Trinidad et Anthony H. Normore, « Leadership and Gender: a dangerous liaison? », p. 582.
- 27 Voir, par exemple, Karen D. Davis, « Introduction », *Women and*

Leadership in the Canadian Forces: Perspectives and Experience, Karen D. Davis (éd.) Kingston, ON, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007, p. 2.

LECTURES RECOMMANDÉES

Aaltio, Iris et Albert J. Mills (éds.). *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, London and New York, Routledge, 2002.

Condition féminine Canada, *Analyse comparative entre les sexes : guide d'élaboration de politiques*. Ottawa, ON, 1998.

Davis, Karen D. (ed.). *Women and Leadership in the Canadian Forces: Perspectives and Experience*, Kingston, ON, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007.

Febbraro, Angela R. *Women, Leadership and gender integration in the Canadian combat arms: A qualitative study*. Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto, 2003.

Goldstein, Joshua. *War and Gender: How Gender Shapes the War System and Vice Versa*, New York, Cambridge University Press, 2001.

Hussey, Mark "Preface," *Masculinities: Interdisciplinary Readings*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003.

Pinch, Franklin C., Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C. Okros (éds.) *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*. Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2004; Deuxième impression, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2006.

Scott, Joan W. "Gender: A Useful Category of Historical Analysis," *American Historical Review*. 91 (5, 1986), 1053-1075.

Zugec, Linda et Karen Korabik, *Multiple Intelligences, gender, and leadership effectiveness in male-dominated versus gender-balanced military units: A review of the literature*. Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto, 2004.

LA GESTION DES CONFLITS

Bradley Coates

Les conflits interpersonnels sont un aspect courant de l'interaction sociale. Bien qu'ils ne soient pas fondamentalement négatifs, quand ils sont mal traités ou non résolus, ces conflits peuvent avoir des répercussions négatives sur les personnes et les organisations. En conséquence, la gestion des conflits interpersonnels demeure une compétence de leadership importante. Le présent chapitre traite des conflits, de leurs causes et de leurs incidences, et donne un aperçu des approches courantes de règlement des différends¹.

DÉFINITION DES CONFLITS INTERPERSONNELS

On peut facilement se rendre compte de l'omniprésence des conflits interpersonnels dans pratiquement tous les aspects de la vie, dont la famille, la communauté et le milieu de travail². Les conflits interpersonnels ont été définis comme « ... des différends exprimés entre au moins deux parties interdépendantes qui perçoivent des buts incompatibles, des ressources limitées et l'obstruction d'autres personnes dans l'atteinte de leurs buts »³. Ainsi, les différends sont souvent énoncés comme des positions ou des résultats visés apparemment en compétition et mutuellement exclusifs. Au travail, les différends interpersonnels se manifestent de différentes façons, comme le désaccord, la colère, le refus de collaborer, l'évitement et le commérage. Il est important de noter que les conflits eux-mêmes ne sont pas nécessairement négatifs. En fait, le processus de règlement du conflit peut avoir des effets positifs : il peut

susciter la créativité, renforcer les relations et permettre un accroissement de la productivité⁴. Cependant, quand ils ne sont pas traités efficacement, les conflits peuvent avoir d'importantes conséquences négatives.

CAUSES ET CARACTÉRISTIQUES DES CONFLITS

Afin de mieux gérer les conflits en milieu de travail, il est important d'examiner brièvement leurs causes et caractéristiques. En ce qui concerne les causes, voici un aperçu des catégories courantes de conflits en milieu de travail et certains de leurs sous-éléments⁵.

- Faits et données. Information insuffisante, désinformation et différentes méthodes d'évaluation de l'information.
- Relationnelles. Fortes émotions négatives, perceptions erronées, stéréotypes et mauvaise communication.
- Valeurs. Une incompatibilité perçue des systèmes de croyance, des tentatives d'imposer des valeurs ou la revendication de systèmes de valeurs exclusifs qui ne permettent pas des croyances différentes.
- Structurelles. Ressources matérielles limitées, pouvoir de décision insuffisant, facteurs géographiques, contraintes de temps et structure organisationnelle.
- Intérêts. Une incompatibilité perçue ou réelle des besoins. Ceux-ci sont souvent énoncés de manière à ce que les préoccupations ou les intérêts d'une seule partie soient satisfaits.

Outre la compréhension des causes potentielles des conflits, il est également important de tenir compte de certaines de leurs caractéristiques.

À cet égard, deux points particuliers sont à noter; premièrement, le rôle que les suppositions peuvent jouer dans le conflit et, deuxièmement, la nature de l'escalade du conflit. Dans ce contexte, les suppositions sont comprises comme les perceptions d'une personne concernant les intentions et les motivations d'autres personnes. Chez les professionnels de la résolution des conflits, les suppositions sont fréquemment citées comme un des principaux facteurs des conflits en milieu de travail⁶. Lorsqu'ils interprètent leurs actions personnelles, les gens ont tendance à le faire en fonction de leurs intentions – c'est-à-dire, quels étaient leurs objectifs? Cependant, pour interpréter les actions des autres, on ne dispose pas de ce point de vue subjectif. C'est-à-dire que nous nous jugeons en fonction de nos intentions alors que nous jugeons les autres en fonction de leurs actions⁷. Avancer ces suppositions et inférer l'intention par des facteurs comme le langage corporel, l'intonation et le contexte conjoncturel est un aspect normal de l'interaction sociale. Cependant, dans des situations inhabituelles ou tendues, si ces suppositions ne sont pas contrôlées, elles peuvent être trompeuses et déclencher ou exacerber le conflit en cours⁸.

L'escalade du conflit est étroitement reliée aux suppositions. Bien que chaque scénario de différend soit unique, la progression de nombreux conflits partage souvent des caractéristiques communes. Par exemple, une des premières victimes du conflit est fréquemment l'efficacité de la communication entre les parties. Une fois que ce lien a été coupé, le nombre de suppositions a tendance à augmenter et d'autres personnes du milieu de travail sont souvent entraînées dans le conflit. Si cela se poursuit sans contrôle, au fil du temps ces suppositions négatives peuvent s'intensifier et mener à un comportement destructeur (p. ex., blâme et sabotage). À mesure que le conflit s'enracine, il peut prendre une vie propre et porter davantage sur lui-même que sur l'événement déclencheur. Finalement, si on laisse l'escalade se poursuivre, le conflit peut mener les parties concernées à se considérer comme incompatibles et incapables de travailler ensemble.

INCIDENCE DES CONFLITS

Les conflits en milieu de travail mal gérés ont des répercussions négatives importantes sur les personnes et les organisations. Du point de vue de la personne, les différends peuvent influencer sur le rendement au travail, déborder sur les questions familiales et personnelles et provoquer des problèmes de santé. Au fil du temps, ces facteurs peuvent entraîner une baisse de la productivité, une augmentation de l'absentéisme et, dans certains cas, peuvent mener à un roulement du personnel.

Bien que cette incidence sur la personne soit importante, du point de vue des Forces canadiennes (FC), on peut dire que l'aspect le plus important des conflits est l'incidence qu'ils peuvent avoir sur les unités de travail. La plus importante de ces incidences est l'effet sur le moral et la cohésion de l'unité. Cela est particulièrement important dans les FC où l'appartenance à une unité de travail a tendance à être relativement à long terme et où le travail d'équipe est très valorisé. Un aspect clé de la culture organisationnelle des FC est le point de vue que les personnes, tant comme individus que comme membres d'une unité de combat, sont essentielles au succès sur le champ de bataille⁹. Bien que des ressources suffisantes soient essentielles pour qu'une armée atteigne ses objectifs, du point de vue des forces armées, on considère que le succès ou l'échec ultime dépend en grande partie de la capacité et de la motivation de son personnel¹⁰. Bien que le rôle précis que joue la culture organisationnelle dans les forces armées continue d'être examiné, le point de vue que la cohésion de groupe est cruciale au combat demeure largement accepté¹¹. Dans ce contexte, le recours à des mécanismes de règlement des conflits opportuns et efficaces peut jouer un rôle important dans le maintien d'un milieu de travail solide, homogène et productif.

APPROCHES DE RÈGLEMENT DES CONFLITS

Dans les FC, on utilise des approches de règlement des conflits formelles et informelles. Dans la catégorie formelle, il y a deux approches de règlement des conflits de longue date (fondées sur le pouvoir et fondées sur les droits); et dans la catégorie informelle, il

y a ce qu'on appelle généralement le règlement des conflits fondé sur les intérêts. En examinant ces différentes approches, il est important de tenir compte du fait qu'aucune approche n'est optimisée pour traiter à elle seule tous les scénarios de conflit. En conséquence, pour traiter les conflits en milieu de travail, il est essentiel de tenir compte des aspects conjoncturels et des objectifs. Les paragraphes suivants donnent un aperçu des différentes méthodes de règlement des conflits et soulignent certaines de leurs forces et faiblesses respectives. En réalité, ces différentes approches se chevauchent souvent, mais pour faciliter l'analyse elles sont examinées séparément¹².

RÈGLEMENT FONDÉ SUR LE POUVOIR

On peut considérer le règlement des conflits fondé sur le pouvoir comme tout processus dans lequel une partie en position de pouvoir formel utilise ce pouvoir organisationnel pour influencer sur l'issue d'un conflit¹³. Dans une organisation, on entend habituellement par règlement des conflits fondé sur le pouvoir les règlements apportés par la chaîne de commandement¹⁴. Il s'agit donc essentiellement d'un processus juridictionnel dans lequel la hiérarchie organisationnelle examine les conflits et rend des décisions.

L'appel à l'autorité comme moyen de règlement des conflits est une approche traditionnelle dans les forces armées. En effet, le pouvoir formel est souvent utilisé dans les FC comme moyen de résoudre les conflits¹⁵. Dans un environnement opérationnel où le risque est élevé et la rapidité d'exécution cruciale, un style de leadership ferme, fondé sur le pouvoir est souvent nécessaire. Cependant, le recours à cette approche hiérarchique ne se limite pas aux environnements opérationnels. Par exemple, en ce qui concerne les différends quotidiens plus banals, on estime souvent que les superviseurs sont particulièrement bien placés pour comprendre les nuances d'un différend, les participants et les considérations organisationnelles générales.

Cependant, cette méthode de règlement des problèmes a des limites, tant du point de vue de la chaîne de commandement que des individus. D'un point de vue organisationnel, une approche fondée sur le pouvoir

peut ne pas toujours être considérée comme appropriée. Dans certains cas, la chaîne de commandement peut considérer que, en fonction de la nature du différend, elle n'est pas en mesure d'arbitrer (ou d'être perçue comme arbitrant) de façon impartiale. Dans d'autres circonstances, les superviseurs peuvent ne pas avoir le temps, la formation ou les compétences nécessaires pour traiter efficacement un conflit particulier. La surutilisation de cette approche présente également le problème d'exonérer les individus de la responsabilité de régler leurs propres différends et normalise la dépendance envers la chaîne de commandement¹⁶.

Du point de vue des individus, le règlement du conflit par la chaîne de commandement peut soulever des préoccupations d'objectivité et de contrôle du processus¹⁷. En ce qui concerne l'objectivité, le militaire peut penser que, compte tenu des antécédents et/ou des relations de travail de l'unité, il ne bénéficiera pas d'un traitement équitable et non préjudiciable. En ce qui concerne le processus lui-même, tel qu'indiqué précédemment, le règlement des conflits fondé sur le pouvoir est en grande partie un processus juridictionnel dans lequel une solution est trouvée et rendue par la chaîne de commandement¹⁸. Du point de vue du membre, une application superficielle de cette approche peut parfois entraîner des décisions en apparence arbitraires qui ne traitent pas adéquatement les principaux problèmes sous-jacents.

RÈGLEMENT FONDÉ SUR LES DROITS

L'approche fondée sur les droits fait également appel à l'arbitrage d'une tierce partie pour régler le conflit. La principale différence est que, dans ce modèle, le rôle de la tierce partie est guidé par l'ensemble des politiques, procédures et règlements en vigueur. Comme l'a indiqué le commentateur de conflits américain William Ury, « ... cette méthode cherche à faire appel à une norme indépendante comme la politique organisationnelle, le droit ou des normes sociales reconnues pour déterminer qui a raison »¹⁹. Dans le contexte des FC, ces processus comprennent des enquêtes administratives, des enquêtes en matière de harcèlement, des griefs, des procès sommaires et des cours martiales.

Les approches fondées sur les droits sont bien établies et bien utilisées dans les FC²⁰. Ces processus sont intrinsèquement formels et positionnels, en se limitant principalement à traiter les symptômes particuliers d'un différend donné plutôt que les problèmes sous-jacents qui pourraient exister. Ces caractéristiques des processus fondés sur les droits peuvent ne pas être idéaux dans les situations où la cohésion et le moral de l'unité sont des critères prépondérants. Cependant, malgré ces limites, les approches fondées sur les droits jouent un rôle important dans le continuum de gestion des conflits²¹. Par exemple, dans certains types de questions de principe où un précédent formel et public est recherché, le recours à un processus fondé sur les droits peut être le mécanisme de règlement approprié. Cette approche fournit également une option essentielle pour les membres qui ne se sentent pas à l'aise avec d'autres voies de règlement ou les ont épuisées.

RÈGLEMENT FONDÉ SUR LES INTÉRÊTS

Le règlement des conflits fondé sur les intérêts tente de briser le paradigme juridictionnel et antagoniste des approches de règlement des conflits plus formelles en faisant passer des intervenants aux participants le fardeau de trouver une solution et en passant ainsi des résultats unilatéraux à des résultats conjoints²². Le règlement fondé sur les intérêts vise le règlement précoce et informel dans lequel les parties peuvent traiter le conflit avant qu'il n'escalade ou ne s'étende à l'ensemble du milieu de travail. Bien que le règlement des problèmes fondé sur les intérêts puisse être aidé par une tierce partie, comme dans le cas de la médiation ou de la facilitation, cette approche vise essentiellement à fournir un outil pour permettre aux individus, et à leur chaîne de commandement locale, de participer plus activement au règlement du conflit et de se l'approprier. Le modèle fondé sur les intérêts est axé sur l'identification et le traitement des préoccupations et besoins sous-jacents comme moyen de régler le conflit. Pour s'acquitter de cette tâche, il cherche à faire passer la discussion du niveau de « positions » (les résultats souhaités) aux « intérêts » (pourquoi ces résultats sont importants) afin de parvenir

à une entente et trouver des solutions mutuellement satisfaisantes qui répondent aux besoins des deux parties.

Comme les autres modèles, le processus fondé sur les intérêts a des forces et des limites. L'accent mis sur la compréhension et l'entente consensuelle par le modèle fondé sur les intérêts peut être particulièrement avantageux quand on traite des scénarios de milieu de travail dans lesquels un des objectifs clés est la restauration ou l'amélioration de la cohésion et du moral de l'unité. Dans une discussion classique sur les positions, il y a un nombre limité d'options de règlement; c'est-à-dire, celles des deux parties au conflit et un compromis entre leurs points de vue. Par l'examen des préoccupations sous-jacentes, le modèle fondé sur les intérêts tente d'élargir le menu des résultats possibles et augmente la probabilité de parvenir à un résultat mutuellement satisfaisant²³.

Malgré ses avantages potentiels, cette méthode ne convient pas dans les cas où des personnes ne sont pas prêtes à s'engager dans le processus. Le règlement conjoint des problèmes est un processus exigeant et les participants qui sont forcés de participer à un tel processus peuvent ne pas avoir un niveau d'engagement suffisant pour que cela fonctionne. Cette approche peut également ne pas être idéale dans les cas d'interprétations des politiques de l'ensemble de l'organisation relatives à des questions comme les droits et indemnités ou lorsque le différend n'est qu'un aspect d'un problème systémique plus large²⁴.

CHOIX D'UNE APPROCHE

En examinant les différentes approches, il apparaît que, bien qu'elles aient chacune des avantages, aucune d'elles ne constitue la solution parfaite pour toutes les situations. L'absence d'un modèle universellement applicable souligne le besoin d'une combinaison d'approches dans un système complet de gestion des conflits. En déterminant la meilleure façon de traiter le conflit, il peut être utile de se baser sur des critères d'évaluation qui tiennent compte des particularités situationnelles du différend et des approches de règlement respectives.

Voici des exemples de ces critères : coût en temps et en argent, satisfaction des participants envers les résultats, durabilité et effet sur la relation²⁵. En comparant les différentes approches, une différence notable est le niveau de formalité du processus. En passant des intérêts au pouvoir et aux droits, les méthodes deviennent de plus en plus structurées et formelles. Cette progression dans la structure bureaucratique et la formalité a deux effets notables : le processus de règlement prend plus de temps et devient plus coûteux à mesure que les procédures et règlements institutionnels entrent davantage en jeu et que le pouvoir de décision est transféré des parties au conflit à une tierce partie dans le même continuum.

CONCLUSION

Depuis des temps immémoriaux, la gestion des conflits a été un défi organisationnel et de leadership crucial. Le présent chapitre a donné un aperçu des conflits interpersonnels et examiné différentes approches de règlement. Bien que les conflits partagent souvent des similarités importantes, il est essentiel de reconnaître les défis uniques de chaque situation.

NOTES

- 1 Bien que le présent chapitre porte sur les conflits en milieu de travail, une bonne part de la discussion peut s'appliquer à un contexte social plus large.
- 2 Christopher Moore, *The Mediation Process*, 3^e éd., San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2003, p. 3.
- 3 Joyce Hocker et William Wilmot, *Interpersonal Conflict*, 4^e éd., Madison, WCB Brown and Benchmark, 1995, p. 21.
- 4 Lewis Coser, *Les fonctions du conflit social*, Paris, P.U.F., p. 33-38.
- 5 Christopher Moore, *The Mediation Process*, 3^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2003, p. 64-66.

- 6 Lors de discussions informelles avec des intervenants en règlement des conflits, les suppositions sont souvent citées comme une des principales causes des conflits interpersonnels.
- 7 Chris Argyris, *Savoir pour agir*, Paris, InterÉditions, c1995, p. 74-75.
- 8 Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross et Bryan Smith, éd., *La cinquième discipline : le guide de terrain*, Paris, First, 2000, p. 281-293.
- 9 Pour un examen de la cohésion des unités et de son importance pour l'armée, voir Christopher Straub, *The Unit First*, Washington, National Defence University Press, 1988.
- 10 La primauté du personnel dans le succès des opérations militaires est largement acceptée dans toute la documentation militaire. On peut se rendre compte de cet accent mis sur le contexte canadien dans la publication du ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*. PFC A-PA-005-000/AP-001, Ottawa, 2003.
- 11 Pour un aperçu de la documentation concernant l'importance des loyautés de groupe et de la culture organisationnelle dans l'armée, voir Donna Winslow, « Misplaced Loyalties » in *The Human in Command*, Carol McCann et Ross Pigeau, éd., New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers 2000, p. 293-307.
- 12 Dans les FC, on s'attend à ce que les leaders adoptent une approche informelle fondée sur les intérêts au besoin. Ministère de la Défense nationale, *CANFORGEN064/03 ADMHRMIL*, le 22 mai 2003.
- 13 Pour un aperçu général de la relation existant entre pouvoir et conflit, voir Bernard Mayer, *The Dynamics of Conflict Resolution*, San Francisco, Jossey Bass, 2000, p. 50-71.
- 14 Bien que les préoccupations individuelles soient prises en compte dans de nombreux processus fondés sur le pouvoir, elles ne sont pas, par définition, intégrées à cette approche.
- 15 Pour avoir un aperçu de la philosophie du leadership des FC, voir Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005. Peut être consulté à <http://www.cda-acd.forces.gc.ca>.

- 16 Les membres peuvent s'habituer à ce style et acquérir une dépendance accrue envers la chaîne de commandement pour régler les conflits. Cette absence d'appropriation de la solution peut également entraîner chez les parties à un conflit une baisse de la motivation à ce que le règlement fonctionne ou le blâme direct du décideur.
- 17 Au sens « classique », un règlement fondé sur le pouvoir nécessite le transfert du contrôle des participants au superviseur.
- 18 Cela pourrait prendre la forme d'une décision rendue par une tierce partie, comme le superviseur ou par la partie au conflit possédant le plus de pouvoir organisationnel.
- 19 William Ury, Jeanne Brett et Stephen Goldberg, *Getting Disputes Resolved*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998, p. 7.
- 20 Dans une organisation hiérarchique comme les FC, les approches fondées sur les droits peuvent être perçues comme le seul recours contre les perceptions d'abus fondé sur le pouvoir.
- 21 Mary Rowe, « People who Feel Harassed Need a Complaint System with both Formal and Informal Options », *Negotiation Journal* 1990 (a), 6(2), p. 164-165.
- 22 Le terme « règlement des conflits fondé sur les intérêts » est parfois utilisé comme synonyme d'autres termes comme « règlement informel » ou Mode alternatif de règlement des conflits (MARD).
- 23 Cette approche cherche à être intégrative plutôt que distributive, c.-à-d., augmenter les options et la valeur plutôt que simplement distribuer ce qui a déjà été identifié.
- 24 En théorie, il n'y a pas de limite à l'application du règlement des conflits fondé sur les intérêts. Cependant, dans les organisations, il est principalement utilisé comme outil pour traiter les conflits interpersonnels.
- 25 William Ury *et al.* *Getting Disputes ...*, p. 11-12.

LECTURES RECOMMANDÉES

Bush, B. et J. Folger. *The Promise of Mediation*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.

- Canada. Ministère de la Défense nationale. *CANFORGEN064/03*
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *ADMHRMIL*, le 22 mai 2003.
- Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.
- Coates B. « Le leadership dans les Forces canadiennes », *Revue militaire canadienne*, vol. 7, n° 2 (été 2006).
- Deutsch M. *The Resolution of Conflict*, New Haven, Yale University Press, 1973.
- Fisher R. et W. Ury. *Comment réussir une négociation*, Paris, Édition du Seuil, 1982.
- Mayer B. *The Dynamics of Conflict Resolution*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.
- Moore C. *The Mediation Process*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003.
- Senge, P., A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross et B. Smith (éd.) *La cinquième discipline : le guide de terrain*, Paris, First, 2000.

L'IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE

Bill Bentley

Tel qu'il est mentionné dans le présent manuel, au chapitre intitulé *Le professionnel militaire*, au cœur même de toute profession se trouve l'idéologie professionnelle qui définit son domaine spécial d'expertise et la façon d'employer cette expertise. Cette idéologie professionnelle s'oppose distinctement aux deux autres idéologies majeures que l'on trouve dans la sphère socio-économique du système capitaliste occidental. Il s'agit de l'idéologie de marché (entrepreneuriat) et de l'idéologie bureaucratique (gestionnariat). Le professeur Eliot Freidson met en contraste ces trois idéologies selon la façon dont chacune d'elles considère et organise la connaissance. Dans la terminologie de Freidson, il existe trois « logiques » sous-jacentes à la nature, à l'acquisition et à l'application de la connaissance dans les domaines respectifs des professions, du marché et de la bureaucratie. Selon Freidson, dans le professionnalisme typique idéal, les spécialistes contrôlent leur propre travail, alors que dans le marché libre les consommateurs dirigent et que dans une bureaucratie les gestionnaires dominent. « Chaque méthode a sa propre logique, nécessitant différentes sortes de connaissance, d'organisation, de carrière, d'études et d'idéologie¹. »

L'idéologie professionnelle militaire est essentielle au fonctionnement efficace de la profession des armes. Elle infuse et active les trois autres attributs du professionnalisme militaire – responsabilité, expertise et identité – et elle incorpore la profession dans la société qu'elle sert.

DÉFINITION DE L'IDÉOLOGIE

Le concept d'idéologie, lorsqu'il est bien compris, est un outil puissant qui permet d'analyser comment les professionnels voient leur rôle dans la société. L'éminent sociologue Talcott Parsons a fait valoir que dans le monde moderne, l'inquiétude liée à l'expression d'engagements moraux et à leur application aux problèmes pratiques, sociaux et autres, s'est considérablement différenciée dans la fonction de l'idéologie². Ainsi, par exemple, l'idéologie du professionnalisme prône par-dessus tout l'usage d'une connaissance disciplinée pour le bien public.

L'idéologie reflète un système spécifique d'idées, ou une conception du monde, qui se reflète implicitement dans le droit, dans l'activité économique et dans de nombreuses autres manifestations de la vie individuelle ou collective. Mais c'est plus qu'une conception du monde comme système d'idées; cela représente également une capacité d'inspirer des attitudes concrètes et de motiver des actions. Pour être reconnue en tant que telle, une idéologie doit être capable d'organiser les êtres humains; elle doit être capable de se traduire elle-même en orientations spécifiques pour l'action, au point d'être socialement puissante, en d'autres termes, « la source d'actions sociales déterminées »³.

Le sociologue américain Daniel Bell utilise le concept d'idéologie de cette façon dans son livre *The Cultural Contradictions of Capitalism*, expliquant qu'une idéologie doit non seulement refléter ou justifier une réalité sous-jacente, mais, une fois lancée, vivre par elle-même. « Une idéologie vraiment puissante ouvre à l'imagination une nouvelle vision de la vie; l'exposé de ses objectifs et de ses principes fait partie du répertoire moral »⁴.

Par conséquent, le concept d'idéologie est systématique – les convictions sur un sujet sont liées aux convictions portant sur un autre sujet; normatif – il contient, à un degré très élevé, des convictions sur ce que devrait être le monde; et programmatique – il guide ou incite des actions concrètes.

DÉFINITION DE L'IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE

Systématique, normative et programmatique, l'idéologie professionnelle revendique à la fois une connaissance spécialisée, basée sur la théorie, qui fait autorité à la fois au sens fonctionnel et au sens cognitif, et un engagement envers une valeur transcendante qui guide et qui statue sur la façon d'utiliser cette connaissance. Elle fait fonctionnellement autorité parce que la connaissance en question est la seule qui permette de faire le travail. Elle fait autorité au sens cognitif parce qu'elle est ontologiquement fondée, basée sur la théorie et qu'on ne peut pleinement y accéder qu'intellectuellement. L'engagement en cause est représenté, dans l'idéologie, par l'éthique professionnelle du professionnel ou, dans le cas de la profession militaire, par l'éthos militaire. De plus, l'idéologie du professionnalisme fait valoir que l'expertise garantit vraiment une influence particulière dans certaines affaires, parce qu'elle est basée sur la pensée systématique soutenue, la recherche et l'expérience et, dans le cas de personnes, sur l'expérience accumulée dans l'exécution du travail pour lequel elles ont reçu une formation et des études longues et appropriées.

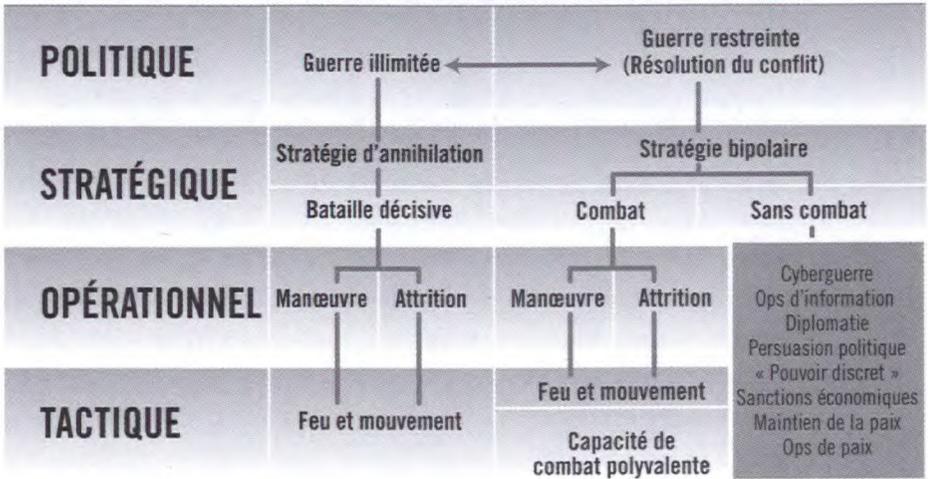
L'ÉLÉMENT CONNAISSANCE :

LE SYSTÈME GÉNÉRAL DES GUERRES ET DES CONFLITS

La connaissance systématique et basée sur la théorie, au cœur de la profession militaire, est le système général des guerres et des conflits qui englobe la politique, la stratégie, l'art des opérations et la tactique. La figure 1 représente cette connaissance.

Dans ce modèle, la guerre est définie comme la continuation de la politique par l'adjonction d'autres moyens. Comme l'a fait remarquer le théoricien militaire prussien Carl von Clausewitz, l'art de la guerre a sa propre grammaire, mais pas sa propre logique. Dans la guerre, la logique est fournie par la politique. La stratégie, l'art des opérations et la tactique constituent l'art de la guerre, donc la grammaire de la guerre⁵.

Figure 1 : Le système général des guerres et des conflits



La stratégie est définie comme l'art de distribuer et d'utiliser des moyens militaires, ou la menace d'une telle action en vue d'atteindre les objectifs de la politique⁶. À la croisée de la politique et de la stratégie, on trouve le domaine des relations civilo-militaires et la zone dans laquelle tous les instruments du pouvoir national sont concentrés et coordonnés de manière à générer une stratégie globale de sécurité nationale pour le pays.

Il existe deux types fondamentaux de stratégie dans le modèle du système général des guerres et des conflits. Si l'objectif politique est illimité ou inconditionnel, alors, la stratégie d'annihilation est appropriée. L'objectif est une victoire militaire décisive sur le plan stratégique et seule la victoire finale compte. Sur ce plan, les deux guerres mondiales sont de bons exemples historiques. En revanche, si l'objectif politique est plus restreint, la stratégie bipolaire est le choix approprié. Dans ce cas, le stratège agit à la fois sur le pôle du combat et sur le pôle du non-combat, simultanément ou de façon séquentielle. La guerre de Corée et la guerre du Golfe en sont de bons exemples.

L'aspect opérationnel d'une guerre peut être défini comme le lien entre la stratégie et la tactique. C'est à ce niveau que les plans de campagne sont élaborés et exécutés. L'art des opérations combine la théorie et la

pratique dans la préparation et la conduite des opérations (globalement appelées campagnes) de manière à mettre en phase les moyens tactiques et les objectifs stratégiques.

L'aspect tactique dans la conduite de la guerre est le domaine du combat réel direct. Dans ce cas, on choisit une manœuvre tactique, à savoir le feu et mouvement, pour concrètement mener à bien les tâches assignées par le commandant au niveau opérationnel.

Dans la profession des armes, ce noyau de connaissance est augmenté par un large éventail de compétences et d'autre connaissance provenant d'une grande variété de disciplines (c.-à-d. histoire, sciences politiques, sciences naturelles, etc.). Cette connaissance supplémentaire est distribuée et différenciée dans toute la profession, par grade et par fonction:

L'ÉLÉMENT ÉTHOS : L'ÉTHOS MILITAIRE CANADIEN

L'éthos militaire est défini comme « l'esprit qui anime la profession des armes et sous-tend l'efficacité opérationnelle ». Il agit comme le centre de gravité de la profession militaire et il établit un cadre éthique pour la conduite professionnelle des opérations militaires.

Dans le contexte canadien, l'éthos militaire est destiné à :

- Instaurer la confiance qui doit exister entre les Forces canadiennes et la société canadienne.
- Guider le développement des chefs militaires qui doivent mettre en valeur l'éthos militaire dans leurs actions quotidiennes.
- Créer et façonner la culture militaire souhaitée pour les Forces canadiennes.
- Établir la base d'une politique et d'une doctrine de gestion du personnel.

- Permettre une autorégulation professionnelle au sein des Forces canadiennes.
- Aider à identifier et à résoudre les défis en matière d'éthique.

L'éthos militaire canadien repose sur trois éléments fondamentaux : les convictions et les attentes au sujet du service militaire; les valeurs canadiennes; et les valeurs militaires canadiennes fondamentales. Les professionnels militaires doivent les intérioriser :

Convictions et attentes

- Accepter une responsabilité illimitée – tous les membres acceptent et comprennent qu'ils sont susceptibles de recevoir des ordres légaux susceptibles de les mettre en péril et d'entraîner leur mort.
- Esprit combatif – tous les membres des Forces canadiennes doivent être concentrés sur les opérations et souscrivent pleinement à la primauté de celles-ci.
- Discipline – la discipline aide à bâtir la cohésion qui permet aux personnes et aux unités d'atteindre des objectifs qui ne pourraient être atteints uniquement grâce aux compétences militaires et de se conformer aux intérêts et aux objectifs de l'institution militaire, tout en instillant des valeurs partagées et des normes standard. La discipline, chez les professionnels, est avant tout de l'autodiscipline.
- Travail d'équipe – permet de bâtir la cohésion, tandis que les talents individuels et les compétences

des membres de l'équipe renforcent la polyvalence et la flexibilité dans l'exécution des tâches.

Valeurs canadiennes

En tant que peuple, les Canadiens ont adopté un certain nombre de valeurs fondamentales que la nation aspire à refléter. Les Canadiens croient que de telles valeurs peuvent être tissées dans la toile de la société. Ces valeurs canadiennes sont exprimées d'abord et avant tout dans les textes législatifs qui sont le fondement de notre société, comme la *Loi constitutionnelle de 1982* et la *Charte canadienne des droits et libertés*. D'autres valeurs clés qui affectent tous les Canadiens sont ancrées dans de nombreuses lois générales et articulées dans leurs préambules.

Valeurs militaires fondamentales

- Devoir – oblige les membres à adhérer à la primauté du droit et aussi à faire preuve de conscience professionnelle, d'initiative et de discipline dans l'exécution des tâches.
- Loyauté – implique allégeance personnelle au Canada et fidélité envers les camarades, ce qui doit être réciproque et basé sur le respect mutuel.
- Intégrité – engagement inconditionnel et constant de respecter ses obligations. Cet engagement demande de l'honnêteté, le rejet de la tromperie et l'adhésion à des normes éthiques élevées.
- Courage – à la fois physique et moral. Le courage fait qu'une personne ne porte pas attention au prix

d'une action en termes de difficulté physique, de risque, d'avancement ou de popularité.

Les valeurs, convictions et attentes reflétées dans l'éthos militaire canadien sont essentielles à l'efficacité opérationnelle, mais elles servent également une finalité plus profonde. Elles constituent un style et une manière de conduire les opérations militaires qui apportent aux soldats, marins et aviateurs cette qualité militaire hautement appréciée qu'est l'honneur.

LES IDÉOLOGIES CONCURRENTES : **LE MARCHÉ ET LA BUREAUCRATIE**

Contrairement aux professionnels qui soutiennent que seuls les spécialistes à même d'exécuter un travail sont capables de l'évaluer et de le contrôler, l'idéologie du marché et l'idéologie bureaucratique revendiquent une sorte de connaissance générale qui est supérieure à l'expertise spécialisée et qui peut donc diriger et évaluer cette dernière.

L'idéologie du marché prétend que des qualités humaines ordinaires appuyées par une connaissance et des compétences courantes auxquelles s'ajoute un intérêt personnel, permettent à une personne vraiment motivée d'apprendre tout ce qu'il faut pour être capable de prendre toutes les décisions économiques ou politiques. Récusant tout statut unique à l'expertise professionnelle, les tenants de l'idéologie du marché retombent sur leur propre forme particulière de préparation pour des postes de leadership – des études avancées mais générales qui, pensent-ils, les équipent pour diriger ou mener des spécialistes aussi bien que des citoyens ordinaires à la poursuite du profit.

L'éminent sociologue C.W. Mills a attiré l'attention sur les dangers que la bureaucratie fait courir au professionnalisme, et ce, dès 1956, soulignant que la bureaucratie devenait une telle force dominante dans la société moderne que les professions étaient littéralement « aspirées par des machines administratives »⁷, dans lesquelles la connaissance est normalisée et rendue routinière dans l'appareil bureaucratique et

où les professionnels deviennent de simples gestionnaires. L'idéologie bureaucratique revendique l'autorité de commander, d'organiser, de guider et de superviser les activités des professionnels. Elle dénie cette autorité à l'expertise professionnelle en invoquant une forme de connaissance supérieure à la spécialisation parce qu'elle peut l'organiser rationnellement et efficacement. On pourrait appeler les tenants de ce point de vue sur la connaissance, qui proviennent des rangs de la bureaucratie ou de la gestion, les « élites généralistes ».

GÉRANCE DE LA PROFESSION

L'un des rôles les plus importants pour les leaders institutionnels au sein des Forces canadiennes est certainement de s'assurer de l'établissement et de la consolidation de normes professionnelles. S'acquitter de cette responsabilité sans discontinuer est primordial pour le renforcement de l'efficacité opérationnelle et c'est le principal moyen de protéger la profession contre l'envahissement insidieux à la fois de l'idéologie du marché et plus particulièrement de l'idéologie bureaucratique. La gérance doit se concentrer sur les deux éléments de l'idéologie professionnelle – la maintenance et la croissance de la base de connaissances, au cœur de la profession, et la promulgation de l'éthos militaire pour aligner la culture militaire sur ses diktats. Étant donné la nature inclusive de la profession des armes au Canada (voir dans le présent manuel le chapitre *Le professionnel militaire*), la gérance a la responsabilité à la fois des officiers et des militaires du rang (MR) supérieurs qui servent dans la Force régulière et la Réserve. La gérance est donc formellement définie comme l'obligation spéciale des officiers et des militaires du rang qui, en vertu de leur grade ou de leur affectation doivent directement s'assurer que la profession des armes, au Canada, assume ses responsabilités organisationnelles et professionnelles envers les Forces canadiennes et le Canada. Cela inclut l'usage de leur pouvoir et de leur influence pour assurer le perfectionnement continu de la profession, de sa culture et de ses futurs leaders pour pouvoir répondre aux attentes des Canadiens.

CONCLUSION

La profession militaire est toujours soumise à un certain niveau de pression qui menace de saper ses principes et ses caractéristiques de base. Ces menaces incluent les idéologies concurrentes dont il a été question auparavant, et celles qu'entraînent les changements sociétaux susceptibles de jeter l'anathème sur le véritable professionnalisme. De plus, de nouveaux rôles et responsabilités dans l'environnement de sécurité incertain du 21^e siècle doivent être pris en considération. Il faudra compter sur de nouvelles formes d'expertise tout en maintenant un sens clair d'identité en tant que membre de la profession des armes. C'est le rôle de l'idéologie professionnelle, adéquatement soutenue, de tenir fermement la profession et d'assurer sa vitalité future.

NOTES

- 1 Eliot Freidson, *Professionalism*, Chicago, University of Chicago Press, 2001, p. 6.
- 2 Talcott Parsons, *The Professions*, Encyclopaedia of the Social Sciences, p. 545.
- 3 J. Larrain, *The Concept of Ideology*, Athens, GA : University of Georgia Press, 1979, p. 80.
- 4 Daniel Bell, *Les contradictions culturelles du capitalisme*, Paris, Presses universitaires de France, 1979, p. 70.
- 5 Carl von Clausewitz, *On War*, Michael Howard et Peter Paret, Eds., Princeton, Princeton University Press, 1976, p. 146. Voir aussi : le Général Sir Rupert Smith, *The Utility of Force*, Londres, Allen Lane, 2005.
- 6 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*. Kingston, ON, MDN, 2007, p. 45.
- 7 C.W. Mills. *White Collar*, NY, Oxford University, Press, 1956, p. 112.

LECTURES RECOMMANDÉES

Abrahamsson, Bengt. *Military Professionalism and Political Power*, Londres, Publications SAGE, 1972.

Bentley, Bill. *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*, Toronto, l'Institut canadien d'études stratégiques, 2005.

Freidson, Eliot. *Professionalism*, Chicago, University of Chicago Press, 2001.

Horn, Bernd et Stephen J. Harris. *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, Toronto, Dundurn Press, 2002.

Larrain, J. *The Concept of Ideology*, Athens, GA, University of Georgia Press, 1979.

Smith, Général Sir Rupert. *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, Londres, Allen Lane, 2005.

L'INFLUENCE

Bill Bentley et Robert W. Walker

L'« influence » a d'abord été définie par les anciens astronomes comme un « flux provenant des astres et agissant sur les hommes et les choses »¹. Beaucoup de recherches ont été faites, au cours des siècles, sur le concept d'influence. Vers 5000 avant J.-C., les Grecs rédigeaient des thèses sur les communications rhétoriques comme moyens d'influence. Ils discutaient des façons de s'exprimer et des émotions, des caractéristiques des communicateurs, de morale et de logique, abordant ces sujets un à un ou en association². Les Romains eurent des intérêts similaires au premier siècle après J.-C., puis les Européens suivirent, pendant et après la Renaissance. Au milieu du 20^e siècle, les méthodes scientifiques de recherches en sciences sociales reposant sur une théorie et des approches empiriques se répandirent pour l'étude de la communication, de l'influence et de la persuasion. Pendant la Seconde Guerre mondiale, la recherche « appliquée » a connu un certain essor alors qu'une technologie des communications plus sophistiquée, associée à une diffusion plus efficace de la propagande de guerre, a servi à influencer de nombreux auditoires géographiquement dispersés. La quantité de chapitres de livres et de manuels consacrés à des idées comme la résistance à l'influence et l'inoculation contre cette dernière, l'obtention de la conformité, l'obéissance à l'autorité, les effets associés aux genres masculin et féminin, l'agression, la peur, la tromperie, les facteurs supérieur-subordonné, la personnalité, les attitudes, l'évolution des préjugés et les médias montre bien l'ampleur des recherches valides sur les éléments et composants de l'influence et de la persuasion³.

Tous ces travaux sont importants car ils ont permis d'accumuler des connaissances sur l'influence et de mieux comprendre le leadership. Les leaders ont la responsabilité de susciter l'engagement envers les tâches, l'orientation, le développement et la stratégie d'une institution, peu importe à quels niveaux de cette institution ils se trouvent. L'influence est définie, au sens large, comme le pouvoir d'individus, de groupes ou d'évènements d'influer sur les autres, ouvertement ou par inadvertance, par le jeu de caractéristiques comme l'expertise, le poste, l'autorité, les capacités, le charisme ou le prestige, entre autres.

Le présent chapitre abordera l'influence sous l'angle de son intégration à la documentation sur le leadership. Nous examinerons d'abord brièvement les aspects du leadership objectif « générique », puis plus particulièrement les éléments d'un leadership efficace au sein des Forces canadiennes (FC). Ensuite, nous aborderons les principales « voies » qu'emprunte le leadership (leadership direct ou indirect, direction des personnes ou de l'institution, leadership reposant sur un poste ou leadership émergent, etc.) par lesquelles l'influence peut s'exercer. Le chapitre se terminera par un survol des modèles généraux d'exercice concret de l'influence par les leaders (p. ex., directif, persuasif, axé sur le soutien, participatif, etc.).⁴

LEADERSHIP ET INFLUENCE - ÉBAUCHE DE DÉFINITION

Les concepts d'influence et de leadership ne peuvent pas être facilement séparés. Depuis toujours, dans la littérature savante, le leadership est réputé comporter quatre caractéristiques essentielles : le leadership est un processus, le leadership implique de *l'influence*, le leadership intervient dans un contexte de groupe et le leadership implique la poursuite d'un objectif. Malgré un consensus sur ces quatre caractéristiques, il existe une myriade de définitions et jusqu'à 65 différents systèmes de classification pour définir la dimension du leadership⁵. Cependant, en se basant sur ces caractéristiques et en s'inspirant d'une manière générale de la plupart des recherches faites dans ce domaine, on peut arriver à une définition générique et succincte : « Le leadership est un processus par lequel

un individu influence un groupe d'autres individus en vue d'atteindre un objectif commun⁶. » Voici une autre définition, provenant de la recherche canadienne : « Le leadership est l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun⁷. » Cette dernière définition du leadership est un exemple générique objectif dans laquelle il n'y a aucune allusion à ce qui constitue un bon ou un mauvais comportement, une bonne ou une mauvaise influence, une action efficace ou inefficace, ou à ce dont on a besoin pour diriger. Étant à la fois générique et objective, cette définition est vague et ne décrit pas ce dont aurait besoin le leader militaire efficace et professionnel dont nous rêvons.

Une définition « appliquée » d'un leader militaire efficace devrait faire mention des valeurs qui sont au cœur de la profession des armes et de l'éthos militaire, de la raison d'être des militaires, des moyens d'influencer, de l'importance des subordonnés, de leur bien-être et de leur stabilité, ainsi que de la flexibilité du leader. En tenant compte de tous ces aspects, le leadership efficace pour les Forces canadiennes a été défini de la façon suivante : « Diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission⁸. » C'est-à-dire, en termes familiers, que les leaders militaires, en dirigeant, en motivant et en habilitant (c.-à-d. des moyens d'influencer), font exécuter ce qui doit être exécuté, s'occupent de leurs troupes, pensent et agissent en fonction de l'équipe plus large, anticipent les changements et s'y adaptent, et illustrent l'éthos militaire dans tout ce qu'ils font. Le modèle de leadership des FC est un modèle basé sur des valeurs, qui concrétise l'idéal professionnel qui est de servir avec honneur.

La mise en application de cette définition d'un leadership militaire efficace peut emprunter diverses voies ou avenues, les plus fréquemment mentionnées étant le leadership direct ou indirect, la direction des personnes ou la direction de l'institution, l'approche transactionnelle ou l'approche transformationnelle, ainsi que d'autres que nous verrons ci-dessous. Ces types de leadership s'entrelacent, se chevauchent et rivalisent les uns avec les autres de telle sorte que leur interconnectivité

détermine l'efficacité du ou des types particuliers d'influence, choisis par le leader et y contribue.

INFLUENCE DIRECTE

La recherche et la théorie dans le domaine du leadership ainsi que les avis basés sur une expérience concrète ont toujours souligné le caractère interpersonnel du leadership et des techniques connexes destinées à influencer directement et presque instantanément le rendement des subordonnés, ou encore d'un ou de plusieurs aspects de leur comportement. Ainsi, l'influence directe correspond à une influence exercée en personne sur les autres avec effet immédiat sur leur capacité, leur motivation, leur comportement, leur rendement, leurs attitudes ou les états psychologiques connexes, ou bien qui modifie progressivement les attributs à évolution lente d'individus et de groupes. Les directives verbales, la fixation d'objectifs, l'enseignement pratique, l'encadrement, les récompenses conditionnelles et les mesures disciplinaires, le suivi du rendement et la rétroaction sont autant de moyens d'exercer une influence directe et immédiate; le perfectionnement intellectuel par l'éducation et l'assimilation des valeurs par l'intégration professionnelle ont, quant à eux, des effets cumulatifs qui prennent du temps à se manifester.

Toutefois, on reconnaît de plus en plus que les leaders influent de façon marquée sur le comportement et le rendement à plus long terme par la modification des conditions de manière à les rendre davantage propices à l'exécution de la mission. Ces postulats découlent logiquement d'une observation, soit que le comportement est fonction à la fois des attributs qu'apporte une personne dans une situation et des conditions existantes au sein de l'organisation et dans l'environnement extérieur. Vu sous cet angle, le leadership consiste clairement à exercer une influence sur des gens, mais aussi à façonner l'environnement dans lequel le travail est accompli. Les leaders contribuent directement à l'efficacité par les effets immédiats qu'ils ont sur les gens et leur rendement – par exemple, en clarifiant les tâches et les rôles individuels et collectifs, en perfectionnant les compétences, en partageant les risques et les difficultés, en faisant

régner la discipline, en soutenant le moral et en encourageant l'effort et la persévérance.

INFLUENCE INDIRECTE

Les leaders contribuent indirectement à l'efficacité militaire en concevant et en mettant en place aux niveaux du groupe, de l'organisation et de l'environnement, des conditions qui améliorent le rendement individuel et collectif, telles qu'une culture et une identité professionnelles, de la cohésion, une doctrine avancée, une structure de forces, de l'équipement et des programmes et services de ressources humaines qui soutiennent les militaires et leur assurent un traitement équitable. L'influence indirecte est l'influence exercée par la modification à dessein des conditions liées à la tâche, au groupe, au système, à l'institution ou à l'environnement et qui influent sur le comportement et le rendement. La modification du contenu d'un programme d'instruction et de la méthode d'enseignement, de la technologie, des structures et procédures organisationnelles, des politiques et services administratifs et de la culture organisationnelle sont des moyens d'exercer une influence indirecte⁹. De nombreux leaders doivent maîtriser et contrôler tous les aspects d'une organisation complexe et de grande taille par le biais d'un leadership collectif indirect et, à long terme, l'efficacité de l'institution dépendra « d'une solide équipe de leaders [...] puisant dans la profession le même sentiment d'appartenance, les mêmes valeurs et la même finalité »¹⁰.

LEADERSHIP, COMMANDEMENT, GESTION ET INFLUENCE

L'influence d'un leader « est théoriquement sans limites et un grand leader peut transformer un pays, le monde [...] »¹¹, en particulier si cette influence est intégrée au commandement, au leadership et à la gestion; ce point est discuté en détail ailleurs¹². Notre intention ici est simplement de souligner que l'influence ne se borne pas seulement à l'exercice du leadership. Le commandement est basé sur un pouvoir officiellement

délégué, ordinairement à partir d'un poste donné et/ou d'un ensemble spécifique d'activités, qui s'exerce sur des subordonnés et exprime une volonté humaine, soit la notion d'intention et d'influence du commandant. Le leadership fait partie du rôle des commandants, comme le sont les activités dites de « gestion » – planifier, organiser, coordonner, contrôler, etc. – lesquelles sont essentiellement des fonctions complémentaires du leadership et des fonctions secondaires du commandement. Cependant, le commandement militaire se distingue de la gestion en général par plusieurs aspects importants : les commandants militaires sont autorisés à utiliser une force létale sur une grande échelle, à exposer le personnel militaire au danger et à utiliser une structure de justice militaire distincte de la justice civile et dotée de pouvoirs de punition. Néanmoins, on s'attend à ce que les commandants et les gestionnaires dirigent et dirigent bien. Pour ce qui est de l'influence « pure », elle n'est pas réservée aux personnes en position d'autorité officielle et, contrairement au commandement, elle peut s'exercer vers le haut, latéralement et vers le bas. En fin de compte, on peut dire que, « étant donné que les fonctions commandement, gestion et leadership sont étroitement liées entre elles, il est souvent difficile de démêler les effets attribuables à chacune d'elles et obtenus par des personnes en position d'autorité »¹³. Par ailleurs, on tend à attribuer les bons résultats à un leadership extraordinaire, en apparence un effet de la « romance du leadership héroïque », phénomène rencontré dans la plupart des sociétés et des pays, alors que ces résultats peuvent être attribuables à un commandement fort ou à des compétences pertinentes en gestion, ou encore à une combinaison des trois ou plus simplement à la chance.

DIRIGER DES PERSONNES

Diriger des personnes est une voie de leadership efficace, en premier lieu au niveau tactique des activités militaires, la plupart du temps de façon directe, face à face et, en opérations, dans des conditions d'incertitude et de danger. Bien entendu, on dirige aussi des personnes aux niveaux opérationnel et stratégique, dans les états-majors et les organisations,

grandes et petites; cependant, à ces niveaux, l'accent est mis davantage sur le leadership institutionnel¹⁴. La doctrine et les méthodes de direction efficace des personnes sont applicables à tous les officiers et militaires du rang des FC qui occupent des postes de leadership ou exercent des fonctions de leader imposées par les circonstances comme lorsqu'un leadership émergent, non basé sur un poste, se manifeste¹⁵.

DIRIGER L'INSTITUTION

Bien que la définition ci-dessus d'un leadership efficace au sein des FC reste la même pour tous les leaders des FC, la responsabilité de diriger l'institution est différente de la responsabilité de diriger des personnes à différents niveaux de fonctions militaires, qu'elles soient tactiques, opérationnelles ou stratégiques. Les leaders au niveau institutionnel continuent certes de diriger des personnes, mais ils s'occupent surtout d'activités et contribuent aux résultats qui affectent tous les membres des FC au niveau stratégique ainsi que d'autres personnes appartenant ou non au ministère de la Défense nationale. Les leaders de l'institution, qu'ils occupent des postes d'état-major ou des postes opérationnels, ont la responsabilité de créer les conditions globales du succès des FC par l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de politiques internes, par la gérance de la profession des armes elle-même, par le bien-être et l'engagement des militaires, ainsi que par la mise en place de partenariats externes solides et efficaces. C'est à ce niveau que les leaders exercent de l'influence en assurant une synergie entre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité professionnelle, synergie qui résulte en une efficacité globale de l'institution¹⁶.

LEADERSHIP TRANSACTIONNEL

Le concept de leadership transactionnel a dominé la recherche sur le leadership jusque dans les années 1980, alors qu'est apparue une approche très différente – le leadership transformationnel – approche

qui continue d'influencer la théorie sur le leadership beaucoup plus que l'ancienne approche transactionnelle. Néanmoins, le leadership transformationnel n'a pas complètement éliminé l'ancienne théorie; les deux sont complémentaires dans une large mesure. L'approche la plus appropriée pour exercer le maximum d'influence dépend de la situation, de la nature du groupe (suiveurs) et des caractéristiques du leader. Le leadership est transactionnel quand l'influence du leader s'exerce à coup de récompenses ou de mesures disciplinaires selon le niveau de rendement des subordonnés. Ce leadership transactionnel repose sur un renforcement conditionnel, ou des formes positives ou plus négatives de gestion par exception, active ou passive :

- Renforcement conditionnel : Le leader indique ce qu'il faut faire ou obtient un accord sur ce qu'il faut faire, et promet des récompenses ou bien en distribue en échange d'un rendement satisfaisant.
- Gestion par exception – active : Le leader surveille activement les écarts par rapport aux normes ainsi que les erreurs dans l'exécution des tâches, et il prend les mesures correctives nécessaires.
- Gestion par exception – passive : Le leader attend passivement l'apparition d'écarts ou d'erreurs pour prendre des mesures correctives.

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Par leadership transformationnel, on entend le processus par lequel une personne entre en relation avec d'autres personnes et crée avec elles un lien qui augmente le niveau de motivation et de moral à la fois du leader et des suiveurs. Les leaders transformationnels motivent les autres à faire plus que ce qu'ils pensaient possible. Ils établissent des attentes plus ambitieuses et obtiennent habituellement un rendement supérieur¹⁷. Les

L'INFLUENCE

leaders transformationnels font davantage avec les suiveurs que d'établir de simples échanges ou ententes. Ils agissent de façon à obtenir des résultats supérieurs en employant un ou plusieurs des quatre éléments du leadership transformationnel¹⁸ :

- Influence idéalisée : Les leaders agissent d'une façon qui fait d'eux des modèles pour les suiveurs. Les leaders acceptent de prendre des risques et sont cohérents plutôt qu'arbitraires.
- Motivation inspirante : Les leaders transformationnels communiquent des attentes élevées aux suiveurs et les inspirent, par la motivation, à s'engager à l'égard de la vision partagée au sein de l'organisation et à prendre part à sa concrétisation. En pratique, les leaders utilisent les symboles et les émotions pour focaliser les efforts des membres du groupe sur l'obtention de résultats supérieurs à ceux qu'ils auraient obtenus juste dans leur propre intérêt.
- Stimulation intellectuelle : Les leaders transformationnels incitent leurs suiveurs à être créatifs et innovateurs, et aussi à remettre en question leurs propres croyances et valeurs ainsi que celles du leader et de l'organisation. Ce type de leadership soutient les suiveurs qui essaient de nouvelles approches et trouvent des moyens novateurs de traiter les problèmes organisationnels.
- Considération individualisée : Les leaders transformationnels instaurent un climat de soutien dans lequel ils accordent une grande attention aux besoins individuels de leurs suiveurs. Ils agissent comme des entraîneurs et des conseillers tout en essayant d'aider leurs suiveurs à s'épanouir.

Ces leaders peuvent utiliser la délégation de responsabilités comme moyen d'aider leurs suiveurs à progresser à travers des défis personnels.

LEADERSHIP BASÉ SUR LE POSTE VS LEADERSHIP ÉMERGENT

Certaines personnes sont des leaders du fait de leur poste officiel au sein d'une organisation alors que d'autres sont des leaders par la façon dont les autres membres du groupe réagissent à leur égard. Ces deux formes courantes de leadership sont appelées leadership basé sur le poste et leadership émergent. Une personne affectée à un poste de leadership ne devient pas toujours le leader réel dans un cadre donné. Lorsqu'une personne est perçue par les autres comme le membre le plus influent d'un groupe ou d'une organisation, quel que soit son titre, elle exerce un leadership émergent. Une personne devient un leader émergent parce que d'autres personnes, dans l'organisation, soutiennent et acceptent son comportement. Ce type de leadership émerge au bout d'un certain temps, par le jeu de la communication et de la dynamique de groupe. Voici des exemples de comportements positifs propices à l'émergence d'un leader : s'impliquer verbalement, se tenir informé, solliciter l'opinion des autres, lancer de nouvelles idées et se montrer ferme sans être rigide.

Outre une communication efficace, la personnalité joue un rôle dans le leadership émergent. Les personnes qui sont plus dominantes, plus intelligentes et plus confiantes dans la qualité de leur travail en général sont souvent considérées comme des leaders par les autres membres du groupe. Le leadership transactionnel et le leadership transformationnel sont des styles de leadership qu'utilisent autant les leaders du fait de leur poste que les leaders émergents. C'est aussi le cas des différents comportements destinés à influencer.

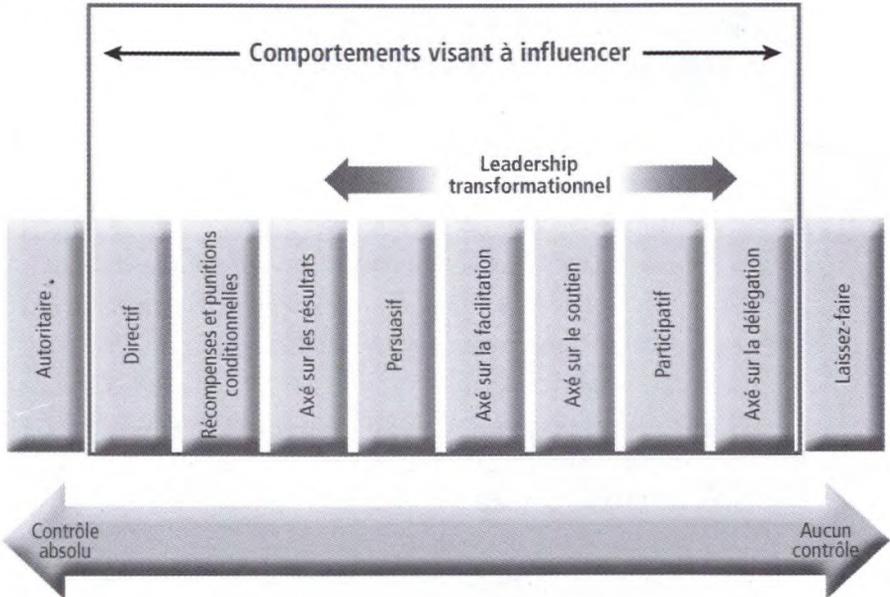
Au sein des FC, l'approche transactionnelle et l'approche transformationnelle sont toujours potentiellement applicables, selon la situation. Généralement cependant, sauf dans les circonstances les plus extrêmes - situation très grave, danger imminent, combat - l'approche la plus efficace est l'approche transformationnelle. On doit

toujours reconnaître et s'efforcer d'utiliser le leadership émergent mais, dans le contexte militaire, les leaders du fait de leur poste doivent constamment faire preuve d'un leadership efficace et professionnel sans qu'un leadership émergent s'exerce en parallèle.

LE SPECTRE DES TYPES D'INFLUENCE

Le spectre des types d'influence¹⁹, illustré à la figure 1, fournit une représentation complète des types d'influence des leaders. Comme on le voit, ces types d'influence peuvent être différenciés et plus ou moins classés selon le niveau de contrôle exercé par le leader. Ce contrôle peut aller du contrôle total qui caractérise le leadership autoritaire à l'absence complète de contrôle typique d'un leadership du laissez-faire. La latitude d'un suiveur augmente généralement plus on se déplace vers la droite du spectre ou continuum des types d'influence.

Figure 1: Spectre des types d'influence des leaders



L'adéquation d'une approche représentée sur le spectre dépend du niveau de développement et de formation des suiveurs. Ceux qui n'ont pas les compétences, les connaissances, les attitudes ou la motivation nécessaires à l'exécution des tâches devront être assujettis à des types d'influence situés à gauche du spectre. Les leaders les plus efficaces sont ceux qui peuvent passer d'une approche à l'autre, soit du leadership transactionnel au leadership transformationnel, selon les circonstances et les caractéristiques des suiveurs.

Ces types généraux de comportements destinés à influencer sont couramment appelés « styles de leadership » depuis les études du début du 20^e siècle sur les styles de leadership qui sont à l'origine des étiquettes leadership du laissez-faire, leadership démocratique et leadership autoritaire. Des recherches plus récentes ont différencié davantage les types de comportements destinés à influencer, ce qui a permis d'en dresser un inventaire plus complet. On peut répartir les types de comportements efficaces visant à influencer dans un continuum qui va du leadership autoritaire et au laissez-faire. De brèves descriptions suivent, mais on peut trouver, dans la source originale, un exposé sur la façon d'utiliser efficacement chaque type de comportement du spectre²⁰ :

- Directif : comportement qui consiste à dire aux suiveurs ce qu'ils doivent faire, quand, comment et selon quelles normes.
- Récompenses et punitions conditionnelles : comportement qui repose sur un système de récompenses et de punitions tangibles, comme des félicitations, des prix et des amendes.
- Axé sur les résultats : comportement qui cherche avant tout à développer les compétences, la confiance en soi et l'indépendance chez les subordonnés à travers la réalisation des objectifs.

- Persuasif : comportement qui vise avant tout à influencer sur le processus décisionnel et la motivation chez les autres en leur expliquant pourquoi une certaine approche est nécessaire et en les convainquant.
- Axé sur la facilitation : comportement qui fait intervenir le façonnage, l'encadrement, le mentorat, l'orientation et d'autres types de comportement pour faire la démonstration d'un comportement souhaité, ou faire en sorte que ce comportement soit adopté par d'autres.
- Axé sur le soutien : comportement qui vise à aider les suiveurs à résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels, ou à améliorer leur moral et leur bien-être. Cela implique de se soucier de leur bien-être et d'être attentif à leurs besoins.
- Participatif : comportement qui implique le partage, de façon opportune, du pouvoir décisionnel.
- Axé sur la délégation : comportement qui implique le transfert de pouvoirs spécifiques du leader à un ou plusieurs suiveurs, ce qui augmente leur autonomie, leur motivation et leur satisfaction et rend leurs tâches ou leur rôle plus significatifs.

Il est approprié, ici, de donner un exemple montrant l'intégration de ces comportements à un ou plusieurs types de leadership. Le leadership transformationnel incorpore et combine plusieurs des comportements de la liste de la figure 1. Les modèles généraux peuvent être couramment appelés « styles de leadership. Comme on l'a dit plus haut, le leadership transformationnel vise habituellement à modifier des caractéristiques de personnes, d'équipes, d'organisations, voire de sociétés, de façon nette et tranchée, afin de les rendre plus complètes ou mieux équipées. Le

comportement idéalisé, un des éléments du leadership transformationnel, s'associe bien au comportement axé sur la facilitation mentionné plus haut; les éléments du leadership transformationnel que sont la stimulation intellectuelle et la motivation inspirante s'associent bien au comportement axé sur les résultats; et la considération individualisée s'associe bien au comportement axé sur le soutien et au comportement participatif. Dans les organisations militaires, les leaders transformationnels s'efforcent de combiner l'intuition, les valeurs, l'inspiration, l'imagination, la rationalité, le souci des collègues et une augmentation de la confiance, de l'espoir et du dévouement. Les comportements du spectre des styles de leadership qui correspondent au leadership transformationnel peuvent permettre d'accomplir les tâches et d'assurer le succès d'une mission, et aussi de générer respect, confiance et engagement.

CONCLUSION

Ce chapitre a traité de l'influence dans le leadership, y compris dans le leadership militaire. Nous avons exploré et défini les aspects de l'influence chez les leaders, les circonstances et les variables des interactions leader-suiveur et la dynamique de l'influence dans les approches et les objectifs des leaders. Nous avons présenté et expliqué le continuum des comportements visant à influencer exposé dans les manuels de leadership des FC et établi des renvois entre les divers types d'influence et les styles de leadership transactionnel et transformationnel, direct et indirect, et il a été question des défis du leadership des personnes et du leadership de l'institution et du difficile lien à faire entre ces comportements et le leadership, le commandement et la gestion. Ce chapitre souligne le profond besoin, chez les leaders des FC, de capacités sociales exceptionnelles comme une grande flexibilité comportementale, des compétences variées et efficaces en communication, de bonnes compétences interpersonnelles et la capacité de générer des relations de groupe solides et d'établir d'authentiques relations de partenariat. Posséder de telles capacités permet de maîtriser les divers comportements destinés à influencer.

NOTES

- 1 Le Nouveau Petit Robert de la langue française 2007, Paris, Dictionnaire Le Robert-SEJER, 2006, p. 1327.
- 2 James Price Dillard et Michael Pfau, éd., *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice*, Londres, R.-U., Sage Publications, 2002, p. ix.
- 3 Richard M. Perloff, *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century*, Londres, R.-U., Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2003; Timothy C. Brock et Melanie C. Green, éd., *Persuasion: Psychological Insights and Perspectives*, deuxième édition, Londres, R.-U., Sage Publications, 2005; Eric S. Knowles et Jay A. Linn, éd., *Resistance and Persuasion*, Londres, R.-U., Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2003.
- 4 Il faut souligner qu'une grande partie du contenu de ce chapitre sur les comportements adoptés par les leaders pour exercer de l'influence provient des manuels des FC sur le leadership : *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 4-8 et 58-74; *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007, p. 31-35; *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007. Tous ces manuels sont disponibles à l'adresse www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.
- 5 E.A. Fleishman et al., « *Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior* », *Leadership Quarterly*, vol. 2, n° 4, 1991, p. 245-287.
- 6 *Ibid.*, p. 246.
- 7 *Fondements conceptuels*, p. 7.
- 8 *Ibid.*, p. 30.
- 9 *Ibid.*, p. 6.
- 10 *Ibid.*, p. 6.
- 11 *Ibid.*, p. 4.
- 12 Bernd Horn, « *Institutional Leadership: Understanding the Command, Management and Leadership Nexus* », dans Robert W. Walker, éd., *Institutional Leadership in the Canadian Forces*:

Contemporary Issues, Kingston, ON, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007, p. 99-107; et *Fondements conceptuels*, p. 8-13.

- 13 *Fondements conceptuels*, p. 10.
- 14 Voir *Diriger l'institution*.
- 15 *Diriger des personnes*, p. 2.
- 16 *Diriger l'institution*, p. viii.
- 17 Bernard Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum and Associates, 1998, p. 4.
- 18 Peter Northouse, *Leadership Theory and Practice*, Londres, SAGE, 2001, p. 137.
- 19 *Fondements conceptuels*, p. 66.
- 20 *Ibid.*, p. 64-67.

LECTURES RECOMMANDÉES

Bass, Bernard. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum and Associates, 1998.

Burns, James MacGregor. *Leadership*, New York, NY: Harper and Row, 1978.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Hughes, Richard L. et Katherine C. Beatty. *Becoming a Strategic Leader*,

L'INFLUENCE

San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers et Centre for Creative Leadership, 2005.

Northouse, Peter. *Leadership: Theory and Practice*, Londres, SAGE, 2001.

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

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, cinquième édition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002.

Zaccaro, Stephen J., et Richard J. KLIMOSKI, éd. *The Nature of Organizational Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

L'INTELLIGENCE CULTURELLE

Emily Spencer

Il y a plus d'une dizaine d'années, un ancien combattant américain de plusieurs interventions étrangères a fait l'observation suivante sur l'Armée américaine : « Ce dont nous avons besoin c'est de l'intelligence culturelle. J'ai besoin [en tant que soldat] de comprendre comment ces sociétés fonctionnent. Qu'est-ce qui les motive? Qui prend les décisions? Qu'y a-t-il dans leur société qui est si différent dans ses valeurs, dans sa façon de penser de mes valeurs et de mes façons de penser? »

En effet, le désir de connaître culturellement l'ennemi est aussi vieux que la guerre elle-même. Cependant, même en temps de guerre, la connaissance culturelle de nos ennemis ne suffit pas à maximiser le soutien à l'effort de guerre. En plus de savoir ce qui motive l'ennemi, il est également important de déterminer les nuances culturelles dans les domaines national, international et du pays hôte.

L'intelligence culturelle (CQ) est fondamentalement la capacité de reconnaître les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements communs d'un groupe de personnes et d'appliquer cette connaissance à l'atteinte d'un objectif spécifique. Quand elle est appliquée simultanément dans les domaines national, international, du pays hôte et de l'ennemi, la CQ peut être un multiplicateur de force efficace. Il est important de noter que manifester un manque de CQ dans l'un de ces domaines peut avoir une incidence négative sur une mission. Il est donc important de comprendre ce qu'est la CQ, comment elle s'applique à chacun des quatre domaines et ce que cela signifie pour le leadership dans les Forces canadiennes (FC).

DÉFINIR L'INTELLIGENCE CULTURELLE

La documentation sur la CQ peut être divisée approximativement en catégories civile et militaire. La documentation civile, qui est en grande partie académique et axée sur la gestion, considère la CQ comme un moyen de faciliter les échanges interculturels au sein des entreprises, et entre elles, motivés principalement par le profit. Pour des raisons évidentes, l'utilisation de la CQ par l'armée diffère de celle des civils. Les forces armées considèrent généralement la CQ comme un multiplicateur de force et bien que les civils autant que les militaires utilisent la CQ pour répondre à leurs besoins particuliers, les militaires peuvent recourir à une application plus pragmatique. Le US Marine Center for Advanced Operational Culture Learning (CAOCL) a un mandat clair : « Le CAOCL n'enseigne pas la culture pour elle-même ou pour une étude ouverte de populations étrangères ou en raison de sensibilité à leur égard. Le CAOCL offre de la formation et de l'éducation axées sur les besoins opérationnels en formation individuelle, en PEMP [programme d'études militaires professionnelles] et en phases de prédéploiement, en fonction des éventualités et des fonctions actuelles et probables, pour s'assurer que les Marines et les leaders possèdent une compréhension de la culture et de la dynamique indigène pour l'utiliser comme multiplicateur de force². » Néanmoins, les deux écoles de pensée sont inextricablement liées et une explication plus approfondie de chacune est nécessaire.

Un des auteurs les plus importants sur la CQ dans le domaine civil est le chercheur P. Christopher Earley. Earley et Elaine Mosakowski, dans un article de la *Harvard Business Review* de 2004, décrivent la CQ comme « ...la capacité d'un étranger d'interpréter les attitudes peu familières et ambiguës d'une personne de la même façon que le feraient les compatriotes et les collègues de cette personne, et même de les refléter ». Ils poursuivent en expliquant : « Une personne qui possède un haut degré d'intelligence culturelle peut parvenir à interpréter dans le comportement d'une personne ou d'un groupe les caractéristiques qui s'appliqueraient à toutes les personnes et à tous les groupes, celles particulières à cette personne ou à ce groupe et celles qui ne sont ni universelles ni idiosyncrasiques. Le vaste domaine qui s'étend entre ces deux pôles est la culture³. »

Dans une analyse plus complexe de la CQ, Earley et Soon Ang définissent la CQ comme « la capacité d'une personne à s'adapter efficacement à de nouveaux contextes culturels ». Bien que d'une façon un peu vague, ils expliquent de plus que la CQ présente des caractéristiques de processus et de contenu qui comprennent des éléments cognitifs, motivationnels et comportementaux⁴. Earley et Randall S. Peterson approfondissent ce concept. Ils émettent l'hypothèse suivante : « Essentiellement, la CQ se compose de trois éléments fondamentaux : la métacognition et la cognition (pensée, apprentissage et établissement de stratégies); la motivation (efficacité et confiance, persistance, congruence des valeurs et intérêt pour la nouvelle culture); et le comportement (mimétisme social et répertoire comportemental)⁵. »

D'autres chercheurs ont également exploré l'idée que la CQ soit composée de domaines cognitifs, motivationnels et comportementaux ou de variantes similaires de ce système triplex. Par exemple, James Johnson et al. définissent la CQ en fonction de l'attitude, des compétences et des connaissances et David C. Thomas met l'accent sur les connaissances, les compétences et la prise de conscience⁶.

Cependant, la plus grande partie de cette documentation définit essentiellement la CQ comme relative à d'autres cultures et notamment ne traite pas de la propre culture d'une personne. Earley et Ang indiquent clairement que « la CQ reflète l'adaptation d'une personne à de nouvelles cultures et la capacité de communiquer efficacement avec d'autres personnes avec lesquelles la personne ne partage pas des antécédents culturels communs »⁷. En fait, ils vont même jusqu'à suggérer que des personnes qui font partie de leur propre groupe d'appartenance culturelle trouveront particulièrement difficile de s'adapter à une nouvelle culture car cela pourrait être une des premières fois qu'elles connaissent l'aliénation du groupe d'appartenance, et les leçons apprises dans une culture peuvent ne pas être utiles dans une autre⁸.

Cependant, cet argument ne tient pas compte du soutien et des réactions de la population d'origine. Ces aspects peuvent fonctionner pour des entreprises, mais ils ne sont pas acceptables pour des militaires qui servent des pays démocratiques. La capacité d'une personne à comprendre les comportements, les croyances, les valeurs et les attitudes

de sa propre société doit demeurer un aspect important de la définition de la CQ en ce qui concerne son application dans les FC. Il ne fait aucun doute que la plupart des documents militaires qui traitent de la CQ reconnaissent ce fait.

Globalement, la documentation militaire souligne le besoin de CQ aux niveaux national, international, du pays hôte et de l'ennemi, tout en tentant de déterminer ce que nous devons savoir à propos de la culture pour que la CQ soit un multiplicateur de force efficace. Les conflits actuels en Afghanistan (2001 -) et en Irak (2003 -) soulignent la nécessité d'une forme d'intelligence ou de prise de conscience culturelle chez le personnel militaire servant outre-mer. Il est important de tenir compte de la belligérance actuelle et des demandes des soldats pour davantage de connaissances culturelles car cela détermine comment les définitions de la CQ ont été adaptées pour correspondre aux besoins et au sens social des armées.

Un thème courant qui apparaît dans les comptes rendus des soldats qui servent dans ces régions est le besoin d'une meilleure compréhension des populations du pays hôte (PH). Selon le Major P.M. Zeman du US Marine Corps : « Les pièges que présentent une culture différente et un système judiciaire, administratif et politique local mal défini, dysfonctionnel (ou inexistant), sont énormes⁹. » Le Major-général (ret) Robert H. Scales Jr. de l'US Army, souligne lui aussi ces sentiments en décrivant la phase « culturelle » vitale de la guerre dans laquelle « une connaissance approfondie de la motivation, de l'intention, de la volonté, de la méthode tactique et de l'environnement culturel de l'ennemi s'avère beaucoup plus importante pour le succès que le déploiement de bombes intelligentes, de drones et de larges bandes passantes »¹⁰. Lorenzo Puertas, de la US Naval Reserve, indique judicieusement : « Toute guerre est une guerre de persuasion. ... nous devons détruire la volonté de combattre de l'ennemi. » Il poursuit : « La persuasion tient toujours compte des différences culturelles. Vous ne pouvez pas persuader quelqu'un si vous ne comprenez pas sa langue, ses motivations, ses craintes et ses désirs¹¹. »

Par ailleurs, en cette ère de mondialisation des médias, les décisions prises par des soldats dans des régions éloignées peuvent avoir des conséquences importantes pour les populations au pays et dans le pays

hôte, ce qui souligne l'importance de la CQ pour le succès de la mission. Puertas illustre ce point en décrivant les conséquences possibles pour un caporal et ses décisions après avoir été la cible de tirs dans une ruelle en Irak. Selon Puertas : « Sans formation culturelle, sa réaction sera fonction de ses expériences et croyances personnelles. » Il ajoute : « Il pourrait y avoir des malentendus culturels menant à de graves erreurs de jugement. Il pourrait échouer dans sa mission – et il pourrait se voir méprisé par les habitants d'un quartier pauvre ou par un milliard de téléspectateurs horrifiés. » « Il ne faudrait pas présumer que la connaissance culturelle de l'espace de bataille s'acquière durant la formation en cours d'emploi¹². »

Pour atténuer ce problème, les armées occidentales commencent à définir la CQ et à souligner des aspects importants de la culture qui peuvent contribuer au succès de la mission. Par exemple, le US Center for Advanced Defence Studies définit l'intelligence culturelle (CULTINT) comme « la capacité d'adopter des comportements qui utilisent la langue, les habiletés et les aptitudes en communications interpersonnelles adéquatement adaptées aux valeurs et aux attitudes culturelles des populations avec lesquelles on communique ». La culture est définie comme comprenant « des couches équivoques basées sur la langue, la société, les coutumes, l'économie, la religion, l'histoire et de nombreux autres facteurs »¹³. Leonard Wong et al. décrivent la compréhension culturelle, ce que nous appelons la CQ, dans leur rapport au US Army War College, comme permettant à « un officier d'avoir des points de vue à l'extérieur de son propre cadre culturel ». Ils expliquent : « Cependant, cela ne veut pas dire que l'officier abandonne la culture de l'armée ou des États-Unis pour parvenir à une vision du monde relativiste. Au lieu de cela, le futur dirigeant stratégique se fonde sur des valeurs de la nation et de l'armée, mais il est également capable d'anticiper et de comprendre les valeurs, les postulats et les normes d'autres groupes, organisations et nations¹⁴. »

Une définition plus complète est fournie par John P. Coles, commandant dans la marine américaine. Coles définit la CQ comme « de l'information sociale, politique, économique et démographique analysée qui apporte une compréhension de l'histoire, des institutions, de la psychologie, des croyances (comme la religion) et des comportements

d'une population ou d'une nation ». Il explique : « Elle aide à comprendre pourquoi une population agit comme elle le fait et ce qu'elle pense. L'intelligence culturelle fournit une base de référence pour l'éducation et l'établissement de stratégies efficaces permettant de communiquer avec des populations étrangères, qu'elles soient alliées, neutres, d'un territoire occupé ou ennemies. » Coles précise : « L'intelligence culturelle est plus que des données démographiques. Elle permet de comprendre non seulement comment d'autres groupes agissent, mais pourquoi¹⁵. »

En fin de compte, une analyse de la documentation conclut que la CQ est la capacité de tenir compte des croyances, des valeurs, des attitudes et des comportements communs d'un groupe de personnes et d'appliquer cette connaissance à l'atteinte d'un objectif particulier. Plus précisément, la CQ a trait aux capacités cognitives, motivationnelles et comportementales de comprendre et de réagir efficacement aux croyances, valeurs, attitudes et comportements de personnes et d'institutions de leurs groupes, sociétés et cultures propres et autres dans des circonstances complexes et changeantes afin d'apporter un changement souhaité. Pour les FC en particulier, la CQ doit être appliquée aux niveaux national, international, du pays hôte et de l'ennemi et il faut mettre l'accent sur sa capacité à servir de multiplicateur de force. Les FC doivent mettre l'accent sur la fourniture d'ensembles de compétences et de connaissances aux personnes afin qu'elles puissent exploiter les avantages de la CQ pour mener à bien la mission.

Il est intéressant de mentionner que la CQ est différente de la sensibilisation culturelle. L'acquisition de compétences linguistiques et sociales relatives à la population d'un pays hôte peut faciliter les opérations dans un environnement mal connu, mais la seule sensibilisation culturelle ne fournit pas de compétences suffisantes pour agir efficacement dans l'environnement de sécurité complexe d'aujourd'hui. La CQ, par contre, tout en intégrant des aspects de la sensibilisation culturelle, fournit de plus une partie de la solution sur les façons de composer avec des demandes souvent concurrentielles imposées aux soldats dans le théâtre par leur gouvernement national (et officiers généraux), par les exigences opérationnelles de leur mission, leurs partenaires de coalition, les défis sociaux, politiques et environnementaux qu'ils doivent relever en servant

outré-mer, et par l'ennemi. De nombreux membres des FC reconnaissent de fait que bien que la sensibilisation culturelle à l'égard des régions où se déroule la mission soit fondamentale pour les opérations militaires dans des environnements étrangers, il existe un besoin de modèle de CQ auquel on puisse appliquer l'information particulière à la mission¹⁶.

Essentiellement, la CQ fournit un cadre dans lequel la formation culturelle peut fonctionner. La CQ devrait être un processus en développement constant chez les militaires, qui les prépare à la formation culturelle de prédéploiement.

COMPRENDRE LES QUATRE DOMAINES DE LA CQ

La CQ habilite les personnes à voir la « réalité » selon le point de vue d'une autre culture, plus particulièrement celle avec laquelle ils interagissent. À son tour, cette capacité fournit aux personnes les compétences qui peuvent leur permettre de pouvoir adapter leurs attitudes et leurs comportements afin de mieux influencer l'audience cible pour atteindre des buts particuliers. Pour les FC, la CQ exige la détermination du rôle des FC dans l'ensemble de la société canadienne, le rôle que les FC jouent dans les alliances multinationales, les complexités qui peuvent apparaître lors des opérations outre-mer, notamment avec les institutions et les populations du pays hôte, ainsi qu'une compréhension approfondie de « l'ennemi ». De plus, il faut prendre en compte et comprendre les interactions entre ces domaines. En effet, la CQ exige que les quatre domaines soient correctement harmonisés.

Domaine national : Gagner et conserver l'appui des Canadiens

Pour les membres des FC, comprendre les croyances, les valeurs et les coutumes qui composent la culture canadienne est important parce que les FC représentent et servent cette culture. Afin d'assurer le succès d'une mission, il est essentiel d'appliquer ces connaissances pour maximiser l'appui du public canadien et des FC. Une armée

qui sert une nation démocratique ne peut pleinement réussir si la population au pays n'appuie pas la mission. Au vingt-et-unième siècle, ce point est exacerbé par les médias. Dans les FC, le chercheur Robert W. Walker souligne le besoin que le personnel militaire postmoderne soit constitué de guerriers et de techniciens, ainsi que de chercheurs et de diplomates¹⁷. En tant que bâtisseurs de pays, les soldats agissent comme des ambassadeurs dans le pays hôte, mais un point souvent négligé, et qui est peut-être plus important, est que par ce rôle, les soldats sont également des ambassadeurs auprès de leur pays. La CQ exige la compréhension de ces relations.

Domaine international : Collaborer avec les autres : coalitions militaires, organisations intergouvernementales, organisations non gouvernementales et partenaires du pays hôte

Un autre domaine important dans lequel la CQ peut être utilisée comme multiplicateur de force touche les rapports avec des organisations internationales qui souhaitent le même état final général. De plus en plus, on fait appel aux FC pour agir au sein de coalitions militaires, d'organisations intergouvernementales (OIG), comme les Nations Unies (ONU) et l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), et pour travailler en collaboration avec d'autres ministères du gouvernement canadien et des organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales. De plus, les membres des FC déployés outre-mer doivent souvent aider à former des partenaires du pays hôte et travailler avec eux. L'unité de commandement est rarement possible dans des scénarios complexes mettant à contribution de multiples acteurs. Cependant, l'unité de l'effort peut et doit être atteinte. Comprendre les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements culturels des autres organisations et déterminer comment les autres considèrent les vôtres – d'où la CQ – facilitent l'atteinte de l'unité de l'effort.

Domaine du pays hôte : Au pays d'OZ: Appliquer la CQ dans un environnement peu familier

Un autre domaine dans lequel la CQ est particulièrement précieuse est celui du pays hôte. Mis à part les forces militaires du pays hôte, qui sont regroupées avec d'autres OGI avec lesquelles les FC ont des rapports étroits et réguliers, le domaine du pays hôte intègre tous les autres groupes du pays hôte, y compris les organismes politiques, civils et autres du pays hôte. Notamment, ces groupes eux-mêmes, même s'ils partagent normalement une culture nationale commune, appartiennent généralement à des sous-cultures particulières. La décision de regrouper des forces militaires du pays hôte avec d'autres OGI est un exemple du degré auquel une sous-culture peut remplacer la culture nationale. Bien sûr, il est peu probable que cette relation soit tranchée, mais qu'elle existe plutôt sous diverses teintes de gris. Il faut relever cette ambiguïté et la traiter au cas par cas.

Domaine de l'ennemi : Connaître l'ennemi

Dans une guerre, il est important de connaître votre ennemi. Comme dans chacun des trois autres domaines de la CQ, le regroupement culturel prédominant dans le domaine de l'ennemi peut à son tour se diviser en sous-cultures (p. ex., insurgés du pays hôte, combattants étrangers, mercenaires, criminels). Il est important de tenir compte du fait que le domaine de l'ennemi ne se limite pas nécessairement aux frontières nationales et que différentes identités et cultures nationales contribuent à la composition culturelle de l'ennemi. Cependant, en général, la culture de l'ennemi est plus que la simple somme de ses membres constituants. Par exemple, les kamikazes sont devenus un des traits marquants de la guerre en Afghanistan. Bien que les Afghans ne croient pas au suicide, les talibans peuvent recourir à cette tactique, même s'ils se composent de nombreux Afghans.

Il est également important de reconnaître que l'ennemi ne représente pas nécessairement le pays hôte. Il est important de se rendre compte qu'il y a une différence entre de nombreux membres du pays hôte et

l'ennemi, et que chaque groupe se conforme à un ensemble distinct de croyances, de valeurs, d'attitudes et de comportements pour demeurer concentré sur la tâche de gagner l'appui des populations locales.

Harmonisation : Interactions entre les quatre domaines de la CQ

L'harmonisation des quatre domaines de la CQ afin qu'elle puisse constituer un multiplicateur de force efficace est la phase la plus importante. Cela ne veut pas dire qu'il faille être des caméléons culturels en passant d'un domaine à un autre, mais plutôt que les personnes doivent harmoniser les connaissances qu'ils ont acquises dans chaque domaine et les appliquer de façon à atteindre leurs objectifs, qui, dans le cas des FC, correspondent ultimement à ceux du gouvernement et de la population du Canada et reflètent les valeurs culturelles canadiennes.

Harmoniser chacun des quatre domaines de la CQ aide à faire correspondre le discours national sur la guerre à la réalité de la guerre. Pour maximiser la probabilité de succès, il faut réduire le fossé entre la façon dont les Canadiens perçoivent la guerre et la réalité. On peut réduire la distance séparant le discours et la réalité de la guerre, par une série de déterminants, de deux façons : soit en modifiant le discours national sur la guerre, soit en modifiant la réalité de la guerre. Le plus souvent, ces deux éléments sont tous deux présents, parfois en élargissant le fossé et parfois en le réduisant¹⁸. Appliquer la CQ à chacun des quatre domaines aide à s'assurer que la distance entre le discours canadien sur la guerre et la réalité à laquelle sont confrontés les membres des FC engagés dans les combats soit maintenue à un minimum.

La CQ exige que les personnes connaissent leur audience afin qu'elles puissent adopter un comportement adéquat pour faire avancer leur cause. En fin de compte, elles n'ont pas à modifier leur ensemble de croyances et de valeurs de base, mais elles peuvent modifier la façon dont elles se représentent et l'importance qu'elles accordent à certains comportements. L'harmonisation des quatre domaines de la CQ revêt une importance critique parce que se comporter adéquatement dans chaque domaine culturel est essentiel au succès de la mission.

IMPLICATIONS POUR LE LEADERSHIP DES FC

La capacité des leaders des FC de pouvoir reconnaître ce qu'est la CQ et d'appliquer cette connaissance comme un multiplicateur de force a de nombreuses implications sur le succès de la mission. La CQ facilite l'obtention de l'appui des Canadiens et des populations du pays hôte, ainsi que la collaboration des alliés militaires, des OGI et des ONG. De plus, elle permet également de conserver le soutien des membres des FC. Par exemple, une des façons dont la CQ a été appliquée efficacement en Afghanistan est l'attention portée aux blessés et le rapatriement de ceux qui sont morts. Ces actes font savoir aux soldats que leurs dirigeants et leur pays les apprécient. Cette reconnaissance du sacrifice est importante car elle exprime les valeurs culturelles canadiennes reliées à la vie et à la mort et assure que tous les soldats canadiens reviendront chez eux dans le respect et la dignité.

La CQ peut également être appliquée aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique. Lors de la planification d'un de ces niveaux, il est important de tenir compte des quatre domaines de la CQ – national, international, pays hôte et ennemi – et de déterminer comment ils interagissent et contribuent au succès de la mission. Différents niveaux de leadership peuvent avoir à accorder en priorité l'attention à certains domaines. Cependant, il est toujours nécessaire de parvenir à un équilibre entre les quatre.

Le paradigme des domaines de la CQ permet aux dirigeants de consciemment combler les fossés culturels des connaissances avec de l'information spécifique concernant les diverses cultures que les soldats peuvent rencontrer lors des opérations. Cela peut être fait par une combinaison de stratégies et de méthodologies, comme la formation programmée en sensibilisation culturelle, des listes de lectures recommandées portant sur des études savantes, des livres de voyages, des études sociologiques et anthropologiques et des oeuvres littéraires, des discussions entre pairs et anciens combattants ayant de l'expérience dans un pays particulier et par le jeu de rôles. Notamment, lors de l'acquisition de l'information culturelle, il est important d'essayer de voir le monde selon le point de vue du groupe qui est examiné. Cette aptitude aide à

prendre des décisions éclairées et contribue à influencer les autres vers une autre façon de penser.

CONCLUSION

En somme, on peut considérer la CQ comme le squelette sur lequel peut être placée l'information culturelle. Plus on place de connaissances culturelles sur ce cadre, plus il sera développé. Plus la structure sera développée, plus elle sera utile comme multiplicateur de force. Il est important de noter que les quatre domaines de la CQ – national, international, pays hôte et ennemi – doivent toujours être harmonisés.

NOTES

- 1 Cité dans Frank G. Hoffman, « Principles for the Savage Wars of Peace », in Anthony McIvor, *Rethinking the Principles of War*, Annapolis, Naval Institute Press, 2005, p. 304.
- 2 Page d'accueil CAOCL, US Marines, << <http://www.tecom.usmc.mil/caocl/>>>, accès le 19 février 2007.
- 3 P. Christopher Earley et Elaine Mosakowski, « Cultural Intelligence », *Harvard Business Review* October (2004), p. 139-140.
- 4 P. Christopher Earley et Soon Ang, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford: Stanford University Press, 2003, p. 59, 67.
- 5 P. Christopher Earley et Randall S. Peterson, « The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager », *Academy of Management Learning and Education* 3 (2004), p. 105.
- 6 James P. Johnson, Thomasz Lenartowicz et Salvador Apud, « Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model », *Journal of International Business Studies* 4 (2006), p. 525-544; David C. Thomas, « Domains and Development

- of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness », *Group and Organization Management* 1 (2006), p. 78-96.
- 7 Earley et Ang, *Cultural Intelligence*, p. 12.
- 8 *Ibid.*, p. 94.
- 9 P.M. Zeman, « Goat-Grab: Diplomacy in Iraq », *Proceedings*, novembre (2005), p. 20.
- 10 Robert H. Scales Jr., « Culture-Centric Warfare », *Proceedings*, octobre (2004), p. 32.
- 11 Lorenzo Puertas, « Corporal Jones and the Moment of Truth », *Proceedings*, Novembre (2004), p. 44.
- 12 Puertas, « Corporal Jones and the Moment of Truth », p. 43.
- 13 Center for Advanced Defence Studies Staff, « Cultural Intelligence and the United States Military », in *Defence Concepts Series*, Washington, DC, juillet 2006, p. 1.
- 14 Leonard Wong, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone and Richard Swengros, « Strategic Leadership Competencies », *Report*, US Department of the Army, p. 7.
- 15 John P. Coles, « Incorporating Cultural Intelligence into Joint Doctrine », *IOSphere: Joint Information Operation Center*, printemps (2006), p. 7.
- 16 Interviews menées par le Colonel Bernd Horn et le Dr Emily Spencer à la BFC Edmonton, janvier 2007.
- 17 Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Académie canadienne de la Défense: Rapport technique de l'ILFC, septembre 2006, p. 21.
- 18 Ce modèle est une adaptation de John A. Lynn, *Battle : A History of Combat and Culture*, Boulder: Westview Press, 2003, Appendix: The Discourse and the Reality of War: A Cultural Model.

LECTURES RECOMMANDÉES

- Coles, John P. « Incorporating Cultural Intelligence into Joint Doctrine », *IOSphere: Joint Information Operation Center*, printemps 2006, 7-13.

(Peut également être consulté à l'adresse suivante : http://www.au.af.mil/info-ops/iosphere/iosphere_spring06_coles.pdf)

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

Hernandez, Prisco R. « Developing Cultural Understanding in Stability Operations: A Three Step Approach », *Field Artillery*, janvier-février 2007, 5-10. (Peut également être consulté à l'adresse suivante: http://sill-www.army.mil/famag/2007/JAN_FEB_2007/JAN_FEB_2007_PAGES_5_10.pdf)

McFarland, Maxie. « Military Cultural Education », *Military Review*, mars-avril 2005, 62-69. (Peut également être consulté à l'adresse suivante : <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/milreview/mcfarland.pdf>)

McIvor, Anthony. (Ed.) *Rethinking the Principles of War*. Annapolis: Naval Institute Press, 2005.

Ng, Kok-Yee et P. Christopher Earley, « Culture + Intelligence: Old Constructs, New Frontiers », *Group and Organizational Management* 1, 2006, 4-19.

Pretraeus, David H. et James F. Amos. *Counterinsurgency*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, December 2006, plus précisément, le chapitre 2, « Unity of Effort: Integrating Civilian and Military Activities » et le chapitre 3, « Intelligence in Counterinsurgency ».

Salmoni, Barak A. « Advances in Predeployment Culture Training: The U.S. Marine Corps Approach », *Military Review*, Novembre-Décembre 2006, 79-88.

LE JUGEMENT

Robert W. Walker

Les définitions, les champs sémantiques et les synonymes qui figurent habituellement dans les dictionnaires sous les rubriques « décision » et « jugement » donnent l'impression que ces termes pourraient être équivalents¹. Plus précisément, les termes « décision » et « jugement » renvoient à des concepts qui peuvent se recouper, par exemple dans les expressions « raisonnement fondé », « pensée rationnelle », « raisonnement de type moral ou éthique » ou « résolution ». Par contre, dans le chapitre sur la prise de décisions du présent manuel, les termes « décision » et « jugement » ne sont pas interchangeables, même s'ils renvoient à des concepts qui peuvent se ressembler. Il importe de pousser la recherche plus loin pour définir ces termes avec précision étant donné que la prise de décision constitue, en vertu de la doctrine militaire, l'une des principales responsabilités des leaders militaires et que ceux-ci doivent donc être en mesure de comprendre ces deux aspects du processus décisionnel.

CONTEXTE HISTORIQUE - L'INCOMPÉTENCE ET LE MANQUE DE JUGEMENT CHEZ LES MILITAIRES

Deux livres célèbres publiés au cours des trente dernières années traitent de l'incompétence chez les militaires² et des défaites attribuables à l'incompétence de militaires³. Ces livres sont précieux parce qu'ils explorent la conduite des leaders militaires, particulièrement sous l'angle de leur jugement, dans la conduite de la guerre et au sein d'institutions

militaires. Les faits relatés se sont essentiellement déroulés au cours du dernier siècle, plus particulièrement durant la Première et la Deuxième Guerres mondiales, et ils servent surtout à révéler et à expliquer les cas où des militaires ont manqué de jugement.

Lettré britannique, psychologue et ancien officier militaire, Norman Dixon, Ph.D., examine de deux points de vue les aspects psychologiques qui sont intervenus dans les cas d'incompétence militaire relatés et le raisonnement des militaires ayant fait montre d'incompétence. Il explique en détail le « dysfonctionnement de certains leaders » et la « psychologie sociale d'organisations militaires ». L'auteur explore différentes facettes de l'incapacité chez les humains et fait valoir que certains leaders supérieurs, bien que confortablement installés dans leur position d'autorité, étaient en fait totalement dépourvus des capacités cognitives qui leur auraient permis de bien juger de la situation. Il fait aussi valoir, à la lumière des choix professionnels et personnels de certains leaders, que ceux-ci pourraient avoir été enclins, étant sujets à des « troubles de fonctionnement », à ne pas mettre à profit leurs capacités cognitives et à ne pas exercer leur jugement dans le but de ne pas compromettre leur carrière en se faisant « remarquer », car ils avaient déjà pris la voie du conformisme institutionnel et choisi de ne prendre aucun risque dans leur carrière. En ce qui concerne l'institution militaire, Dixon aborde, dans son exploration de la « psychologie sociale des organisations militaires », la rigidité de la structure hiérarchique et le manque de pertinence des choix relatifs à la façon d'utiliser les ressources humaines, ce qui explique la présence, au sein de ces organisations, des militaires les moins compétents ou les moins disposés à remettre en question les pratiques désuètes de la guerre et les concepts dépassés du leadership et du professionnalisme. Dixon présente une infinité d'exemples impressionnants, rendant compte en détail d'une succession de cas d'incompétence chez les militaires.

L'analyste stratégique étatsunien Eliot Cohen et le professeur et historien britannique John Gooch portent un regard nouveau sur les facteurs qui ont contribué à ébranler des armées, entraînant leurs « revers de fortune » et la défaite du pays qu'elles défendaient. Les auteurs font valoir que ce n'est jamais la faute d'un seul leader si les armées vivent

des revers de fortune, mais plutôt celle d'un groupe de représentants et de dirigeants au sein d'une organisation. Ils font aussi valoir qu'il est difficile de cerner les causes d'un échec. Cohen et Gooch présentent une analyse de cas d'échec qui s'expliquent par le manque de jugement de la part de groupes de leaders militaires et de leur institution (Passchendaele ou Pearl Harbour), de dirigeants industriels (la voiture Edsel, de Ford) et de représentants gouvernementaux (le désastre nucléaire de Three Mile Island, aux États-Unis). Ils ont eu l'idée d'établir un tableau analytique qui dresse un portrait détaillé des cas d'échec en temps de guerre et qui permet de cerner ce qu'il faut de jugement stratégique à une organisation, plus particulièrement sous l'angle de la capacité d'apprendre, de prévoir et de s'adapter, pour que l'apprentissage organisationnel soit propice à une mise à profit du jugement au cours de la prise de décision. Cohen et Gooch ont, comme Dixon, fourni des exemples frappants de revers militaires, de défaites en temps de guerre et d'erreurs de jugement commises par des leaders supérieurs.

DÉFINITION DU JUGEMENT

Les cas d'incompétence et de défaites militaires en temps de guerre sont tellement nombreux dans l'histoire que les deux sources mentionnées n'auraient pu les couvrir tous, mais il reste que les faits qui y sont relatés suffisent pour démontrer la très grande pertinence de faire preuve d'un excellent jugement. Essentiellement, le jugement doit être vu comme l'une des compétences devant être mises à profit dans le processus de prise de décisions pour éviter les échecs. Si la prise de décisions est le gâteau, le jugement est la cerise. Ainsi :

- Le jugement – faculté exercée par les leaders durant la transformation cognitive d'éléments complexes de connaissances, faisant appel à l'intuition et à l'intelligence – peut permettre aux personnes qui en sont pourvu d'arriver à comprendre une situation avec une grande finesse et de se servir de ce qu'ils ont

LE JUGEMENT

compris pour obtenir le résultat voulu; quiconque comprend bien une situation a plus de chances d'arriver à des conclusions éclairées qui permettront de bien orienter les mesures à prendre.

- Le jugement ouvre la voie à une perception claire du déroulement des situations, permet d'interpréter tous les renseignements disponibles, d'évaluer et de soupeser les possibilités, de dégager les éléments essentiels des éléments secondaires ou superflus, de prendre des décisions fondées sur des critères objectifs, après mûre réflexion, et de se faire une opinion raisonnée pour faire des choix finaux et les mettre en application.
- Le jugement joue un rôle d'une importance particulière lorsque les renseignements obtenus sont inexacts ou incomplets, lorsqu'il est presque impossible d'appliquer une approche rationnelle fondée sur un examen approfondi de toutes les possibilités et les résultats d'une analyse détaillée ou lorsque le temps presse et qu'il faut agir immédiatement.

Dans le présent manuel, le chapitre sur la prise de décisions donne en exemple le modèle décisionnel rationnel, décrit comme un processus rationnel idéal, au cours duquel il serait possible, en théorie, de prendre des décisions fondées sur une rationalité parfaite, comme ce serait le cas dans la mise en œuvre d'une stratégie décisionnelle parfaitement informée et logique⁴. Les leaders subalternes peuvent souvent prendre des décisions judicieuses à condition de faire preuve de beaucoup de bon sens, de mettre à profit leurs expériences à titre de leaders et de recourir au raisonnement analytique linéaire.

Appliqué au niveau des leaders subalternes, le modèle décisionnel rationnel « limité » suppose aussi une distinction entre la prise de décision

et le jugement. Le jugement peut être l'une des compétences nécessaires à la prise de décision, mais, comme nous le verrons, il doit être exercé « au-delà des limites » du raisonnement analytique, qui suffit pour la prise des décisions qui relèvent des leaders subalternes. Dans le cas des décisions relevant des leaders supérieurs, dont le niveau de responsabilité va croissant – ils travaillent dans un environnement opérationnel qui entraîne des coûts de plus en plus élevés, jouent un rôle de direction plus important au sein de l'institution et doivent avoir une vision stratégique à plus long terme, – l'application stricte du modèle décisionnel rationnel serait insuffisant, faute de faire appel au jugement cognitif créatif et à la faculté d'abstraction.

La distinction entre la prise de décision et le jugement s'explique par la distinction qui peut être faite, d'une certaine manière, entre la situation des leaders subalternes, qui prennent des décisions pour lesquelles l'approche analytique suffit, et la situation des leaders supérieurs, qui prennent des décisions pour lesquelles ils doivent aussi avoir recours au jugement cognitif créatif. Ce concept fondamental constitue un élément important du cadre de perfectionnement professionnel (CPP) de l'Académie canadienne de la Défense, qui sert à la gestion des programmes d'instruction et du perfectionnement professionnel⁵. (Le CPP est expliqué en détail dans un autre chapitre du présent manuel.) La capacité cognitive compte parmi les cinq métacompétences que doivent posséder les leaders, des niveaux de leadership subalternes aux niveaux supérieurs; les leaders doivent acquérir cette capacité progressivement, c'est-à-dire qu'ils doivent pouvoir faire appel à leur capacité cognitive analytique, aux niveaux les plus élémentaires de leadership, puis, principalement, à leur capacité de raisonnement aux niveaux intermédiaires (pour cerner les problèmes et trouver des solutions) et, enfin, à leur capacité cognitive créative et à leur faculté d'abstraction aux niveaux supérieurs (pour pouvoir proposer des solutions imaginatives, originales et novatrices lorsqu'ils discutent en vue de prendre des décisions). Cette description des niveaux progressifs des compétences à acquérir fait ressortir clairement la différence entre la prise de décisions et le jugement.

Bill Bentley mentionne ce qui suit dans le chapitre susmentionné sur la prise de décisions :

La nature de l'espace de combat réel limite la capacité des décideurs humains de mettre en œuvre des processus véritablement analytiques. Cela a mené à l'élaboration d'une autre approche comportant ce qu'on appelle les théories décisionnelles naturalistes ou intuitives. Cette approche est basée sur la prémisse que les gens font appel à des procédures informelles ou à l'heuristique pour prendre des décisions en tenant compte des restrictions quant au temps disponible, de l'information limitée et d'une capacité de traitement cognitif limitée. Trois principes de base sous-tendent les théories naturalistes (intuitives). Le premier est que les décisions sont prises par des évaluations holistiques séquentielles du plan d'action [...] Le second principe est que le décideur se base principalement sur des processus axés sur la reconnaissance pour élaborer des options. Le troisième principe est que les décideurs adoptent un seuil de satisfaction, et arrêtent la recherche quand un plan d'action acceptable est trouvé⁶.

Bentley décrit le modèle décisionnel axé sur la reconnaissance, les modèles narratifs et, plus particulièrement, le concept de la pensée systémique dure, la méthodologie systémique douce, le modèle opérationnel systémique, qui comporte sept étapes qui s'appuient les unes sur les autres et qui mènent à l'articulation d'un concept opérationnel holistique qui permet une planification et une exécution détaillées. Bentley ne conçoit pas le modèle opérationnel systémique comme une panacée pour tous les problèmes contemporains de conception opérationnelle, mais comme « une solution de rechange viable à la méthodologie du processus de planification opérationnelle en se basant sur des fondements théoriques qui tiennent compte de la nature indéterminée et complexe de l'environnement opérationnel contemporain et de la nouvelle science »⁷. L'auteur conclut que les guerres et les conflits modernes nécessitent l'emploi d'une combinaison de techniques et de modèles décisionnels – des techniques au niveau tactique pour les leaders subalternes, qui

doivent résoudre des problèmes structurés et linéaires, et des techniques aux niveaux opérationnel et stratégique pour les leaders supérieurs, qui doivent recourir à des modèles décisionnels axés sur le recours à la pensée systémique et à la créativité pour résoudre des problèmes non linéaires et caractérisés par l'imprévisibilité.

EXEMPLES DE MODÈLES DÉCISIONNELS AXÉS SUR LE RECOURS À LA CRÉATIVITÉ

Les Forces canadiennes font face à deux autres types de situations, outre celles qui justifient l'application des modèles décisionnels proposés par Bentley dans la conduite de la guerre, qui comportent des éléments d'imprévisibilité ou parfois d'ambiguïté et de complexité et qui demandent un solide jugement professionnel. Ce sont les situations où il convient d'appliquer les principes de l'idéologie professionnelle⁸ et celles où il convient d'appliquer les principes de l'éthique des leaders⁹; les FC doivent surmonter des difficultés qui sont à la fois liées et distinctes dans ces deux situations.

Les praticiens de la profession des armes, qui font partie d'un groupe de professionnels qui inclut aussi des médecins, des avocats et des membres du clergé, élaborent leur propre idéologie, qui les guide dans l'exécution de leurs tâches professionnelles. Les fondements de la profession des armes au sein des Forces canadiennes, qui s'appuient sur l'éthos militaire, sont amplement décrits dans d'autres publications¹⁰. L'idéologie professionnelle des militaires canadiens se fonde sur les valeurs, les normes, la vision et les pratiques adoptées au sein de l'institution/des FC. Toutefois, tout comme les membres des FC ont tendance à avoir leur vision personnelle de la profession des armes, l'idéologie militaire, comme toute idéologie, repose aussi sur la vision personnelle de chacun, c'est-à-dire sur un système complexe d'idées basé sur les valeurs, les connaissances et l'expérience de chacun. Comme il en sera question dans la partie sur l'éthique, qui suit, l'identité que chacun s'est construite constitue aussi un aspect de l'idéologie professionnelle, car les leaders ont une façon personnelle de se percevoir et de percevoir

l'institution au sein de laquelle ils servent à titre de professionnels, selon leur structure identitaire¹¹. Le jugement est un élément central de la correspondance entre les professionnels et l'institution.

Cependant, il importe de savoir, comme Bentley l'explique, que la profession des armes se distingue clairement des autres professions, car ses membres y jouent un rôle collectif qui est défini par l'obligation de servir l'intérêt de l'institution avant ses propres intérêts, d'adhérer à une définition très large du devoir, d'employer la force militaire dans le respect des lois et de l'ordre et de consentir à ce que les supérieurs assument une responsabilité illimitée; il faut donc que chacun ait une capacité exceptionnelle d'exercer son jugement dans les situations de vie ou de mort¹². En vertu de l'idéologie propre à la profession des armes, les militaires doivent posséder des connaissances communes uniques qui s'acquièrent et se transmettent par des moyens qui se distinguent de ceux utilisés dans les autres professions. Étant donné le haut niveau d'abstraction des concepts enseignés, lesquels reposent sur la théorie, les militaires doivent recevoir une formation approfondie, continuer d'étudier tout au long de leur carrière et posséder un jugement exceptionnel. Carl von Clausewitz donne l'avertissement suivant dans son livre *On War* :

L'apprentissage de la théorie ne suffit pas à équiper l'esprit des formules qui permettront de résoudre tous les problèmes [...] mais l'esprit peut, grâce à la théorie, avoir un aperçu de la grande masse des phénomènes et de leurs rapports réciproques puis se libérer de la théorie et s'élever jusqu'au domaine de l'action¹³.

La complexité des exigences professionnelles et idéologiques propres à la profession des armes est telle que la survie des personnes qui exercent cette profession dépend grandement de la capacité de chacun, particulièrement celle des leaders, d'exercer, en temps opportun, un jugement cognitif créatif lucide et solide. Et ce n'est pas tout. Il faut aussi posséder cette capacité pour pouvoir observer les règles de l'éthique militaire, plus encore que pour prendre les décisions « ordinaires ». Il

faut le même niveau de capacités cognitives ou de jugement pour prendre des décisions du domaine de l'éthique militaire que pour exercer un leadership aux niveaux supérieurs ou se conformer à l'idéologie professionnelle, car les situations sont tout aussi ambiguës et complexes, et les problèmes, abstraits. L'éthique régit les comportements humains; elle est l'art de discerner le bien du mal, de choisir parmi les bonnes ou les mauvaises actions, celles qui conviennent le mieux. La culture et les facteurs climatiques et environnementaux servent de toile de fond à l'éthique, et cette toile de fond en définit largement les paramètres. Tout comme l'idéologie professionnelle, l'éthique se fonde sur des valeurs, des normes, une vision et des pratiques; pour remplir leur devoir, les leaders militaires doivent intérioriser les valeurs et les croyances sur lesquelles repose l'éthos militaire.

Lagacé-Roy, Ph.D., explore aussi le modèle de construction de l'identité personnelle (des leaders) proposé par Robert Kegan, en regard de son application à l'éthique et de ce que Kegan appelle « la recherche du sens », pour élargir sa perspective du monde. Analysées sous cet angle, les données sont plus complexes, et les questions éthiques ne peuvent être réglées sans une réflexion approfondie (un jugement approfondi). Il ressort que les personnes qui exercent la profession des armes ont, selon la structure de leur identité personnelle, une façon particulière de percevoir leur rôle, à titre de leaders, et celui de l'institution au sein de laquelle ils servent; c'est aussi leur structure identitaire qui détermine dans quelle mesure elles peuvent contribuer, en choisissant de se conformer aux règles de l'éthique, à la réalisation des objectifs visés, au bien-être des militaires et au succès des missions¹⁴. Comme l'explique Lagacé-Roy, « Kegan propose un modèle de développement par stades, allant d'une perception essentiellement axée sur soi à la compréhension des systèmes et des groupes qui ont façonné la personne et dont le soi fait partie »¹⁵. Selon le modèle de Kegan, les leaders auraient, aux stades plus avancés 4 et 5, intériorisé des méthodes introspectives, des principes et un sens du devoir dont ils seraient en mesure de se servir pour résoudre des dilemmes éthiques, et ils finiraient par pouvoir reconnaître une multitude de systèmes, de groupes et de théories reconnus universellement pour élargir leur perception de la société ou du monde et pour reconnaître

leur propre approche de résolution des problèmes complexes. Cette progression serait le résultat souhaité de toute démarche fondée sur l'exercice d'un leadership axé sur le respect des valeurs et des règles de l'éthique professionnelle¹⁶. Les leaders qui contribuent à apporter des changements positifs au sein de leur institution ou qui incitent leur entourage à le faire permettent à l'institution d'évoluer, encouragent les autres à faire des choix éthiques et, par conséquent, mettent en place des conditions propices à la création d'un milieu favorable à l'éthique. Ils doivent exercer un jugement éclairé pour pouvoir transmettre à l'ensemble leur capacité personnelle.

CONCLUSION

Somme toute, pour quelles raisons les leaders militaires doivent-ils absolument exercer un jugement solide et rigoureux? Essentiellement, cette exigence se justifie par les caractéristiques de leur milieu de travail – des êtres humains y risquent leur vie! Les militaires doivent absolument réaliser les objectifs de leurs missions, dans le cadre desquelles ils doivent, en temps de guerre, prendre le risque d'accepter que leurs supérieurs assument une responsabilité illimitée à leur égard, engager leur esprit de guerrier et leur sens moral – inspirés par leur confiance en la faculté de juger et d'agir de leurs leaders et par l'assurance que ceux-ci feront tout en leur pouvoir pour assurer leur bien-être. Le succès des missions risquerait d'être compromis si les subalternes ne pouvaient compter sur la capacité de leurs leaders d'exercer un jugement solide.

Le présent chapitre conclut, à la lumière des résultats d'analyses du comportement de plusieurs générations de leaders militaires qui ont manqué de jugement, que les difficultés liées à la nécessité d'exercer un jugement éclairé dans la conduite des affaires militaires ne datent pas d'hier. Cependant, force est de constater, compte tenu du contexte historique, que nous en sommes au « début d'un temps nouveau »; les changements rapides annoncent un temps où les problèmes seront plus complexes, plus lourds et plus difficiles à résoudre. Les militaires font face à de nouvelles menaces : la sécurité internationale

est de plus en plus instable et difficile à assurer, les sociétés qui vivent dans les environnements à risque ont des comportements tout à fait imprévisibles, les innovations technologiques mises au service de la guerre se développent à une vitesse effarante. Les leaders de la profession des armes doivent donc être plus informés que jamais et éviter de faire des erreurs de jugement.

Mais, qu'entend-on par jugement? Le jugement, soit la capacité de penser correctement, clairement, rigoureusement et, plus important encore, d'une manière créative – est une faculté de plus en plus indispensable aux fins de la réalisation des objectifs. Les leaders ne doivent prendre aucune décision sans faire appel à leur jugement pour éviter les erreurs et les échecs militaires. Ils doivent se servir de leur jugement pour transformer un système complexe d'idées et de connaissances, mettre à contribution leur intuition et leur intelligence pour bien comprendre la situation et tirer profit de ce qu'ils comprennent pour obtenir les résultats voulus. Le jugement est la faculté d'intégrer tous les renseignements disponibles à un ensemble, de soupeser les possibilités, de dégager les éléments essentiels des éléments superflus et de se former une idée raisonnée des objectifs à réaliser et des moyens pour y arriver. Le jugement joue un rôle d'une importance particulière lorsque les renseignements obtenus sont inexacts et incomplets, lorsqu'il est presque impossible d'appliquer une approche rationnelle qui demande un examen approfondi de toutes les possibilités et des résultats d'une analyse détaillée ou lorsque le temps presse et qu'il faut agir immédiatement. En outre, aux niveaux supérieurs de la hiérarchie, les leaders doivent mettre à contribution des capacités cognitives d'une plus grande complexité. Plus ils acquièrent de l'ancienneté et gravissent les échelons, plus ils doivent faire appel à leur capacité d'analyse pour cerner et résoudre des problèmes pratiques et linéaires, dans des situations souvent ambiguës et complexes; ils doivent aussi assumer un plus grand rôle stratégique dans l'institution, avoir une vision à plus long terme et appliquer des modèles décisionnels axés sur des théories « naturalistes » et une approche de pensée systémique et créative. En somme, le jugement n'est pas un concept simple; il renvoie à un ensemble d'activités cognitives, met la créativité à contribution et s'applique à une série d'étapes et d'actions, définies ci-dessus; de plus, les

leaders supérieurs doivent acquérir de nouvelles capacités cognitives, à la mesure de leurs responsabilités, des répercussions de leurs décisions et de l'influence qu'ils exercent au sein de l'institution.

NOTES

- 1 Cette distinction entre décision et jugement est établie à partir de définitions tirées du *Webster's New World Dictionary* (Toronto, ON : Nelson, Foster & Scott Ltd., 1960, p. 380 et 792) : prendre une décision signifie rendre un jugement, décision désigne le jugement rendu et décider signifie juger; selon le *Roget's International Thesaurus* (6^e édition, New York, NY : éd. Harper-Collins, 2001, p. 598.09), les termes « décision » et « jugement » sont interchangeable.
- 2 Norman F. Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence* (Londres, UK : Jonathan Cape Ltd., 1976).
- 3 Eliot A. Cohen et John Gooch, *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War* (New York, NY : Anchor Books/Random House, 1990).
- 4 Voir, dans le présent manuel, le chapitre sur la prise de décisions, rédigé par Bill Bentley, et plus particulièrement la section portant sur le modèle décisionnel rationnel et le modèle décisionnel rationnel (limité). Le modèle présenté par Bill Bentley est fondé sur un concept avancé par Herbert Simon, dans *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, 2004.
- 5 Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Rapport technique 2006-01 de l'ILFC, (Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006). Publié à <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli>.
- 6 Bill Bentley, "La prise de décisions," dans *Le précis de Leadership Militaire*, éd. Colonel Bernd Horn et Dr. Robert Walker (Toronto et Kingston: La presse Dundurn/Les presses de l'Académie canadienne de la Défense).

- 7 *Ibid.*
- 8 Bill Bentley, *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada* (Toronto, ON : L'Institut canadien d'études stratégiques, 2005).
- 9 Voir, dans le présent manuel, le chapitre de Daniel Lagacé-Roy intitulé « Éthique » ainsi que, du même auteur, l'article intitulé « Institutional Leader Ethics » dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues* (Kingston, ON : Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007), de Robert W. Walker (éd.), p. 109-121. L'auteur mentionne aussi le programme d'éthique de la Défense, *Introduction à l'éthique de la Défense*, 2^e édition, 2005. Pour en savoir plus sur le sujet du jugement, voir aussi les deux documents publiés par Lagacé-Roy, *L'éthique dans les Forces canadiennes : des choix difficiles* (Cahier d'exercices), Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006, et *L'éthique dans les Forces canadiennes : des choix difficiles* (Guide de l'instructeur), Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006.
- 10 Canada. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, ON : MDN, 2003, et *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*, de Bentley.
- 11 Robert Kegan, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Cambridge, Massachusetts : Presses de l'Université Harvard, 1982.
- 12 Bentley, *L'idéologie professionnelle*, p.56-58.
- 13 Carl von Clausewitz, *On War*, Michael Howard et Peter Paret (éd.), Princeton : Presses de l'Université de Princeton, 1976, p. 578.
- 14 Daniel Lagacé-Roy, « Institutional Leader Ethics », dans Robert W. Walker (éd.), *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*, Kingston, ON : presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007, p. 110 et 114-117. Source originale : Robert Kegan, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Cambridge, Massachusetts : presses de l'Université Harvard, 1982.
- 15 Daniel Lagacé-Roy, « Institutional Leader Ethics », p. 115

16 *Ibid.*, p. 116.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *L'éthique dans les Forces canadiennes : des choix difficiles* (Guide de l'instructeur), Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006.

Canada. *L'éthique dans les Forces canadiennes : des choix difficiles* (Cahier d'exercices), Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON : MDN, 2005. Document disponible à www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.

Cohen, Eliot A. et John Gooch, *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*, New York, NY : Anchor Books/Random House, 1990.

Dixon, Norman F., *On the Psychology of Military Incompetence*, London, UK : Jonathan Cape Ltd., 1976.

Horn, Bernd et Stephen J. Harris, *La fonction de général et l'art de l'amirauté : perspectives du leadership militaire canadien*. Toronto : Dundurn Press.

Hughes, Richard L., et Katherine C. Beatty, *Becoming a Strategic Leader*, San Francisco, CA : éd. Jossey-Bass et le Centre de leadership créatif, 2005.

Kegan, Robert, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, Massachusetts : presses de l'Université Harvard, 1982.

Walker, Robert W., *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, RT de l'ILFC 2006-01, Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006. Document disponible à www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli.

Walker, Robert W. (éd.), *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*, Kingston, ON : Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007.

Wong, Leonard, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone et Richard Swengros, *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, Pennsylvania : US Army War College, Strategic Studies Institute, 2003. Document disponible à www.carlisle.army/mil/ssi/pubs/.

LE MENTORAT

Daniel Lagacé-Roy

Dans le monde ambigu, complexe et en évolution d'aujourd'hui, les individus, particulièrement les professionnels militaires, cherchent des mentors qui peuvent les aider à relever des défis et à surmonter des situations difficiles. De plus, le rôle d'un mentor comprend le désir et la responsabilité de participer à la croissance d'un individu, ce qui assure une tutelle supplémentaire à ceux qui travaillent dans l'environnement de sécurité difficile. Ainsi, le mentorat est un outil d'apprentissage qui fait appel à une méthode plus holistique du perfectionnement et permet de mieux préparer les individus à relever les défis et à assumer les obligations de leur poste.

CONTEXTE

Sur le plan historique², le terme « mentor » provient du poème épique d'Homère, *L'Odyssée*, dans lequel le poète grec campe un personnage qui s'appelle Mentor. Il est le fils d'Alcimos et, dans sa vieillesse, il devient le conseiller fiable et le vieil ami d'Ulysse, le roi d'Ithaque. Avant son départ pour le siège de Troie, Ulysse demande à Mentor d'être le père substitut de son fils, Télémaque, et lui confie la garde de la maisonnée royale. Il est intéressant de noter que la lecture assidue de *L'Odyssée* révèle que la déesse Athéna empruntait parfois la forme de Mentor. Donc, dans la mythologie grecque, le rôle du mentor n'était pas restreint à un sexe donné.

Le nom commun mentor est apparu dans les langues française et anglaise seulement au début du dix-huitième siècle. C'est l'auteur français

Fénélon qui a introduit le terme « mentor » dans la langue en l'utilisant dans son ouvrage intitulé *Les aventures de Télémaque* en 1699. On prétend que le sens actuel du mot « mentor » provient des interprétations de Fénélon³.

Avec le temps, le mentorat a été associé au concept de l'apprentissage, c'est-à-dire comme une méthode de perfectionnement des compétences personnelles et professionnelles des employés. Les jeunes hommes devenaient les apprentis de maîtres-artisans, de négociants ou de capitaines de navire qui leur transmettaient leurs connaissances. Parfois, des relations personnelles se développaient entre un maître (mentor) et un apprenti.

Cette dyade mentor-apprenti a évolué et a été adaptée pour répondre à des besoins particuliers. Par exemple, après la Deuxième Guerre mondiale, le mentorat a été surtout utilisé pour préparer le personnel doté d'un grand potentiel à occuper un poste de gestion. Ce n'est qu'après 1960 que l'importance du mentorat en tant que stratégie de formation continue, avantageuse pour tous les employés, a été reconnue.

À mesure que les sociétés sont devenues plus complexes et impersonnelles, en partie à cause des progrès technologiques, le besoin d'un mentorat individuel est devenu de plus en plus important. Les organisations ont commencé à utiliser le mentorat comme un outil de perfectionnement majeur des compétences professionnelles et personnelles, et cet outil de perfectionnement est encore assez courant aujourd'hui⁴.

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT?

Le concept du mentorat se définit comme une relation professionnelle dans laquelle une personne plus expérimentée (un mentor) partage volontairement ses connaissances, ses informations et sa sagesse avec une personne moins expérimentée (un mentoré⁵), qui désire bénéficier de cet échange. C'est une « relation dynamique, chronophage, dans laquelle la personne mentorée parvient à maturité sur le plan professionnel et personnel sous la tutelle du mentor pour qu'elle puisse « innover, réfléchir et s'adapter aux exigences d'un environnement où les activités se déroulent

à un rythme rapide, qui est très stressant et qui change rapidement »⁶. De plus, il s'agit d'une relation d'apprentissage à long terme fondée sur le respect, l'honnêteté, la confiance et les buts mutuels. Le mentorat est généralement axé sur quatre domaines de perfectionnement à long terme, c'est-à-dire :

- a) Le leadership (p. ex., améliorer les compétences en leadership);
- b) Le perfectionnement professionnel (p. ex., encourager la croissance au moyen de cours très récents);
- c) La formation continue (p. ex., déterminer les possibilités et les occasions d'avancement);
- d) Le développement personnel (p. ex., trouver des façons de maintenir l'équilibre entre la vie familiale et le travail).

Il est important de se rappeler que chaque relation de mentorat est unique. Les sujets de discussion, tels que la compréhension de la culture organisationnelle et l'amélioration du rendement, dépendent largement des besoins du mentoré et des éléments qui, aux yeux du mentor, sont importants pour le perfectionnement à long terme. L'un des ingrédients essentiels du mentorat est que le mentor et les mentorés sont disposés à consacrer du temps et de l'énergie à la relation pour qu'elle soit productive.

QU'EST-CE QU'UN MENTOR?

Une relation de mentorat est le cadre dans lequel un mentor donne des conseils au sujet des domaines de perfectionnement susmentionnés. Afin de pouvoir donner l'orientation appropriée, le mentor devrait occuper un

poste supérieur (au moins deux niveaux plus haut) à celui du mentoré. Cependant, le facteur le plus important est que le mentor soit une personne plus expérimentée (p. ex., un chef d'équipe qui sert de mentor à un employé subalterne) et qu'il soit disposé à motiver, à encourager, à habiliter et à soutenir le mentoré au mieux de ses capacités.

Durant l'établissement d'une relation de mentorat, un mentor peut être appelé à jouer le rôle de conseiller, d'enseignant, de guide, d'élément de motivation, de modèle et d'aidant⁷. Ces fonctions, qui sont déterminées par les besoins⁸ du mentoré, peuvent être décrites brièvement comme suit :

- a) Un conseiller écoute, encourage et aide à développer la conscience de soi;
- b) Un enseignant aide à fixer des buts réalistes et renseigne sur les obligations professionnelles;
- c) Un guide partage son expérience et agit comme personne ressource;
- d) Un élément de motivation reconnaît les points forts, les aspects à améliorer et habilite le mentoré à trouver les réponses;
- e) Un modèle agit comme une personne intègre dont les actions doivent être reproduites et les valeurs adoptées;
- f) Un aidant se concentre sur l'acquisition de compétences particulières.

Il est important de prêter attention à la dernière fonction, c'est-à-dire le rôle d'un aidant. Dans le mentorat, cette fonction ne représente qu'une facette de la relation. Lorsqu'un mentor joue le rôle d'un aidant, il le fait en sachant que les compétences (p. ex., surmonter les lacunes)

appries par l'encadrement sont des moyens d'atteindre le but global (p. ex., devenir un meilleur leader) fixé par le mentoré et le mentor au début de la relation de mentorat.

QU'EST-CE QU'UN MENTORÉ?

Un mentoré est habituellement décrit comme un individu occupant un poste subalterne, moins expérimenté, qui est très motivé à apprendre, à se perfectionner et à croître sur le plan personnel et professionnel. Un mentoré cherche la rétroaction, est réceptif à cette dernière et accueille favorablement les nouveaux défis et les nouvelles responsabilités. Le succès d'une relation de mentorat repose souvent sur l'aspiration du mentoré à apprendre et à jouer un rôle actif dans son perfectionnement. Un autre facteur de succès est le fait que le mentoré choisisse son mentor. Ce choix est fondé sur les besoins du mentoré (p. ex., il est très désireux d'apprendre à la suite d'une expérience précédente fructueuse) et aussi sur le désir de trouver un mentor qui est prêt à consacrer du temps au perfectionnement de quelqu'un.

QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE LE MENTORAT ET L'ENCADREMENT?

On en est venu à utiliser de façon interchangeable les termes mentorat et encadrement et on confond souvent leur signification. Même si le mentorat, comme on l'a déjà dit, englobe l'encadrement, il n'est pas synonyme de ce dernier. « Ainsi, la portée du mentorat est bien plus grande que celle de l'encadrement, qui est un petit sous-ensemble du mentorat⁹. »

L'encadrement, une fonction unique, est une relation à court terme dans laquelle une personne (l'aidant) se concentre sur le perfectionnement et l'amélioration du rendement, des compétences, de l'efficacité et du potentiel d'une autre personne (l'aidé)¹⁰. Plus précisément, l'encadrement est un processus durant lequel l'aidant dirige l'apprentissage et l'instruction dans le but de « corriger le comportement inapproprié, d'améliorer le rendement et de transmettre des compétences dont l'employé a besoin

pour assumer de nouvelles responsabilités »¹¹. Par conséquent, un rôle d'encadrement est principalement axé sur l'emploi pour guider une personne afin qu'elle atteigne des résultats concrets (p. ex., apprendre à déléguer des tâches) durant une relation à court terme.

TYPES DE RELATIONS DE MENTORAT

L'établissement et le processus d'une relation de mentorat prennent habituellement forme dans un type particulier de relation. Le type le plus approprié dépend des objectifs que les parties (p. ex., le mentoré, le mentor et l'organisation) veulent atteindre. Nous allons décrire ici brièvement trois types de relations. Les deux auxquelles on fait le plus souvent référence sont les relations de mentorat formel et officieux. Il existe un troisième type, désigné sous le nom de « semi-formel », qui constitue un « compromis » entre les deux autres. Ce dernier type de mentorat est souvent celui qui est le plus efficace dans de grandes organisations¹².

Le premier type de mentorat est appelé le mentorat « formel » parce que la relation est structurée et gérée par une organisation donnée et qu'elle est fondée sur les besoins et les buts de l'organisation. On incite les gens à y participer et les mentors et les mentorés sont jumelés selon leur compatibilité. De plus, une formation est donnée aux deux partenaires et les résultats sont mesurés.

Le deuxième type de relation de mentorat est dit « officieux » parce qu'il s'établit spontanément, au cas par cas. Il s'agit d'un processus de libre-choix entre une personne qui croit au potentiel d'une autre personne et un individu qui perçoit quelqu'un comme un modèle. Le processus et ses avantages ne sont pas toujours reconnus.

Le troisième type est le mentorat semi-formel, qui comprend toutes les qualités du programme formel, à l'exception du processus de jumelage. Il est plus souple et est offert à tous les membres du personnel dans le cadre des programmes de perfectionnement de l'organisation. L'organisation donne de la formation et des cours et favorise le jumelage en offrant aux participants des possibilités de se rencontrer et de former leurs relations de mentorat.

LES AVANTAGES DU MENTORAT

On peut facilement déterminer les avantages d'une relation de mentorat à trois niveaux différents : le mentoré, le mentor et l'organisation (lorsqu'un programme officiel est en place).

Du point de vue du mentoré, les avantages comprennent, sans y être limités :

- a) du counseling professionnel;
- b) la compréhension des rôles et des attentes au sein de l'organisation;
- c) l'amélioration de la connaissance organisationnelle;
- d) l'apprentissage du règlement des situations difficiles; et
- e) l'amélioration de la confiance en soi et de la productivité.

La participation au perfectionnement des subordonnés et des futurs chefs est, du point de vue du mentor, gratifiante en soi. Outre cette réalisation, les avantages personnels et professionnels jouent un rôle important. Les avantages comprennent ce qui suit :

- a) la satisfaction personnelle;
- b) de nouvelles idées et perspectives;
- c) la contribution à la mémoire de l'organisation;
- d) les occasions de mettre en évidence les réalisations personnelles et professionnelles; et
- e) la collaboration et la collégialité.

Les avantages organisationnels des programmes de mentorat sont clairement reconnus dans la citation suivante du Conference Board of Canada : « Les organisations de premier rang envisagent un moyen innovateur de conserver les talents, d'aider les employés à apprendre et à s'améliorer et à transférer la connaissance d'un travailleur expérimenté à d'autres qui le sont moins¹³. » Il existe d'autres avantages, notamment :

- a) une incidence directe sur le rendement au travail;
- b) la socialisation au début de la carrière;
- c) la communication et la compréhension organisationnelles; et
- d) la planification du perfectionnement des ressources humaines à long terme et de la relève du leadership.

LE MENTORAT ET LE LEADERSHIP

On reconnaît de plus en plus l'importance de créer un environnement d'apprentissage qui garantit que les militaires se perfectionnent sur les plans professionnels et personnels grâce à la connaissance et à l'expérience. Un tel environnement d'apprentissage permet aux futurs chefs de s'adapter et d'être réceptifs aux changements internes et externes. De plus, il leur permet d'encourager leurs subordonnés à « se pencher sur de grandes questions, à faire preuve de pensée critique et à proposer des idées novatrices et à tenir des débats sur ces dernières dans le but de contribuer à l'efficacité de l'organisation »¹⁴.

En fait, un environnement d'apprentissage développemental favorise l'éclosion du type de chef qui est responsable de mentorer « les apprentis et les personnes chargés d'une tâche difficile et il encourage et appuie les subordonnés qui participent à des activités éducatives, professionnelles et de croissance personnelle au cours de leur carrière »¹⁵.

En participant à leur perfectionnement en matière de leadership, à leur perfectionnement professionnel, à leur formation continue et à leur développement personnel, les leaders, à titre de mentors, reconnaissent que le mentorat est une capacité d'apprentissage qui permet d'améliorer les aptitudes des futurs chefs. De plus, en fournissant la relation de mentorat appropriée, les leaders, dans leur rôle de mentor, s'assurent que les futurs chefs possèdent les « capacités » qui sont nécessaires à l'efficacité d'une organisation.

Par conséquent, le mentorat est un processus d'apprentissage et un outil de perfectionnement en leadership éprouvé. En fait, pour être efficace, le mentorat ne peut être séparé du rôle essentiel du perfectionnement. Ainsi, « le perfectionnement en matière de leadership est un processus qui s'étend sur toute la carrière et durant l'instruction sur le perfectionnement en leadership, on doit enseigner comment interagir avec les subordonnés et favoriser leur croissance et leur perfectionnement, tout en mettant l'accent sur le développement du leadership personnel »¹⁶. Le processus de mentorat, en termes de perfectionnement, convient à l'amélioration continue des subordonnés et des futurs chefs. Pour être plus précis, le mentorat sert à perfectionner les capacités sociales (p. ex., la communication efficace) qui sont nécessaires « ... pour formuler des solutions dans les environnements organisationnels complexes... »¹⁷.

LE MENTORAT ET LES FORCES CANADIENNES (FC) - ÉTUDE DE CAS

Le concept du mentorat n'est pas complètement étranger aux FC, et certains types d'initiatives de mentorat ont été pris à différents niveaux. En fait, le mentorat a toujours été une facette importante du leadership dans les FC. Bien qu'il n'existe aucun programme officiel de mentorat dans les FC au moment de la rédaction de ces lignes, un certain nombre d'initiatives de mentorat ont déjà été mises en oeuvre à différents niveaux de l'organisation (p. ex., aux niveaux des unités et des groupes professionnels militaires [GPM]). Les FC offrent un cadre unique pour les relations de mentorat : les militaires moins expérimentés

peuvent apprendre et se perfectionner en côtoyant des militaires plus expérimentés. Souvent, les officiers supérieurs et les militaires du rang supérieurs (MR) adoptent ce rôle de façon non officielle en encourageant leurs subordonnés à se perfectionner et en leur donnant des occasions de se surpasser. Le mentorat est également avantageux pour les FC en tant qu'organisation parce qu'il a une incidence sur la satisfaction au travail, la productivité et le maintien en poste.

Ce qui est le plus remarquable, c'est que l'intérêt pour le mentorat a augmenté récemment et qu'il devient mieux intégré au perfectionnement en leadership. En voici un exemple : « La Réserve navale utilise le mentorat pour préparer les futurs commandants de navire à acquérir le processus cognitif du commandement et les aider à se préparer au Conseil d'évaluation – Commandement¹⁸. » Voici un autre exemple : les établissements d'instruction et d'enseignement des FC ont intégré des exposés sur le mentorat et l'encadrement, notamment dans le cours de Qualification avancée en leadership et le cours de Qualification de chef au Centre de perfectionnement professionnel de Saint-Jean.

Il semble que ces initiatives sont le reflet des préoccupations du Chef d'état-major de la Défense au sujet du perfectionnement des membres des FC. Le Général Rick Hillier a déclaré que « Les FC doivent élaborer une approche beaucoup plus globale et intégrée pour la gestion et le soutien de leur personnel, car il s'agit ici de la création d'une stratégie en matière de ressources humaines pour les années à venir. Nos hommes et nos femmes constituent le seul élément essentiel de tout ce que nous faisons, et nous devons continuer à améliorer nos méthodes de recrutement, d'instruction, de formation, d'intégration et d'emploi de ces personnes afin de cibler adéquatement les exigences de nos missions opérationnelles¹⁹. » L'intérêt pour le perfectionnement des membres des FC a deux buts : premièrement, créer une « stratégie de ressources humaines » pour l'avenir et deuxièmement, préparer l'efficacité opérationnelle. Ces deux buts étaient déjà indiqués dans le document *Stratégie en matière de RH militaires 2020 : Relever les défis futurs en matière de personnel* : « La capacité opérationnelle des Forces canadiennes dépend ultimement de son effectif... S'occuper de notre personnel, investir dans son développement professionnel et lui donner

confiance en l'avenir²⁰. » Ces deux buts sont les fondements sur lesquels un programme de mentorat devrait s'appuyer. Si les FC doivent investir dans leurs membres, le mentorat devrait être une composante essentielle de cet investissement important.

CONCLUSION

Nous venons de présenter des concepts et différents aspects d'une relation de mentorat. Le mentorat est conçu comme une méthode d'apprentissage plus holistique, et à ce titre, il peut être avantageux pour le mentoré, le mentor et l'organisation. De plus, le processus de mentorat est élaboré comme une partie intégrante du leadership. On recommande également le mentorat comme un outil utile pour le perfectionnement des subordonnés et la préparation des futurs chefs. Il incombe aux leaders d'améliorer le rendement et l'efficacité de l'organisation dans son ensemble en mettant l'accent sur les caractéristiques individuelles de leurs subordonnés (p. ex., compétences et habilités; attitudes et motivation; besoins et valeurs). Si le mentorat est un moyen idéal de répondre aux besoins de chaque individu, particulièrement parce qu'il s'agit d'une relation professionnelle à long terme et non d'une rencontre ponctuelle, cela pourrait signifier que n'importe quelle organisation devrait appuyer le mentorat.

NOTES

- 1 Le présent chapitre est fondé sur le *Manuel sur le mentorat* publié par l'ILFC et rédigé conjointement par l'auteur et le Lieutenant-colonel Janine Knackstedt, Ph.D.
- 2 James Donovan, « The concept and role of mentor », paru dans *Nurse Education Today*, 10, 1990, 294-298; Andy Roberts, « Homer's Mentor: Duties fulfilled or misconstrued », http://home.att.net/~nickols/homers_mentor.htm, consulté le 12 février 2006.

- 3 Priscilla P. Clark, « The metamorphoses of Mentor: Fénélon to Balzac », paru dans *Romanic Review*, 75, 1984, p. 200-215.
- 4 J. Monaghan et N. Lunt, « Mentoring: Person, Process, Practice and Problems », paru dans le *British Journal of Educational Studies*, vol. 40, n° 3, août 1992, p. 248-263.
- 5 Les termes collaborateur et protégé sont aussi utilisés pour décrire la personne moins expérimentée.
- 6 Nate Hunsinger, « Mentoring: Growing company grade officers », paru dans *Military Review*, septembre-octobre 2004, p. 6.
- 7 Kathy E. Kram, « Phases of the Mentor Relationship », paru dans *Academy of Management Journal*, décembre 1983, p. 613-614.
- 8 Janine Knackstedt, *Organizational Mentoring: What about Protégé Needs?*, document présenté à la 16^e Conférence annuelle de la Society for Industrial and Organizational Psychology à San Diego, en Californie, en avril 2001.
- 9 Harvard Business Essentials, *Coaching and Mentoring*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004, p. 77.
- 10 *Coaching & Facilitation for CFC Directing Staff*, document rédigé par Wayne Chamney et Andrea Legros, Centre d'apprentissage et de perfectionnement des Forces canadiennes, août 2006, B1.3.
- 11 Harvard Business Essentials, *Coaching and Mentoring, op. cit.*, p. 79.
- 12 Janine Knackstedt, « A proposed military executive mentoring model: the way ahead for executive leadership development », ébauche, 2001, 10/29.
- 13 Janice Cooney, *Mentoring: Finding a perfect match for People Development*, Le Conference Board of Canada, juin 2003, consulté à l'adresse <http://www.conferenceboard.ca/documents.asp>, le 17 août 2006.
- 14 *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON : MDN, 2005, p. 126.
- 15 *Ibid.*, p. 50.
- 16 Mark White, *Mentoring as a Mainstay for the Canadian Forces*, mémoire de maîtrise. Toronto : Collège des Forces canadiennes, 2004, 24/54.

- 17 Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels: Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Kingston : Institut du leadership des Forces canadiennes, 2006, p. 34.
- 18 White, 36/54.
- 19 CEMD – TRANSFORMATION, SITREP, 03/05, consulté à l'adresse http://cds.mil.ca/cft-tfc/pubs/sitrep_f.asp le 17 août 2006.
- 20 Ministère de la Défense nationale, *Stratégie en matière de RH militaires 2020 : Relever les défis futurs en matière de personnel*, Ottawa : ministre de la Défense nationale, 2002, p. i et 1.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *Stratégie en matière de RH militaires 2020 : Relever les défis futurs en matière de personnel*. Ottawa : MDN, 2002.

Ensher, Ellen A. et Susan Elaine Murphy. *Power Mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.

Harvard Business Essentials. *Coaching and Mentoring*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

Hunsinger, Nate. « Mentorship: Growing Company Grade Officers », paru dans *Military Review*, septembre/octobre 2004, p 78-85.

Kram, Kathy E. « Mentoring in the workplace », paru dans *Career Development in Organizations*. Douglas T. Hall and Associates eds. San Francisco: Jose-Bass, 1986, p. 160-201.

_____. « Phases of the Mentor Relationship, » *Academy of Management Journal*, décembre 1983, p. 613-614.

Lagacé-Roy, Daniel et Janine Knackstedt. *Manuel sur le mentorat*. Kingston : Institut du leadership des Forces canadiennes, 2007.

McDermott, Ian et Wendy Jago. *The Coaching Bible: The essential Handbook*. London, Great Britain: Piatkus, 2005.

Walker, Robert W. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*. Kingston: Institut du leadership des Forces canadiennes, 2006.

White, Mark. *Mentoring as a Mainstay for the Canadian Forces*. Mémoire de maîtrise. Toronto : Collège des Forces canadiennes, 2004.

Wild, Bill. *Understanding Mentoring: Implications for the Canadian Forces*. Kingston : Institut du leadership des Forces canadiennes, mai 2002.

LE MORAL

Bernd Horn and Daniel Lagacé-Roy

Il est permis de penser que le moral est l'un des principaux leviers de commande du combat sinon le plus puissant. Napoléon Bonaparte, le grand commandant et stratège, prétendait que le moral était au physique ce que 3 est à 1¹. Après tout, le moral est crucial pour atteindre des niveaux de rendement supérieurs, réaliser les objectifs organisationnels, mettre en place des équipes solides, contribuer à l'efficacité et à l'état de préparation, et réduire au minimum les pertes dues au stress de combat. Dans la profession des armes, le moral est l'élément crucial qui unifie les membres d'une unité ou d'une section en vue d'atteindre les objectifs, surtout durant les périodes de crise ou face au danger. Une étude a déterminé qu'« un bon moral peut parfois compenser les effets sur le rendement d'un manque de sommeil »². « Au cours d'une bataille coriace », explique le Lieutenant-colonel Syd Thomson, commandant du Seaforth Highlanders pendant la Deuxième Guerre mondiale, « le moral est aussi important – sinon plus – que de bonnes tactiques³. » Le Maréchal Montgomery tranchait de la même manière lorsqu'il concluait que « le moral du soldat est le facteur le plus important à la guerre »⁴.

QU'EST-CE QUE LE MORAL?

Comme le leadership, le moral ne signifie pas la même chose pour tout le monde. *L'Encyclopedia of Psychology* définit le terme « moral » comme l'attitude positive d'un individu à l'égard d'un groupe, de ses buts et de son leadership. Ce terme évoque également le sentiment de

satisfaction qui règne dans un groupe de travail et qui se traduit par un haut niveau de préparation au travail⁵. Cet élément de satisfaction par rapport au milieu de travail est également mis en relief par le *Concise Encyclopedia of Psychology*, où l'on peut lire que « l'étude du moral au sein des organisations porte généralement et essentiellement sur deux aspects importants, soit la motivation au travail et la satisfaction au travail »⁶.

Le *Handbook of Military Psychology* définit le moral comme une « fonction de la cohésion et de l'esprit de corps »⁷. La US Army (USA) le définit pour sa part comme « l'état mental, émotionnel et spirituel de l'individu. C'est la manière dont ce dernier se sent – heureux, plein d'espoir, confiant, estimé, sans valeur, triste, non reconnu ou déprimé⁸. » Cependant, Edward Munson, un officier d'état-major américain, a donné en 1921 une explication plus complète du terme. Il a écrit que le moral était « l'attitude confiante, résolue, volontaire, souvent oublieuse de soi et courageuse d'un individu envers les fonctions ou les tâches exigées ou attendues de lui par un groupe dont il fait partie; cette attitude serait fondée sur des facteurs comme la fierté dans les réalisations et les buts du groupe, la foi dans ses leaders et son succès ultime, une participation fructueuse à ses travaux, ainsi qu'un dévouement et une loyauté envers les autres membres du groupe »⁹.

Des définitions plus succinctes ont également été élaborées. Un groupe de travail de l'OTAN a conclu qu'« une autre façon de définir le moral était de l'assimiler au niveau de motivation et d'enthousiasme dont fait preuve un militaire dans la réalisation des objectifs de sa mission »¹⁰. Lord Moran, un médecin militaire ayant participé à la Première Guerre mondiale, pensait que le moral était simplement « l'aptitude à exécuter un travail dans n'importe quelle situation, dans les limites de ses compétences »¹¹. L'universitaire J.C. Baynes expliquait à son tour que « le moral est l'enthousiasme et la ténacité avec lesquels un membre d'un groupe donné s'engage dans les activités prescrites par son groupe »¹².

Une fois que les diverses définitions ont été réduites à leurs composantes, il devient évident que le moral décrit l'ardeur, la détermination et la confiance dont un groupe fait preuve dans sa conviction qu'il surmontera les difficultés, les dangers et les obstacles à l'accomplissement de sa mission et à l'atteinte de ses objectifs, quelle que soit la situation à laquelle il sera confronté.

L'IMPORTANCE DU MORAL

La recherche sur le moral a démontré sans ambiguïté qu'un moral élevé influençait positivement le rendement. De plus, un solide moral est associé à une baisse des pertes attribuables au stress du combat¹³. Ces résultats indiquent que le moral a une incidence importante sur l'efficacité du groupe et le bien-être des individus. Prenons par exemple les opérations militaires. Dans les opérations militaires, l'essentiel est la capacité du groupe d'accomplir sa mission, laquelle se mesure à la capacité des membres du groupe :

- de travailler ensemble (cohésion);
- d'adopter une même cause (raison d'être);
- de se battre pour les autres (esprit de corps) et de se protéger mutuellement (loyauté)¹⁴.

Un bon moral joue un rôle majeur sur le bien-être des individus parce qu'il reflète la croyance que leurs besoins (biologiques, psychologiques et spirituels) sont pris en charge¹⁵. Les subordonnés qui ont un moral élevé montrent ainsi qu'ils se sentent entourés d'attention et de sollicitude et qu'ils savent que leurs intérêts sont entre bonnes mains.

Robert Greene, dans son ouvrage *The 33 Strategies of War*, confirme l'importance du moral lorsqu'il écrit que « le moral est contagieux : mettez des gens dans un groupe cohésif et passionné et l'ardeur ambiante se communiquera naturellement aux nouveaux venus »¹⁶. Par contre, si le bon moral s'attrape, on peut penser qu'un mauvais moral nuira aux individus et aux groupes. « Le moral se perd plus rapidement qu'il se relève et un moral bas est difficile à remonter¹⁷. » Les facteurs suivants ont tendance à déprimer le moral :

- un conflit non réglé entre collègues;

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- des buts personnels en conflit avec les buts organisationnels;
- de fortes personnalités qui s'opposent;
- une dynamique d'équipe négative;
- la rumeur;
- un mauvais leadership;
- de mauvaises communications;
- des échecs dans les tâches/la mission;
- l'adversité (p. ex. de dures conditions climatiques ou environnementales); et
- les épreuves/de dures privations (p.ex. manque de nourriture, d'eau, de sommeil).

LES INDICATEURS DU MORAL

Il est difficile d'observer directement le moral, mais on peut mesurer son état (élevé ou bas) par les comportements, l'humeur et les interactions entre les membres du personnel. Une unité ou une organisation dont les membres sont dotés d'un solide moral affiche généralement les caractéristiques suivantes :

- faible incidence des problèmes disciplinaires;
- conformité élevée aux normes d'apparence, de tenue et de comportement;

LE MORAL

- bon état et entretien régulier de l'équipement et des véhicules;
- travail d'équipe de haut niveau;
- maîtrise des exercices et formation de haut niveau;
- transparence des rapports hiérarchiques; et
- fierté dans les réalisations et la réputation de l'organisation/unité.

Au contraire, les caractéristiques ci-dessous sont typiques des unités et organisations dont le moral est bas :

- inefficacité des communications;
- non-conformité aux normes de tenue et de comportement;
- problèmes disciplinaires;
- inquiétude et agitation;
- insatisfaction, ronchonnement et pessimisme;
- hypersensibilité à la critique;
- désobéissance;
- simulation de maladie;
- niveaux élevés d'absentéisme; et
- niveaux élevés d'absence sans permission (ASP).

LE RENFORCEMENT DU MORAL

Dans son livre intitulé *War*, l'historienne militaire Gwynne Dyer soutient que « pour renforcer le moral et la solidarité d'un groupe, il n'y a rien de plus efficace [...] qu'un régime soutenu de petites victoires »¹⁸. Cette citation renvoie à un aspect du renforcement du moral qui consiste à reconnaître et à partager les réalisations en affichant sa fierté à leur égard. Elle implique également que l'essentiel dans le renforcement consiste à inculquer la confiance en soi et la confiance dans l'équipe, à encourager la cohésion du groupe et à mettre en évidence le sentiment de satisfaction¹⁹ que l'on éprouve lorsqu'on atteint les résultats escomptés.

Globalement, les indicateurs suivants du moral sont homogènes dans le temps et dans toutes les organisations :

- Leadership fort – le partage du risque et des épreuves de ses subordonnés, la direction par l'exemple, la compétence et la compassion.
- Confiance en soi – la foi dans ses propres aptitudes et compétences pour s'acquitter de ses tâches/ fonctions.
- Cohésion – les liens affectifs du personnel, le partage des épreuves et des expériences, la confiance dans les pairs et les supérieurs.
- Esprit de corps – la fierté à l'égard de son unité/ organisation, la loyauté et la confiance au-delà du groupe immédiat auquel on appartient.
- Satisfaction des besoins fondamentaux – le bien-être et l'hygiène de vie du personnel (p. ex. la nourriture, l'eau et le sommeil) doivent être assurés.

- Équipement approprié (armes, véhicules et soutien logistique, etc.) – la fourniture opportune et en quantité suffisante d'équipement et de matériel fiables doit être assurée.
- Motivation – la croyance que le rôle, les objectifs et la mission de l'unité/organisation contribuent à une cause valable.

MORAL ET LEADERSHIP

Le leadership est un élément clé du moral. Les militaires s'attendent à ce que leurs leaders veillent sur leurs intérêts véritables. Quand ils comprennent bien leur mission et qu'ils se sentent soutenus professionnellement par leurs leaders, ils acceptent de supporter les rigueurs du déploiement²⁰. Après tout, ce sont les leaders qui établissent les conditions auxquelles leurs subordonnés sont assujettis. Ils doivent cultiver un environnement favorable au développement de la confiance et de la cohésion grâce à l'habilitation, à une bonne instruction/formation, à une dynamique de groupe fructueuse, à une direction compétente et à une attitude empreinte de bienveillance et de sollicitude à l'égard de leurs subordonnés. Les leaders doivent créer un climat « propice à des communications libres et fréquentes, à la convivialité, à la loyauté et à une forte participation aux décisions et aux activités »²¹. Bref, pour rehausser et maintenir le moral au sein de leur unité/organisation, les leaders doivent assumer les responsabilités suivantes :

- définir une vision claire;
- promouvoir le travail d'équipe et la collégialité;
- former un esprit de corps;
- appliquer les principes d'équité et de justice;

- encourager la libre communication;
- inculquer la discipline;
- éliminer l'ambiguïté et la confusion;
- reconnaître les erreurs; et
- gérer les conflits.

Essentiellement, les leaders contribuent directement au moral en clarifiant les tâches et les rôles individuels et collectifs, en offrant des possibilités de perfectionnement professionnel, en partageant les risques et les difficultés, en faisant régner la discipline et en encourageant l'effort et la persistance²². Ainsi, les leaders doivent exercer leur influence de manière à soutenir leurs subordonnés dans la résolution de leurs problèmes personnels et professionnels et à améliorer leur moral et leur bien-être. Ils ont également les obligations suivantes :

- reconnaître les besoins individuels et les satisfaire;
- montrer de la compréhension et de l'empathie;
- offrir leur aide ou leur collaboration;
- défendre les intérêts des subordonnés auprès des autorités administratives; et
- s'efforcer d'améliorer les conditions de travail et l'ambiance au sein de l'unité²³.

La recherche dans le domaine du moral, de la cohésion et du leadership indique qu'il y a souvent des écarts entre les leaders et leurs subordonnés quant à leurs perceptions respectives du moral au sein de

l'unité/organisation²⁴. Normalement, les leaders ne sont pas conscients de ces écarts et « ont tendance à avoir des perceptions trop optimistes du moral ambiant. Si le moral est bas, les gestionnaires/leaders supérieurs sont souvent les derniers à le savoir²⁵. » Pour prévenir de tels écarts entre les perceptions et la réalité, les leaders doivent évaluer régulièrement et de manière réaliste le moral de l'unité au moyen de tous les outils à leur disposition (p. ex. les sondages sur le climat à l'unité).

Les leaders doivent d'abord « prendre le pouls » de leur personnel, ce qui peut se faire de façon officielle ou officieuse. L'évaluation officieuse est la plus commune des méthodes, car elle s'effectue surtout par l'écoute attentive non organisée dans diverses circonstances, par exemple, au cours de journées de perfectionnement professionnel, d'événements sportifs, de rencontres sociales et de moments de détente pendant et après la journée de travail. Mais cette méthode a ses inconvénients, car si ces moments informels donnent une « idée » du moral dans le groupe, ils ne reflètent pas toujours les vues ou les préoccupations de la majorité du groupe. Sans compter que certaines personnes peuvent craindre de s'exprimer ouvertement (pour l'avoir fait à leurs propres dépens par le passé) ou avoir le sentiment d'agir ainsi contre leurs intérêts personnels. L'évaluation officielle devient alors nécessaire.

L'évaluation officielle est une méthode plus objective qui permet de déterminer et de sonder le moral au fil du temps. Par cette méthode, on peut examiner des comportements problématiques comme les infractions à la discipline, les accidents avec ou sans blessures, les absences sans permission et l'absentéisme pour cause de maladie. Il existe plusieurs méthodes pour diagnostiquer l'état du moral et le garder à un niveau positif; les groupes témoins et les sondages en sont deux exemples²⁶.

Le groupe témoin donne un instantané des problèmes qui se dessinent au sein d'une unité/organisation. C'est un type spécial de groupe en raison de son but (recueillir des informations), de sa taille (de 8 à 10 membres), de sa composition (les membres ont tous quelque chose en commun) et de ses procédures (discussion dirigée). Les membres du groupe soulèvent des questions, expriment leurs préoccupations et font des suggestions pour résoudre des problèmes particuliers. Les groupes témoins efficaces fonctionnent sur le modèle suivant :

- Ils sont dirigés par un modérateur habile qui ne fait pas partie de la chaîne de commandement.
- Ils utilisent des questions dirigées, qui portent sur des problèmes particuliers, et qui sont préparées à l'avance.
- Les participants sont représentatifs de l'unité/la section.

Enfin, le sondage sur le moral est la méthode d'étude du moral la plus complète. Dans un sondage, on demande aux membres de l'auditoire-cible de répondre à un questionnaire qui, une fois rempli, donne aux leaders une image plus exacte du moral qui règne dans leur organisation. Les sondages (normalement effectués au moyen d'un questionnaire) sont habituellement élaborés par les leaders en collaboration avec des professionnels formés à la méthodologie des sondages. Dans le cadre de ses recherches commanditées, l'OTAN a élaboré une liste-clé de sujets importants qui devraient faire l'objet de tout sondage portant sur le moral. Voici cette liste :

- Climat – les perceptions sur la manière dont le personnel est traité.
- Cohésion – la mesure dans laquelle le personnel se sent connecté à son organisation/unité, à sa section.
- Comportement des leaders – la confiance en l'efficacité des leaders.
- Auto-efficacité – la confiance du personnel en ses propres compétences et aptitudes.
- Facteurs de stress – les facteurs environnementaux et personnels comme les conditions de vie, l'ennui.

- Événements liés au déploiement – les soldats sont ciblés par des tireurs d'élite et sont témoins de morts brutales.
- Santé psychologique – la santé mentale de l'unité dans son ensemble.

Chez les militaires, les sondages sur le moral devraient être effectués avant les déploiements (pour déterminer l'état du moral de l'unité), pendant les déploiements (pour déterminer les fluctuations du moral), et après les déploiements (pour déterminer l'état du moral après le retour au pays)²⁷. Selon Douglas A. Benton, « [...] les sondages sur le moral tendent à relever le moral, car ils indiquent aux employés que leur entreprise s'intéresse à ce qu'ils pensent ». Benton révèle que ce renforcement du moral perdurera « [...] aussi longtemps que les employés croiront que leurs opinions contribuent au changement »²⁸.

CONCLUSION

Le moral est indubitablement un multiplicateur de la puissance de combat. Et que l'on soit en guerre, en période de conflit ou en temps de paix, le moral est une composante cruciale de l'efficacité des unités/organisations. Un moral élevé assure l'harmonie, l'efficacité et l'efficacité du groupe. À l'inverse, un moral bas engendre la dissension, un manque de discipline et le mécontentement. Finalement, ce sont les leaders qui ont la responsabilité ultime de maintenir un moral d'acier au sein du groupe et de créer un milieu de travail propice, dynamique, ouvert et axé sur les équipes. Les efforts pour maintenir un bon moral donnent toujours des résultats. Si l'on en croit le Maréchal William Slim, « le moral est un état d'esprit [...] c'est cette force intangible qui motive tout un groupe d'hommes et de femmes à se dévouer corps et âme pour atteindre leurs objectifs malgré le prix du sacrifice; c'est ce qui leur donne l'impression de faire partie de quelque chose qui les dépasse »²⁹.

NOTES

- 1 www.militaryquotes.com/Napoleon.htm, consulté le 24 mars 2007.
- 2 Major P.J. Murphy et Capitaine C.J. Mombourquette, « Fatigue, Sleep Loss, and Operational Performance », Équipe de recherche sur le personnel, *Operational Effectiveness Guide 98-1*, avril 1998, p. 9.
- 3 Cité dans Doug Delaney, « When Leadership Really Mattered: Bert Hoffmeister and Morale During the Battle for Ortona, December 1943 », dans B. Horn, éd., *Les guerriers intrépides*, Toronto, Presses de l'Académie canadienne de la défense, Dundurn, 2007, p. 139.
- 4 Maréchal Montgomery, vicomte d'Alamein, K. G., *Mémoires du Maréchal Montgomery, vicomte d'Alamein*, K. G., Paris, Plon, c1958, p. 83.
- 5 H.J. Eysenck, W. Arnold et R. Meili, éd., *Encyclopedia of Psychology*, New York, New York, Continuum Publishing Company, 1982, p. 680.
- 6 Raymond J. Corsini et Alan J. Auerbach, éd., *Concise Encyclopedia of Psychology*, New York, New York, John Wiley & Sons, 1996, p. 577.
- 7 Frederick J. Manning, « Morale, Cohesion and Esprit de Corps », dans *Handbook of Military Psychology*, R. Gal et D. Mangelsdorff, éd., New York, New York, John Wiley & Sons, 1991, p. 453.
- 8 *Ibid.*, p. 454.
- 9 *Ibid.*, p. 455.
- 10 Groupe de travail HFM OTAN, *A Leader's Guide to Psychological Support across the Deployment Cycle*, Rapport préliminaire, 19 janvier 2007, p. 32.
- 11 Frederick J. Manning, p. 455.
- 12 Samantha K. Brooks, Don G. Byrne et Stephanie E. Hodson, « Non-Combat Occupational Stress and Fatigue: A Review of Factors and Measurement Issues for the Australian Defence Force », *Australian Defence Force Journal*, n° 145 (novembre/décembre 2000), p. 38.

- 13 *Ibid.*
- 14 Hew Strachan, « Training, Morale and Modern War », *Journal of Contemporary History*, vol. 41, n° 2 (2006), p. 211.
- 15 Frederick J. Manning, p. 459.
- 16 Robert Green, *The 33 Strategies of War*, Londres, Angleterre, Viking, 2006, p. 80.
- 17 Douglas A. Benton, *Applied Human Relations: An Organizational and Skill Development Approach*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1998, p. 168.
- 18 Gwynne Dyer, *War*, New York, Crown Publishers Inc., 1985, p. 47.
- 19 Reuven Gal et Frederick J. Manning, « Morale and its Components: A Cross-National Comparison », dans *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 17, n° 4 (1987), p. 370.
- 20 Groupe de travail HFM OTAN, *A Leader's Guide*, p. 33.
- 21 Richard L. Daft, *Leadership: Theory and Practice*, Fort Worth, TX, The Dryden Press, 1999, p. 285.
- 22 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, Ontario, MDN, 2005, p. 6.
- 23 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, Ontario, MDN, 2007, p. 33.
- 24 Kelly M. J. Farley et Jennifer A. Veitch, « Measuring Morale, Cohesion and Confidence in Leadership: What are the Implications for Leaders », *The Canadian Journal of Police & Security Services*, vol. 1, n° 4 (hiver 2003), p. 355. Voir aussi Karen D. Davis, « Culture, Climate and Leadership in the Canadian Forces: Approaches to Measurement and Analysis », dans Allister MacIntyre et Karen D. Davis, éd., *Dimensions of Leadership*, Kingston, Ontario, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2006, p. 311-336.
- 25 Glen Klann, « Morale Victories: How Leaders can build Positive Energy », *Leadership in Action*, vol. 24, n° 4 (septembre/octobre 2004), p. 7.
- 26 Cette section sur l'évaluation officielle provient en grande partie du chapitre sur le « Moral » dans *A Leader's Guide*, p. 34-36, du Groupe de travail HFM OTAN. Pour de plus amples renseignements sur les groupes témoins et les sondages, voir Richard A. Krueger et

- Mary Anne Casey, *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3^e éd., Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2000; et Ronald Czaja et Johnny Blair, *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures*, Thousand Oaks, California, Pine Forge Press, 2005.
- 27 Il y a un bon exemple de sondage sur le moral pendant les opérations dans l'article de Peter J. Murphy et Kelly M.J Farley, « Morale, Cohesion, and Confidence in Leadership: Unit climate dimensions for Canadian soldiers on operations », dans Carol McCann et Ross Pigeau, *The Human in Command: Exploring the modern military experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000, p. 311-331.
- 28 Douglas A. Benton, *Applied Human Relations*, p. 181.
- 29 Maréchal vicomte William Slim, *Defeat into Victory, Battling Japan in Burma and India, 1942-1945*, New York, Cooper Square Press, 1956, p. 182.

LECTURES RECOMMANDÉES

- Green, Robert. *The 33 Strategies of War*, Londres, Angleterre, Viking, 2006.
- Groupe de travail HFM OTAN. Rapport n° 081/RTG, « A Leader's Guide to Psychological Support Across the Deployment Cycle », (rapport préliminaire), 26 octobre 2006.
- Heiko, Biehl, et Gerhard Kümmel. « Morale and Cohesion », dans Jean Callaghan et Franz Kernic, éd., *Armed Forces and International Society: Global Trends and Issues*, Münster, Lit Verlag, 2003, p. 249-253.
- Holmes, Richard. *Acts of War. The Behaviour of Men in Battle*, New York, The Free Press, 1985.

Kellett, Anthony. *Combat Motivation*, Rapport n° R77 du Centre d'analyse et de recherche opérationnelle (aujourd'hui CROA RDDC), Ottawa, MDN, 1980, p. 68.

Klann, Glen. « Morale Victories: How Leaders can build Positive Energy », *Leadership in Action*, vol. 24, n° 4 (septembre/octobre 2004), p. 7-12.

Manning, Frederick J. « Morale, Cohesion and Esprit de Corps », dans R. Gal et D. Mangelsdorff, éd., *Handbook of Military Psychology*, New York, John Wiley & Sons, 1991, p. 453-470.

Marshal, S.L.A. *Men Against Fire*, Alexandria, Byrrd Enterprises, Inc., 1947.

Murphy, Peter J., et Kelly M. J. Farley. « Morale, Cohesion, and Confidence in Leadership: Unit Climate Dimensions for Canadian Soldiers on Operations », dans Carol McCann et Ross Pigeau, *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000, p. 311-331.

Stouffer, Samuel A. *The American Soldier: Combat and its Aftermath*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1949.

LA MOTIVATION

Phyllis Browne et Robert W. Walker

Dans un manuel sur le leadership militaire, l'étude de la motivation et de son incidence en tant que facteur du comportement humain se fait sur divers plans. Le présent chapitre aborde brièvement trois de ces plans, soit la motivation « générique » des êtres humains, leur motivation face au travail et le rôle que joue le leadership dans la motivation du travailleur, de l'équipe ou de l'organisation.

À la base, il y a les motivations générales et « quotidiennes » de la vie, soit cet ensemble de motivations fondé sur des théories générales et des comportements observables. Ces motivations se manifestent sur les plans personnel et familial, en équipe ou en groupe, à l'échelle communautaire, sociale et même globale, bref, dans presque tous les aspects et les sphères d'intérêt et d'activité d'une personne.

Sur cette base s'appuie cette motivation humaine primaire, ciblée et contextuelle qui se vit et s'exprime dans des groupes ou des situations de travail, à l'intérieur d'une organisation ou dans le cadre de la vie dans le milieu de travail. Le présent manuel porte avant tout sur le milieu de travail militaire¹; cependant, le présent chapitre étudie dans une optique générale le contexte de travail quotidien des gens, c'est-à-dire les obligations et les responsabilités, les effets positifs et négatifs d'un mode de travail donné sur la motivation, la satisfaction qu'on retire des réussites et des réalisations, la reconnaissance et les récompenses découlant des succès personnels et du perfectionnement professionnel ainsi que le sentiment de camaraderie avec les collègues et la cohésion du groupe. Les Forces canadiennes (FC) servent ici d'exemple d'une institution de travail.

Après la motivation générale et la motivation au travail, nous examinerons le troisième niveau découlant du titre du manuel, à savoir le leadership et les responsabilités des chefs en ce qui concerne la motivation au travail. Que doivent faire les leaders pour susciter et maintenir une bonne motivation au sein de l'équipe? De quels aspects doivent-ils s'occuper? Peut-être le bien-être et la détermination des membres? Peut-être un gage de reconnaissance pour une tâche bien exécutée? Nous prendrons encore une fois comme exemple les Forces canadiennes.

Ce chapitre donne donc un aperçu général de la motivation humaine à la lumière de certaines théories pertinentes et explore l'interaction entre la motivation et les facteurs liés au travail; pour conclure, il décrit certaines fonctions et responsabilités importantes qui incombent aux chefs qui sont déterminés à motiver d'autres membres de leur organisation.

DÉFINITION DE LA MOTIVATION « GÉNÉRIQUE »

Selon la définition usuelle du Robert, le verbe « motiver » signifie « fournir un motif, inciter quelqu'un à agir d'une manière particulière; stimuler son intérêt pour une activité »². D'après les professeurs de psychologie canadiens Gary Johns et Alan Saks, la motivation a trait à « la mesure dans laquelle on persiste à orienter ses efforts en vue d'atteindre un objectif »³. Cette définition suppose quatre éléments de base décrits par les auteurs : l'effort, la persévérance, l'orientation et les objectifs. Johns et Saks affirment que la persévérance se reflète dans la somme d'efforts consacrés au travail, autrement dit, l'effort se voit dans la façon dont l'individu effectue la « tâche » en vue d'atteindre l'objectif. Selon Michael Maccoby, un expert bien connu sur les questions de leadership, de stratégie et d'organisation, pris collectivement, l'expression de soi, l'espoir et la peur sont universellement reconnus comme les principaux facteurs de motivation au travail. Normalement, les gens travaillent pour satisfaire un impératif émotionnel dicté par les valeurs établies et les opportunités⁴.

Pour mieux comprendre ce qui motive les gens à travailler, il faut aller au-delà des observations de Johns, Saks et Maccoby, et cerner les valeurs

dynamiques qui contribuent à déterminer les besoins des gens. Cet aspect est analysé plus en détail dans la prochaine section concernant les théories de la motivation, mais il est essentiel de saisir d'abord ces valeurs dynamiques. Premièrement, en toile de fond, il y a l'ensemble de normes sociales et/ou nationales plus vastes qui sous-tend la motivation dans une société ou une culture donnée. Par exemple, les Canadiens approuvent et respectent en général les droits et libertés octroyés par les diverses lois aux citoyens canadiens, les rôles et les responsabilités de chaque travailleur à cet égard, ainsi que les valeurs personnelles et professionnelles apprises et partagées par les travailleurs, soit le dévouement, la loyauté, l'intégrité et la ténacité.

LA MOTIVATION ET LE MILIEU DE TRAVAIL : **UN APERÇU CONTEXTUEL**

À la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle ont eu lieu les premières études sur la productivité organisationnelle et le développement du plein potentiel des membres d'une organisation. Les notions relatives à la motivation au travail remontent aux origines de la gestion scientifique, courant amorcé à la fin du XIX^e siècle par « l'expert en efficacité » Frederick Taylor⁵. Sa théorie, devenue ce qu'on a appelé par la suite le « taylorisme », visait à accroître la productivité en dissociant les activités de travail en actions brèves et complètes en soi. La motivation était perçue comme la conséquence, et un incitatif supplémentaire, résultant de méthodes de travail efficaces et bien conçues, visible surtout dans les chaînes de production de l'ère industrielle. (Pensez à Henry Ford!) On considérait que la motivation encourageait les gens à mieux travailler afin d'améliorer la qualité des produits, leur rendement et leur champ de responsabilités, et au bout du compte, d'influencer les résultats de l'organisation. Le taylorisme préconisait l'orientation sur la tâche et s'intéressait à ce que les travailleurs, individuellement ou en équipe, pouvaient accomplir de manière autonome; ce courant de pensée s'attardait peu au rôle des dirigeants sur le plan des conditions de travail et du bien-être collectif du personnel.

Les motivations humaines se situant souvent à un niveau plus élevé que celui de la simple efficacité individuelle, (pensons, par exemple, à l'échange d'idées, à l'esprit d'équipe, à la cohésion et à l'ouverture d'esprit), il restait à examiner les aspects des « relations humaines » et les besoins motivationnels des travailleurs, au-delà des concepts tayloristes initiaux axés sur le comportement au travail. Dans les années 1930 et 1940, le mouvement des relations humaines s'est penché sur le comportement humain dans les organisations, notamment les facteurs de motivation, le leadership et la dynamique de groupe⁶. Les adeptes de ce courant de pensée postulaient qu'un moral solide et une forte motivation favorisent un accroissement de la productivité, contrairement à la conception tayloriste supposant qu'une forte productivité mène à la satisfaction, à une motivation accrue et à un bon moral. Ce courant de pensée subsiste encore de nos jours. (Pensez à Bill Gates!)

Le taylorisme et le mouvement des relations humaines ont abouti à des conceptions, notions et théories contradictoires quant à la façon dont les dirigeants devraient traiter ou motiver les subordonnés. Maccoby a ainsi affirmé que l'orientation par rapport au travail se reflète généralement dans le besoin qu'ont les travailleurs et les subordonnés d'assumer des responsabilités, de réaliser et de créer. Un subordonné motivé peut atteindre à la fois les objectifs de l'organisation et ses propres objectifs. Donc, la motivation peut avoir un caractère intrinsèque et/ou extrinsèque, ou les deux⁷.

Cette dichotomie intrinsèque/extrinsèque mérite des éclaircissements.

Motivation intrinsèque

Normalement, la motivation intrinsèque dépend de soi, et se situe souvent à un niveau profond et émotif. Exprimé différemment, la motivation intrinsèque est celle qui émane de la personne⁸. Elle peut provenir, entre autres, de la satisfaction au travail, du sentiment d'accomplissement et d'un rendement supérieur aux attentes. Par exemple, la décision de pratiquer un loisir ou un sport ou de faire du bénévolat part la plupart du temps d'une motivation intrinsèque, de la personne elle-même.

Quand la motivation dépend ou résulte de la personne elle-même, elle a des conséquences positives importantes et conditionne positivement les futures intentions de travail⁹. La motivation intrinsèque est une expérience personnelle interne qui peut se manifester par des réalisations externes.

Il faut savoir que l'on peut influencer sur la motivation intrinsèque, et par ricochet sur les résultats de l'activité que la personne avait été motivée à exécuter. Ainsi, une personne qui prend l'initiative d'organiser des activités sociales pour son groupe, initiative qui lui vaudra subséquemment une récompense, pourrait être encline à revoir ce qui a motivé son initiative. À cause de cette réinterprétation, elle risque de mal comprendre le comportement en question vu qu'elle en retire une récompense, d'où la perception éventuelle que cette tâche est motivée par des raisons extrinsèques¹⁰.

Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque, qui est manipulable, dépend souvent d'influences externes. Dans la perspective de l'organisation, la supervision et la rétribution représentent deux des principaux moyens de motivation extrinsèque. Mais dans le cadre du travail, bien que les dirigeants de l'organisation puissent appliquer ou offrir des éléments de motivation extrinsèque, les facteurs intrinsèques peuvent contribuer à renforcer ceux-ci, d'où une interaction entre les facteurs intrinsèques et extrinsèques. Prenons l'exemple d'un employé qui serait récompensé ou louangé pour avoir respecté une échéance importante ou réalisé un projet spécifique. L'atteinte de l'un ou l'autre de ces résultats pourrait représenter un défi personnel pour l'employé, lui donnant un motif de dépassement intrinsèque. Dans un tel cas, la réalisation se situe à deux niveaux; celui de l'organisation et celui du travailleur.

Désormais, les organisations tentent de tenir compte des motivations intrinsèques de leurs membres afin de les motiver. Dans son ouvrage *Why Work?*, Maccoby écrit que dans les organisations

du genre, les employés « sont stimulés par leurs responsabilités, par les défis qu'ils ont à relever dans le cadre de leur travail¹¹ ». Maccoby explique aussi que les gens au service d'une organisation misant sur la motivation considèrent que ses objectifs sont valables et dignes d'être atteints. D'après Maccoby, l'organisation associe alors les facteurs de motivation intrinsèque et extrinsèque, ce qui peut entraîner une amélioration de la productivité¹².

THÉORIES DE LA MOTIVATION

Le concept de la motivation a été étudié par un bon nombre de chercheurs, qui ont mis au point plusieurs théories explicatives. Voici certaines des théories les plus anciennes et les mieux connues, qui ont jeté les bases de notre savoir sur le sujet¹³.

Théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow

La théorie de Maslow semble avoir établi les fondements à partir desquels d'autres théoriciens ont exploré des avenues différentes en tentant d'expliquer les facteurs de motivation. En gros, sa conception suppose une hiérarchie de cinq niveaux de besoins qui contribuent à motiver les individus. Ces besoins sont classés dans l'ordre suivant : besoins physiologiques (ex. : oxygène, nourriture et eau); besoins liés à la sécurité; besoin d'amour, d'affection et d'appartenance (donner et recevoir de l'amour et de l'affection et faire partie d'un groupe); besoin d'estime (désir de stabilité, d'avoir une très bonne estime soi et d'estime de la part d'autrui); et enfin, besoin d'actualisation de soi (ce que l'on veut devenir et accomplir suivant sa propre destinée, par exemple être auteur, artiste ou musicien)¹⁴. Le tout forme une hiérarchie pyramidale allant de la base, soit les besoins physiologiques, au sommet, soit le besoin d'actualisation de soi.

Théorie des éléments de motivation et des facteurs d'hygiène d'après Frederick Herzberg

Cette théorie est inspirée de la hiérarchie des besoins de Maslow, mais elle est caractérisée par des « éléments de motivation » (humains) et des « facteurs d'hygiène » (maintien vital). Les éléments de motivation influent sur la satisfaction et l'insatisfaction alors que les facteurs d'hygiène influent sur l'insatisfaction et l'absence d'insatisfaction¹⁵. Autrement dit, les éléments de motivation qui constituent une source de satisfaction ne sont pas le contraire des facteurs qui provoquent l'insatisfaction. Ainsi, les facteurs contraires à la satisfaction ou à la satisfaction au travail sont ceux qui n'entraînent pas de satisfaction générale ou de satisfaction au travail. De même, les facteurs opposés à l'insatisfaction ou à l'insatisfaction au travail sont ceux qui n'occasionnent aucune insatisfaction générale ou professionnelle. Pour illustrer ce point, soulignons que les facteurs qui répondent aux besoins comme la faim et la soif sont d'ordre humain, alors que les facteurs qui poussent à éviter les ennuis ou la douleur sont du type « hygiène » et se rapportent à l'environnement ou au milieu de travail¹⁶. Comme pour la hiérarchie des besoins de Maslow, il est impossible de faire usage des éléments de motivation tant qu'on n'a pas satisfait tous les facteurs ou besoins en matière d'hygiène¹⁷.

Théorie XY de Douglas McGregor

Cette théorie de la motivation propose aux dirigeants/gestionnaires deux stratégies globales de développement organisationnel et de motivation du personnel. Elle suppose qu'en général, les gens sont paresseux et réticents à travailler, d'où la nécessité de les menacer de sanctions pour qu'ils cherchent à atteindre les objectifs de l'organisation. Normalement, cette formule axée sur un style autoritaire et les menaces de punition donne de piètres résultats. Elle permet toutefois aux gens de croître et de se développer, ce qui peut se traduire par un rendement amélioré et de meilleurs résultats.

Théorie des besoins motivationnels de David McClelland

D'après cette théorie mise au point durant les années 1960, avec le temps, l'expérience génère trois types de besoins qui ont une incidence spécifique sur la motivation et donc le comportement des employés et des organisations. Le besoin d'accomplissement a trait au désir de mieux remplir son rôle ou d'y être plus efficace, de résoudre des problèmes ou de maîtriser une tâche complexe; le besoin d'affiliation vient du désir d'établir et de maintenir de bonnes relations avec autrui; enfin, le besoin de pouvoir vient du désir de contrôler les autres, d'en être responsable et d'influencer leur conduite. McClelland conclut que le besoin de pouvoir est le plus essentiel à la réussite d'un chef. Selon lui, il est plus important pour un chef de savoir influencer les gens et, en définitive, le besoin de pouvoir serait plus important que le besoin d'accomplissement pour la réussite d'un chef.

Bien que ces théories datant du milieu du XX^e siècle aient été contestées et/ou corroborées en totalité ou en partie par d'autres théoriciens, elles reflètent encore les courants de pensée actuels. La dimension humaine, qui a pris de plus en plus d'importance dans les politiques et les enjeux organisationnels, est devenue un élément clé pour la réussite d'une organisation. Par conséquent, grâce à une meilleure compréhension et à une plus grande valorisation de ces deux facteurs essentiels et complémentaires, on accorde à présent autant d'attention à la motivation des membres qu'aux résultats organisationnels.

**BIEN-ÊTRE, EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE
ET MOTIVATION**

Pour qu'une organisation soit efficace, ses dirigeants doivent :

... mettre à profit les talents, l'expérience, la sagesse et le bon sens des nombreux membres de l'organisation en rendant le travail plus facile, plus simple, plus rapide à exécuter, plus gratifiant, plus sécuritaire...¹⁸

Les dirigeants doivent aussi :

... mettre en place des politiques cohérentes et efficaces
... des programmes robustes qui s'appliquent ... à tous les membres, en tout temps et en tout lieu. Les situations personnelles des membres varient cependant beaucoup. Le défi pour les leaders institutionnels consiste à s'assurer que les récompenses sont équitables (proportionnelles au mérite), correspondent bien aux besoins et s'appliquent systématiquement¹⁹.

Les organisations recourent à diverses méthodes pour motiver leurs employés, offrant des avantages nouveaux ou plus généreux qui augmentent le bien-être des employés et ont donc une influence positive sur les résultats organisationnels. Ainsi, Johns et Saks ont relevé les facteurs de motivation dans l'énoncé de mission de la compagnie Starbucks, soit « offrir un milieu de travail agréable, traiter les gens avec respect et dignité, favoriser la diversité et octroyer à tous les employés le statut de partenaire²⁰ ». De nombreuses organisations privilégiant la motivation de leurs membres ont fait preuve d'ouverture d'esprit et consenti des accommodements pour tenir compte de la diversité culturelle et intellectuelle du personnel, en plus d'accorder des horaires de travail flexibles, notamment aux parents, tant ceux en couple dont les deux membres travaillent, que ceux qui sont chefs de famille monoparentale, des programmes d'intéressement sous forme d'actions attribuées en fonction de la productivité personnelle, et la possibilité de s'habiller de manière décontractée au travail. Ces méthodes favorisent l'inclusivité, la valorisation des opinions et des idées des employés et la reconnaissance de leur contexte de vie particulier, et leur donnent voix au chapitre dans la prise de décisions.

LA MOTIVATION DANS LES FORCES CANADIENNES

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. Pour se soucier des personnes, il faut veiller au bien-être physique, intellectuel et émotionnel de ses gens ...²¹

Les citoyens en général ont l'impression que pour devenir militaire, il faut avoir un caractère très spécial ou du moins très précis. Or, on constate que les Forces canadiennes introduisent dans une large mesure des éléments de motivation dès les phases de recrutement et d'instruction des recrues, en informant les nouveaux membres des avantages incitatifs offerts pour leur bien-être, notamment des possibilités de perfectionnement personnel et professionnel.

Les membres des FC, désireux au départ de devenir militaires, dotés d'ambitions professionnelles et qui normalement ont été instruits et socialisés tous ensemble, sont par le fait même plus portés à servir durant des périodes prolongées au pays même et à l'étranger. Même s'ils acceptent avec une certaine réticence de remplir des missions dangereuses, vu la formation reçue, les soldats comprennent leur devoir de servir le pays et de répondre à ses besoins. On s'attend à ce que leurs responsabilités à l'égard de ces besoins et de ceux de leurs collègues priment sur leurs préférences personnelles et leur propre sécurité.

Les organisations militaires comme les FC élaborent des politiques et des pratiques en matière de reconnaissance du rendement et de récompenses à cet égard. Ces mesures visent deux objectifs importants : améliorer ou maintenir le rendement, et indiquer aux membres de l'équipe ou du groupe en quoi consiste un bon rendement. Les récompenses sous forme d'une reconnaissance publique pour de bons résultats servent principalement à deux fins. Dans le premier cas, elles contribuent à motiver les autres, et dans le deuxième cas, elles procurent aux bénéficiaires une satisfaction personnelle.

Dans les FC, le bien-être des membres dépend spécifiquement de l'efficacité organisationnelle comme en témoignent les politiques favorisant les programmes de perfectionnement personnel et professionnel. Ces moyens de motivation montrent aussi le lien évident entre les facteurs de motivation extrinsèques et intrinsèques, en cela que l'employeur autant que l'employé en bénéficie directement. Le cas des FC est un peu particulier, puisque les moyens d'incitation/de motivation pour développer les aptitudes, les capacités, les compétences et le bagage

de connaissances des membres constituent aussi, indirectement, des éléments critiques de l'efficacité organisationnelle. Donc, les facteurs de motivation d'origine externe interagissent avec les besoins intrinsèques de manière à assurer le bien-être des membres, une des grandes priorités de l'organisation.

LEADERSHIP ET MOTIVATION

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... 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...²²

Pour bien motiver les membres d'une unité militaire, il est indispensable de bien les diriger. Les bons chefs militaires inspirent leurs subalternes et donnent confiance au groupe. Toutefois, il peut être difficile pour eux de garder leurs soldats motivés, surtout dans le nouveau contexte de sécurité auquel les militaires font face. Les circonstances découlant de ce nouveau contexte sur la scène mondiale font que de nombreux membres de l'équipe doivent assumer collectivement le rôle de motivation indispensable à la réussite des missions. Pour pouvoir relever les innombrables défis au plan de la sécurité dans le monde, il faut une coopération poussée suivant une formule efficace basée sur le tandem équipe-dirigeant, de façon à motiver les chefs comme les subalternes. L'esprit de décision et la capacité de convaincre font partie des attributs d'un bon chef, mais ce sont collectivement les membres de l'équipe qui

servent à transmettre ces qualités. Étant le moyen par lequel la motivation d'agir efficacement est transmise, ils contribuent dans une large mesure aux chances de succès.

D'un point de vue patriotique, les chefs doivent faire comprendre aux soldats que les missions sont importantes pour le Canada, et qu'ils ont l'appui du gouvernement et de la population. En relatant son expérience en Croatie en 1994, le Lieutenant-colonel Banks a souligné que « les militaires canadiens sont prêts à courir des risques, parfois de grands risques, mais ils doivent en connaître la raison et la comprendre », ajoutant : « ils ne sont pas "les rebus de la société" selon l'expression de Wellington, et on ne peut pas les conduire au combat à coups de bâton. S'ils ne comprennent pas pourquoi ils doivent combattre, ou s'ils ne s'identifient pas à la cause, ils peuvent être réticents...²³. »

Les chefs militaires doivent convaincre les membres de leur unité qu'ils se soucient grandement de leur bien-être personnel, et que « ce n'est pas simplement une question de patriotisme ». Le bien-être des membres d'une unité inclut une foule d'aspects allant d'une nourriture adéquate et de vêtements propres aux besoins émotionnels et sociaux, que les contacts avec les camarades, la famille et les proches permettent de satisfaire. Il est également vital de faire savoir aux soldats que l'on traite leur famille avec dignité et respect. Si n'importe lequel de ces facteurs est absent, cela risque de nuire à l'efficacité individuelle et collective et contribuer ainsi à démotiver les membres de l'unité.

Le moral et la cohésion sont des aspects primordiaux pour préserver une bonne motivation. Les chefs jouent un rôle important par rapport au maintien du moral et de la cohésion des troupes, rôle consistant à être présent et disponible, à communiquer efficacement et à pourvoir continuellement aux besoins des subalternes. En socialisant avec leurs subordonnés et en montrant qu'ils se soucient de leur sort, les chefs contribuent indirectement à réduire les piètres résultats et les cas de mauvais rendement dû au stress²⁴. L'idée est que « si on peut prévoir et expliquer le comportement, il devient souvent possible de le contrôler ou de le gérer²⁵ ». Lorsque le comportement est contrôlé ou géré en tant qu'outil de motivation, l'objectif doit être d'inspirer les individus et de leur donner confiance en leurs capacités.

CONCLUSION

Ce chapitre explorait les facteurs de motivation en général dans la société occidentale, et quelques théories fondamentales de la motivation qui s'y rapportent. À partir de ces principes de base, nous avons examiné la motivation sous l'angle du milieu de travail, en fonction d'un ensemble d'aspects motivationnels. Enfin, nous avons vu ce que doivent faire les chefs pour bien motiver les membres de l'unité et maintenir la motivation collective.

En résumé, les travaux de nombreux spécialistes du comportement humain répartis sur plusieurs générations ont abouti à diverses théories servant à analyser les facteurs de motivation les plus importants de nos jours pour les subalternes et leurs chefs, afin d'améliorer les résultats et l'engagement des membres envers l'organisation. Deux des principales conclusions de ces études sont que la motivation joue un rôle important dans la réussite d'une organisation, et que pour en tirer un parti optimal, il faut pourvoir aux besoins des membres et, autant que possible, assurer leur satisfaction au travail tout en veillant sur leur bien-être et leur sécurité. Plus que jamais auparavant, la réussite et l'efficacité d'une organisation dépendent du degré de motivation de ses membres. Par conséquent, pour mener les missions à bien et obtenir de bons résultats, il est essentiel que les dirigeants possèdent les qualités et les capacités qui leur permettront de motiver fortement les membres de l'équipe.

NOTES

- 1 Voir ailleurs dans le présent ouvrage le chapitre sur la motivation au combat. Cet article rédigé par un officier de combat et chef chevronné porte sur les défis particuliers que doivent relever les dirigeants militaires en situation de combat lorsqu'ils s'emploient à motiver leurs troupes au combat.
- 2 Voir le dictionnaire Robert, qui fait autorité en français.

- 3 Gary Johns et Alan M. Saks, *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 6^e édition, Toronto, Pearson Prentice Hall, 2005, p. 134.
- 4 Michael Maccoby, *Why Work? Motivating the New Workforce*, 2^e édition, Alexandria, Virginia, Miles River Press, 1995.
- 5 Johns et Saks, p. 15.
- 6 Donald D. White et David A. Bednar, *Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work*, Toronto, ON, Allyn et Bacon, 1986, p. 9.
- 7 Maccoby, p. 43.
- 8 Genevieve Koebelin, « Motivation Techniques: Inspiring Your Co-Workers to Excellence », Suffolk University (printemps 1999). Site <http://www.work911.com/performance/particles/kobmot.htm> (en anglais seulement) consulté en janvier 2007.
- 9 Nancy Otis et Luc G. Pelletier, « A Motivational Model of Daily Hassles, Physical Symptoms, and Future Work Intentions among Police Officers », *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 10, 2005, p. 2193-2214.
- 10 Cookie White Stephan et Walter G. Stephan, *Two Social Psychologies*, 2^e édition, Belmont, CA, Wadsworth, 1990.
- 11 Maccoby, p. 221.
- 12 *Ibid.*
- 13 Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, 2^e édition, Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall, 1981.
- 14 *Ibid.*
- 15 William J. Bartley, « Motivation and Leadership in Your Business », *Journal of Arboriculture*, vol. 3, n^o 4, 1977, p. 65-68.
- 16 *Ibid.*
- 17 Victor H. Vroom, « Leadership and Human Behavior », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, n^o 3, 1964, p. 142-175.
- 18 Accessed at http://www.accel-team.com/productivity/added Value_00.html, 10 avril 2007.
- 19 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Kingston, ON: MDN, 2007, p. 108.
- 20 Johns et Saks, p. 130.

- 21 Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Kingston, ON: MDN, 2007, p. 56.
- 22 Diriger des personnes, p. 9.
- 23 Lieutenant-colonel D. Banks, « Reflections of Operational Service » dans Colonel Bernd Horn (éd.) *In Harm's Way: On the Front Lines of Leadership - Sub-Unit Command on Operations*, Kingston, ON, Canadian Defence Academy Press, 2006, p. 7.
- 24 Sanela Dursun, *Human Dimensions of Military Operations: The Construct of Personnel Tempos and its Relationship with Individual and Organizational Well-Being*. Recherche et développement pour la Défense Canada, CORA TR 2006-29, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2006.
- 25 *Ibid.*, p. 13.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes: diriger l'institution*. Kingston, ON, MDN, 2007.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes: diriger des personnes*. Kingston, ON, MDN, 2007.

Capstick, Colonel Mike, Lieutenant-colonel Kelly Farley, Lieutenant-colonel Bill Wild (à la retraite) et Capitaine de corvette Mike Parkes. *Canada's Soldiers: Military Ethos and Canadian Values in the 21st Century*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2005.

Johns, Gary et Alan M. Saks. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 6^e édition, Toronto, Pearson Prentice Hall, 2005.

Latham, Gary P. *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice (Foundations for Organizational Science)*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2006.

Maccoby, Michael. *Why Work? Motivating the New Workforce*, Alexandria, Virginie, Miles River Press, 1995.

Walker, Robert W. (éd.) *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*, Kingston, ON, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007.

LA MOTIVATION AU COMBAT

Bernd Horn

On peut soutenir que le combat est la forme d'expérience la plus dramatique et la plus dangereuse qui soit. Paradoxalement, il fait ressortir le meilleur et le pire chez l'être humain. Rempli de dangers, le combat génère la peur, voire la terreur. Pourtant, pour ceux qui survivent, il peut sans contredit représenter l'une des expériences les plus exaltantes qu'ils aient jamais vécues. Mais la plupart du temps, le combat est aussi porteur d'angoisse, de souffrances et de tristesse. Et pour tous ceux qui y prennent part, il comporte indéniablement le risque de mourir, cet aspect notoire de la « responsabilité illimitée » que tous les militaires doivent assumer. « La transition de la vie à la mort », faisait observer un ancien combattant, « est très rapide¹. »

Vu l'ampleur des défis et des conséquences qui s'y rattachent, comment peut-on amener et motiver des individus à aller au combat? Les recherches ont démontré qu'il n'y a pas de « règle d'or » expliquant la motivation de combattre. C'est plutôt un ensemble de facteurs, d'importance variable, qui contribuent à la motivation et à l'efficacité au combat et qui interviennent et influent différemment selon les individus. Cela dit, certains facteurs jouent un rôle clé dans la motivation au combat; ce sont notamment les relations au sein du groupe primaire, la cohésion, le moral, la discipline, le degré d'instruction et d'entraînement, la confiance en soi, les bonnes communications, l'adhésion au principe *servir avec honneur* (éthos militaire), de même qu'un bon équipement et de bons vivres, suffisamment de repos et le désir d'accomplir la tâche.

DÉFINITION DE LA MOTIVATION AU COMBAT

En termes simples, la motivation au combat se définit comme la volonté d'un soldat de combattre. Selon un psychologue militaire canadien et ancien officier, Anthony Kellett, la motivation au combat est le résultat du « calcul conscient ou inconscient que fait un combattant pour déterminer les avantages et les coûts matériels et spirituels qui se rattachent aux diverses lignes de conduite découlant des tâches de combat qui lui sont assignées² ». Kellett explique que cette motivation est conditionnée « par les facteurs qui influent sur les choix des soldats et par leur degré d'engagement et de persévérance dans l'exécution d'une tâche³. »

FACTEURS QUI INFLUENT SUR LA MOTIVATION AU COMBAT

Tel qu'on l'a mentionné précédemment, la motivation au combat dépend d'une foule de facteurs, dont beaucoup sont interreliés et complémentaires. Par ailleurs, l'incidence de chacun ou d'une combinaison de ces facteurs varie selon les individus⁴. En voici une liste :

- leadership;
- relations dans le groupe primaire;
- cohésion;
- moral;
- discipline;
- instruction/entraînement;
- confiance en soi;
- communication;

- foi en la mission;
- devoir/éthos militaire;
- accomplir la tâche;
- équipement; et
- nourriture et repos.

Il convient maintenant d'examiner ces facteurs plus en détail. Soulignons encore une fois que beaucoup de facteurs se chevauchent et se renforcent mutuellement. Rappelons aussi que chaque soldat réagit de façon particulière à un facteur donné ou à une combinaison de facteurs.

Leadership

Exprimé très simplement, le leadership consiste à influencer les gens afin d'atteindre un quelconque objectif qui a de l'importance pour le chef, le groupe et l'organisation. C'est l'élément humain qui permet aux chefs de diriger, de motiver et d'inspirer les troupes, surtout en temps de crise, lorsque la situation est chaotique et complexe et que les directives, les déclarations officielles et les communiqués ne produisent guère d'effet sur les subalternes gelés, épuisés et tendus. Un bon leadership incite les subordonnés à aller au-delà du devoir d'obéissance et à se dévouer pour la réussite de la mission, d'une manière qui contribue à maximiser leur plein potentiel. C'est l'élément très individualiste bien que puissant grâce auquel les commandants et les chefs à tous les échelons peuvent façonner et/ou modifier le contexte ou le système dans lequel les gens évoluent, et donc influencer les attitudes, le comportement et les actions d'autrui. C'est donc un facteur clé de la motivation de combattre.

Le chercheur John Dollard a observé que 89 pour cent des anciens combattants ayant répondu à un sondage insistaient sur l'importance

d'obtenir souvent des directives de leurs supérieurs dans les situations précaires⁵. En outre, l'expérience démontre clairement que les groupes sans leader véritable deviennent dans bien des cas passifs⁶. On ne s'étonnera donc pas que Samuel Stouffer ait découvert que les troupes « ont particulièrement besoin de chefs calmes et déterminés » pour les pousser à affronter des situations dangereuses et terrifiantes, comme monter à l'assaut d'une plage balayée par les tirs ennemis⁷.

L'importance que l'on accorde au leadership repose sur les preuves manifestes de la très grande influence qu'exercent, sur la réaction des gens face à des situations menaçantes, les personnes qui servent de modèles. À l'évocation des comportements courageux, des combattants américains de la Deuxième Guerre mondiale ont déclaré en entrevue qu'il était très important pour eux que les chefs dirigent du front⁸. La plupart des ouvrages de recherche corroborent cette déduction intuitive. Il a été démontré à maintes reprises que la présence de leaders forts et réfléchis génère « un sentiment de force qui aide à surmonter la peur » et contribue beaucoup à renforcer la motivation au combat⁹.

Relations dans le groupe primaire

D'après les sociologues, les groupes primaires sont « des petites unités dans lesquelles le comportement social est régi par des relations intimes face à face (soit association et coopération)¹⁰ ». Dans son étude influente sur les soldats américains durant la Deuxième Guerre mondiale, Samuel Stouffer constate que le groupe primaire remplit deux fonctions fondamentales au niveau de la motivation au combat. Premièrement, il établit et fait respecter les normes de conduite au sein du groupe. Deuxièmement, il soutient et reconforte les individus dans des situations de stress qu'ils seraient autrement incapables de supporter. Stouffer conclut qu'un groupe primaire crée ses propres normes, ajoutant ou appliquant ses propres sanctions officieuses qui viennent renforcer les ordres et les attentes de l'organisation¹¹. Par conséquent, le groupe primaire aide énormément à motiver les soldats au combat.

Les preuves anecdotiques continuent d'étayer ce constat. Le spécialiste Matthew Eversmann, pendant la bataille de Mogadiscio en Somalie, a raconté que « en voyant les hommes [de mon escouade] à l'œuvre, j'ai acquis la confiance et l'assurance dont j'avais besoin¹² ». Plus encore, les soldats en Iraq ont souligné l'importance que revêtent les relations dans le groupe primaire pour la motivation au combat. « J'en ai parlé avec mon chargeur », expliquait l'un d'eux, « et dans le feu de l'action, la seule chose qui compte réellement, c'est votre propre salut et celui des membres de l'équipe¹³. » Un autre soldat a dit : « Pour ma part, j'attache encore plus d'importance à la vie de mes camarades d'escadron qu'à la mienne¹⁴. »

Cohésion

La cohésion se définit comme « le lien qui unit les membres d'une organisation/unité et qui contribue à préserver leur volonté et leur engagement envers leurs camarades, leur unité et la mission¹⁵ ». L'ancien chef d'état-major de l'armée de terre américaine, le Général Edward Meyer, a expliqué que la cohésion représente le « lien unissant les soldats qui permet de soutenir leur détermination et leur engagement envers leurs compagnons d'armes, l'unité et la réussite de la mission, malgré le stress du combat ou de la mission¹⁶ ». Il devient évident que la cohésion dans un groupe ou une organisation sert de catalyseur en motivant les membres à combattre.

D'après les conclusions d'un chercheur : « Les êtres les plus importants pour un combattant sont les soldats qui combattent à ses côtés et qui partagent avec lui l'épreuve de tenter de survivre¹⁷. » Dans ses études fondamentales sur les champs de bataille, S.L.A. Marshal a écrit : « À mon avis, une des vérités les plus élémentaires de la guerre c'est que la présence proche ou présumée d'un camarade est ce qui permet à un fantassin de persévérer, arme à la main¹⁸. »

Dans un groupe uni, la pression des pairs agit comme une incitation à combattre. Aucun des membres d'un groupe étroitement lié ne veut perdre sa crédibilité ou sa réputation, ni être celui qui laisse tomber ses camarades. « Comme la plupart des nouveaux venus, j'avais peur de

l'échec », a avoué un officier, « beaucoup plus encore que des horreurs qui m'entouraient¹⁹. » Le soldat Joe Dimasi explique : « Il faut se mettre ça dans l'esprit : mieux vaut mourir qu'être déshonoré. C'est dans cette optique que j'ai passé toute la guerre²⁰. »

Moral

Selon les théoriciens, le moral est « l'état mental, émotionnel et spirituel d'une personne. C'est la manière dont elle se sent – heureuse, pleine d'espoir, confiante, appréciée, sans valeur, triste, non reconnue ou déprimée²¹. » Le lien entre le moral et la motivation au combat est aussi intuitif que vital. « L'expérience des Israéliens montre qu'il existe une corrélation entre le moral des troupes et le moral personnel, et que parmi les facteurs qui jouent sur le moral personnel, il y a la confiance du soldat par rapport à ses propres compétences militaires, à ses armes et à lui-même²². » Napoléon Bonaparte avait insisté sur ce point : « Le moral compte pour les trois quarts, tandis que le dernier quart correspond à l'équilibre relatif des effectifs en présence²³. » Dans la même veine, le Major Syd Thomson, en évoquant les durs combats en Italie pendant la Deuxième Guerre mondiale, soulignait que : « Dans un combat difficile, le moral est aussi important, sinon plus, que l'utilisation de bonnes tactiques²⁴. » Bref, l'état d'esprit est un facteur déterminant dans la volonté de combattre.

Discipline

La discipline et la réaction au leadership sont des variables tout aussi essentielles qui façonnent les attitudes chez les combattants d'expérience. Le rôle de la discipline est de constituer une défense psychologique qui aide les soldats à maîtriser leur peur et à faire abstraction du danger en se concentrant sur leur rendement. « La discipline », affirmait le Feld-maréchal Bernard Montgomery, « sert à fortifier l'esprit afin qu'il s'adapte aux scènes déplaisantes et qu'il les accepte comme des aspects

normaux de la vie quotidienne... La discipline renforce l'esprit et le rend imperméable à l'influence corrosive de la peur... La discipline inculque la maîtrise de soi²⁵. » La discipline développe également la confiance en soi, envers ses camarades et dans l'organisation combattante, tous des facteurs qui incitent les militaires à combattre.

Le devoir d'obéissance qu'inculque la discipline, ainsi que l'imposition de la discipline et l'impossibilité d'y échapper, contribuent tous à motiver les soldats à affronter le danger. La discipline elle-même repose aussi sur des pressions d'ordre moral qui incitent les soldats à agir par peur ou par fierté, et en raison de leur sentiment d'appartenance au groupe et de leur désir de faire leur part. Par ailleurs, la discipline est fonction de la surveillance exercée à la fois par des pairs et des supérieurs qui se connaissent bien. Bref, la discipline guide les indécis et contrôle les réticents.

Instruction

L'instruction consiste en une « réaction prévisible à une situation prévisible²⁶ ». Elle cultive la confiance et aiguise les compétences techniques jusqu'à ce qu'elles deviennent instinctives. De plus, elle prépare les individus à voir des choses, à vivre des expériences et à accomplir des tâches dans divers contextes et situations. Bref, l'instruction aide les soldats à comprendre ce qui les attend et à savoir comment réagir, ce qui leur donne confiance dans leur capacité de combattre et de survivre. « L'instruction militaire », affirmait le Général William Slim, « était essentielle à l'acquisition de la discipline dont les militaires avaient besoin pour contrôler leur peur et celle de leurs subordonnés au combat, pour réfléchir lucidement et viser juste en situation de crise, et pour donner le maximum d'eux-mêmes sur les plans physique et mental²⁷. » Kellett conclut ainsi : « Un des meilleurs atouts que l'instruction militaire procure aux soldats est la confiance, non seulement en leurs propres capacités militaires et leur propre valeur, mais en leurs armes et leur équipement²⁸. »

La valeur de l'instruction réside aussi dans le fait qu'elle développe chez les soldats des réactions instinctives. Par exemple, l'exercice

militaire sert à enseigner à une troupe de soldats comment réagir instinctivement à des commandements. « Ce qui est appris durant l'instruction », soulignait Lord Lovat, commandant d'un corps de commando, « est exécuté instinctivement, presque sans réfléchir, par tous les hommes²⁹. » En résumé, l'instruction militaire est un des moyens les plus primordiaux de transmettre aux soldats la motivation de prendre part à des opérations de combat.

Confiance en soi

La confiance est peut-être la plus importante source de force émotionnelle dans laquelle un soldat peut puiser. « Grâce à la confiance », a écrit l'expert en comportement Bernard Bass, « il accepte d'affronter l'ennemi et d'endurer les privations, les inconvénients mineurs et des tensions extrêmes, sachant que lui-même et son unité sont capables de réussir leur mission³⁰. » Les recherches ont démontré que « le degré général d'anxiété au combat tend à diminuer dans la mesure où les soldats ont acquis, au cours de l'instruction, une grande confiance en eux-mêmes et en leur capacité de se débrouiller... Les soldats qui avaient une grande confiance en eux-mêmes avant de combattre étaient plus susceptibles d'éprouver moins de crainte durant le combat³¹. » Comme l'a reconnu un officier d'une unité d'intervention spéciale : « Nous serions incapables de faire ce que nous faisons en sachant le danger qui existe, si nous n'avions pas la confiance d'y faire face et d'accomplir nos tâches malgré cela³². »

Communication

La bonne communication joue un rôle extrêmement important dans la motivation au combat. Chacun veut tout savoir à propos de tout ce qui a un impact sur sa situation actuelle ou future. L'ignorance suscite l'anxiété, l'incertitude, le doute et les rumeurs, qui ensemble nourrissent l'hésitation et la peur. Par contre, l'accès à des informations exactes et à jour qui favorisent la connaissance de la situation et permettent aux militaires de

tous grades de comprendre la situation, la mission, les menaces, le plan opérationnel et les autres facteurs importants susceptibles de les toucher, réduit l'hésitation et stimule la confiance. « Si un soldat sait ce qui se passe et ce qu'on attend de lui », expliquait un officier chevronné, « il aura beaucoup moins peur qu'un soldat qui va à l'aveugle vers des périls inconnus³³. » Un autre officier vétéran des combats a renchéri : « La peur peut être contenue, domptée et chassée lorsqu'on garde les hommes informés³⁴. » Au bout du compte, la transmission en temps opportun de renseignements clairs et exacts contribue dans une large mesure à motiver les soldats à combattre.

Foi en la mission

La croyance en la mission est un autre facteur clé de la motivation au combat. Ceux qui accomplissent les tâches et les missions doivent croire qu'elles sont réalisables et qu'elles méritent d'être accomplies. On comprend intuitivement que personne ne veut risquer sa vie dans des entreprises ou des desseins frivoles ou vains. De même, bien que plusieurs études ont démontré qu'on a longtemps sous-estimé l'importance du patriotisme et de l'idéologie comme facteurs de motivation au combat, il est très important pour les combattants et leur réseau de soutien, autrement dit les citoyens du pays de provenance des troupes, de croire qu'il s'agit d'une cause juste³⁵. Par conséquent, la foi dans la cause/la mission de même que le soutien qu'elle reçoit, ou inversement les controverses qu'elle provoque, jouent effectivement un rôle important dans la motivation au combat.

Devoir/éthos militaire

Selon la doctrine des Forces canadiennes, « L'éthos militaire représente l'esprit qui unit la profession. Il indique clairement comment les militaires conçoivent leurs responsabilités, appliquent leur expertise et expriment leur identité militaire distincte. L'éthos englobe des valeurs

institutionnelles fondamentales qui différencient un membre de la profession militaire au Canada des irréguliers indisciplinés ou des mercenaires »³⁶. Par conséquent, l'éthos d'une organisation militaire joue un rôle pivot dans la motivation à combattre. Cet aspect, combiné à tous les autres facteurs en cause, influe sur la conscience, l'intégrité et le caractère de chacun. C'est la force vitale derrière une puissante voix intérieure qui encourage les individus à remplir leur devoir, à ne pas laisser tomber leurs camarades, leur régiment et leur pays, et à respecter leur serment d'engagement.

Accomplir la tâche

Comme nous l'avons vu précédemment, la croyance que la guerre ou le conflit est légitime ou justifié, et surtout que l'on combat pour une juste cause, combinée à une bonne compréhension de la vraie nature et des intentions de l'ennemi, sert d'important catalyseur dans la motivation au combat. Cela convainc les soldats de la nécessité d'agir et leur donne la « volonté d'accomplir la tâche », stimulant ainsi leur désir de combattre.

Équipement

Un bon équipement est aussi un élément primordial de la motivation au combat. Si les militaires croient que leur équipement est aussi bon ou meilleur que celui de leurs adversaires, ils n'hésiteront pas à affronter les dangers, sachant qu'ils ont de bonnes chances de vaincre et de survivre aux affrontements grâce à leur formation, à leurs compétences et à leur équipement. À titre d'exemple, la confiance qu'ils ont dans leurs véhicules, que ce soit les véhicules blindés légers III (VBL III) ou le modèle RG 31 Nyala, permet aux soldats canadiens en Afghanistan de rechercher sans cesse le contact avec les insurgés, parce qu'ils sont convaincus d'avoir d'excellentes chances de gagner un échange de feu ou de survivre à une explosion directe (mine, engin explosif improvisé ou grenade propulsée par fusée). Un bon équipement donne confiance, ce qui augmente la résolution de combattre.

Nourriture et repos

Des facteurs aussi simples qu'une bonne santé et de la bonne nourriture, un repos et un sommeil suffisants, des vêtements secs et propres, un abri contre les intempéries et des installations de lavage adéquates ont tous une influence sur le moral des soldats ainsi que sur leur bien-être émotif, mental et physique, qui ont chacun une incidence sur la motivation d'un soldat à s'exposer au danger. Évidemment, tous les militaires ont besoin de dormir, de manger et de boire, quel que soit leur niveau de forme physique. L'expérience acquise pendant les conflits depuis la Deuxième Guerre mondiale a montré que les facteurs physiques et psychologiques qui minaient le moral et le courage des soldats étaient la fatigue, la faim et la soif³⁷. Paradoxalement, il existe une relation de symbiose entre la fatigue et la peur. Plus une personne est fatiguée, plus elle s'expose aux effets de la peur; plus grande est la peur, plus importante est la perte d'énergie. Au cours des décennies qu'il a consacrées à des études sur les champs de bataille, le Colonel S.L.A. Marshall a observé que « les soldats fatigués sont plus susceptibles d'éprouver de la peur, ajoutant en conclusion « les soldats qui ont peur s'épuisent vite »³⁸. Il faut donc s'occuper soigneusement des impératifs de base comme le repos, la nourriture, l'hygiène et la santé, pour fournir aux soldats les conditions qui les pousseront à combattre.

LE LEADERSHIP ET LA MOTIVATION AU COMBAT

Un leadership militaire efficace, qui consiste selon la définition à « diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission », est essentiel pour cultiver et maintenir la motivation au combat³⁹. En fin de compte, le leadership consiste à influencer les gens afin d'atteindre un objectif quelconque qui est important pour le chef, le groupe et l'organisation. C'est l'élément humain qui permet aux chefs de diriger, de motiver et d'inspirer les troupes, surtout en temps de crise,

lorsque la situation est chaotique et complexe et que les directives, les déclarations officielles et les communiqués ne produisent guère d'effet sur les subalternes gelés, épuisés et tendus. Un bon leadership incite les subordonnés à aller au-delà du devoir d'obéissance et à se dévouer pour la réussite de la mission, d'une manière qui contribue à maximiser leur plein potentiel. C'est l'aspect très individualiste bien que puissant grâce auquel les commandants et les chefs à tous les échelons peuvent façonner et/ou modifier le contexte ou le système dans lequel les gens évoluent, et donc influencer les attitudes, le comportement et les actions d'autrui.

Selon les constatations de Dollard, 89 pour cent des anciens combattants interrogés insistaient sur la nécessité d'obtenir souvent des instructions de leurs supérieurs quand ils se trouvaient dans une situation précaire⁴⁰. En outre, l'expérience démontre clairement que les groupes sans leader véritable deviennent normalement passifs⁴¹. Comme nous l'avons vu, Stouffer est arrivé à la conclusion que des « chefs calmes mais déterminés » sont un élément clé pour motiver des soldats effrayés quand les choses se corsent⁴². De nombreuses études confirment la déduction intuitive que « les soldats sont portés à suivre un homme d'expérience... qui sait comment atteindre les objectifs avec un minimum de risques. Par son calme et son efficacité, il donne l'exemple et incite les autres à se conduire de la même manière. » La présence de chefs solides et réfléchis génère « un sentiment de force qui aide à surmonter la peur » et donc à effectuer des opérations de combat⁴³.

Mais cet effet positif ne joue que si les subordonnés font confiance à leurs chefs et croient à ce qu'ils disent. Le langage corporel, le ton de voix, le contact visuel, tous ces facteurs peuvent dénoter un manque de sincérité. Les actions doivent concorder avec les paroles. Ultimement, cela revient à donner l'exemple. Un chef ne doit jamais demander ou s'attendre à ce que ses subalternes fassent des choses que lui-même refuserait de faire. L'étude de Stouffer a révélé que ce sont les actions plus que les paroles des officiers qui importent. Le Feld-maréchal Erwin Rommel a écrit : « Un commandant peut gagner très vite la confiance de ses subordonnés, à condition d'être prudent et de donner des ordres clairs, de veiller sur eux constamment et de se montrer stoïque et dur avec lui-même, en endurant les mêmes

conditions austères que les soldats⁴⁴ ». Bref, ceux qui imposent des risques doivent accepter de les partager. On entend souvent dire que pour cimenter une troupe combattante, il est essentiel que tous aient l'impression que les sacrifices sont répartis également. Le leadership fondé sur l'exemple et la compétence manifeste atténue le besoin de donner des ordres et stimule la confiance des subalternes et leur désir de combattre. Il est donc clair que le rôle de commandant et de chef est essentiel pour la motivation et l'efficacité au combat; il est une source d'encouragement et d'orientation et un exemple à suivre pour tous.

En résumé, pour stimuler au maximum la motivation de combattre de ses subordonnés, un chef doit :

- Faire preuve de compétence professionnelle (sur les plans techniques/tactiques) afin de démontrer qu'il ne gaspillera pas la vie de ses subordonnés par manque de compétence.
- Communiquer de façon claire, précise et ponctuelle. La crédibilité de l'information est primordiale. Les chefs doivent, dans la mesure du possible, tenir leurs subordonnés au courant de presque tout. Ce n'est pas seulement le contenu du message qui compte, mais aussi le processus de communication. Grâce à des communications régulières, chacun des membres de la troupe sait qu'il n'est pas seul, qu'il fait partie d'une équipe. Voilà pourquoi il est indispensable de toujours maintenir de bonnes communications.
- Connaître ses subordonnés, prendre soin d'eux et les appuyer. La popularité n'est pas indispensable, mais les chefs doivent mériter le respect de leurs troupes.
- Être juste et imposer une discipline ferme. Le chef doit tenir ses subordonnés responsables de

leurs actes, au même titre qu'il a lui-même des responsabilités et des comptes à rendre.

- Avoir le sens des responsabilités et faire preuve d'humanité. Comme l'affirmait le Général américain John A. Lejeune, « les chefs doivent avoir un sens des responsabilités poussé par rapport à leur charge, car les ressources qu'ils utilisent en guerre sont des vies humaines⁴⁵ ».
- Avoir le sens de l'humour. L'humour, qui est la forme la plus importante d'autodiscipline, sert à évacuer les tensions.
- Se montrer calme malgré la pression. « Le commandant parcourait le champ de bataille en émettant des ordres d'une voix calme et glaciale », a rapporté un historien, « par son courage exemplaire [le Lieutenant-colonel A.A. « Bert »] Kennedy a accru la détermination des hommes de son régiment. Les fantassins avançaient encore et encore sous les tirs ennemis⁴⁶ ». Voici un autre exemple semblable : « Comme toujours, le brigadier parlait sur le ton de quelqu'un à l'esprit très profond ayant des connaissances surhumaines. Sa voix projetait une assurance calme dont il était impossible de douter, si bien que les deux hommes se sentaient malgré eux moins anxieux⁴⁷. »

Les observations du Feld-maréchal vicomte Montgomery concluent bien ces exemples. « On ne pourra obtenir de bons résultats », a-t-il déclaré, « que si le chef est quelqu'un que l'on peut respecter, qui est réputé pour son bon jugement et qui sait inspirer et réchauffer le cœur de ceux qu'il dirige en gagnant leur confiance et en leur expliquant ce qu'il attend d'eux dans un langage qu'ils comprennent. » Quand

ces conditions sont remplies, l'effet du leadership sur la motivation de combattre est entier. « Je me souviens personnellement qu'un jour, pendant l'avance en Allemagne, notre peloton était à l'avant-garde quand nous nous sommes soudain trouvés sous un tir d'armes légères droit devant nous. Mes hommes ont tous sauté dans les fossés », rappelait un ancien combattant. « Au bout de quelques minutes, pendant que je regardais autour, bien abrité, en essayant de repérer nos adversaires, j'ai senti dans mon dos la pointe d'un bâton de marche... C'était le brigadier, a-t-il continué, qui m'a dit simplement, avec un sourire, "ne retardez pas toute la division, allons, poursuivez", et c'est ce que nous avons fait. » L'ancien combattant a ajouté : « Ce que je veux dire, c'est qu'on n'imagine pas la confiance qu'un bon leader peut inspirer à ses troupes⁴⁸. »

CONCLUSION

Il est très difficile de convaincre des individus de s'exposer au danger et d'affronter le risque de mourir, de subir des blessures et même de perdre un membre. C'est un défi qu'on ne doit pas prendre à la légère, vu l'ampleur de ses conséquences. Comment faire alors pour convaincre les soldats et les motiver à combattre? Il n'y a pas de réponse simple. La motivation au combat dépend de divers facteurs, certains plus importants que d'autres, qui aident à convaincre les troupes ou à les pousser à combattre. Tous ces facteurs jouent un rôle; plusieurs se chevauchent et sont interreliés, et chaque élément affecte les individus d'une manière différente. Citons tout de même comme facteurs clés les relations dans le groupe primaire, la cohésion, le moral, la discipline, le niveau d'instruction et d'entraînement, la confiance en soi, de bonnes communications et l'adhésion au principe *servir avec honneur* (éthos militaire), ainsi qu'un bon équipement et de bons vivres, suffisamment de repos et le désir d'accomplir la tâche.

NOTES

- 1 Reginald Roy (éd.), *The Journal of Private Fraser*, Victoria (C.-B.), Sono Nis Press, 1985, p. 205.
- 2 Anthony Kellett, *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle*, Boston, Kluwer Nijhoff Publishing, 1982, p. 6.
- 3 *Ibid.*, p. 6.
- 4 Nous recommandons aux lecteurs de lire dans le guide les chapitres spécifiques concernant ces facteurs pour mieux approfondir les diverses notions.
- 5 John Dollard, *Fear in Battle*, Westport, Connecticut, Greenwood Press Publishers, 1944, p. 44.
- 6 Elmar Dinter, *Hero or Coward*, Londres, Frank Cass, 1985, p. 92.
- 7 Samuel Stouffer, *Studies in Social Psychology in World War II - The American Soldier: Combat and its Aftermath*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1949, p. 68.
- 8 Anthony Kellett, *Combat Motivation - Operational Research and Analysis Establishment (ORAE) rapport n° R77*, Ottawa, MDN, 1980, p. 299.
- 9 Dollard, p. 44.
- 10 Alexander George, « Primary Groups, Organization, and Military Performance », dans R.W. Little (éd.), *Handbook of Military Institutions*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1971, p. 297.
- 11 *Ibid.*, p. 309.
- 12 Russell W. Glenn, *Capital Preservation. Preparing for Urban Operations in the Twenty-First Century*, Santa Monica, CA, RAND Arroyo Center, 2001, p. 423.
- 13 Leonard Wong, Thomas A. Kolditz, Raymond A. Millen et Terrence M. Potter, « Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War », document non publié, Strategic Studies Institute, US Army War College, Carlisle, PA, mai 2003, p. 3.
- 14 *Ibid.*, p. 10.
- 15 W.D. Henderson, *Cohesion: The Human Element in Combat*, Washington, DC, National Defence University, 1985, p. 4.
- 16 Frederick Manning, « Morale, Cohesion, and Esprit de Corps »

- dans David A. Mangelsdorff et Reuven Gal (éd.), *Handbook of Military Psychology*, Londres, John Wiley, 1991, p. 457.
- 17 Henderson, p. 5.
 - 18 S.L.A. Marshal, *Men against Fire*, New York, NY, William Morrow & Company, 1947, p. 42.
 - 19 Lieutenant-colonel Colin Mitchell, *Having Been a Soldier*, Londres, Mayflower Books, p. 50.
 - 20 Capitaine T.M. Chacho, « Why Did They Fight? American Airborne Units in World War II », *Defence Studies*, volume 1, n° 3, automne 2001, p. 81.
 - 21 Manning, p. 454.
 - 22 Anthony Kellett, « The Soldier in Battle: Motivational and Behavioral Aspects of the Combat Experience », dans Betty Glad, éd., *Psychological Dimensions of War*, Londres, R.-U., Sage Publications, 1990, p. 217.
 - 23 Kellett, *Combat Motivation*, p. 3.
 - 24 Daniel G. Dancocks, *The D-Day Dodgers*, Toronto, McClelland & Stewart, 1991, p. 180.
 - 25 Feld-maréchal Bernard L. Montgomery, « Discipline from Morale in Battle: Analysis », au Canada, *L'officier. Manuel sur le leadership pour les officiers des Forces canadiennes*, Ottawa, MDN, 1978, p. 66.
 - 26 Professeur Ronald Haycock, « Clio and Mars in Canada: The Need for Military Education », exposé devant le Canadian Club, Kingston, 11 novembre 1999.
 - 27 Robert Lyman, *Slim, Master of War*, Londres, Constable, 2004, p. 78.
 - 28 Anthony Kellett, « The Soldier in Battle: Motivational and Behavioral Aspects of the Combat Experience », dans Betty Glad, éd., *Psychological Dimensions of War*, Londres, Sage Publications, 1990, p. 217.
 - 29 Will Fowler, *The Commandos at Dieppe: Rehearsal for D-Day*, Londres, Harper Collins Publishers, 2002, p. 55.
 - 30 B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985, p. 69.

- 31 S. J. Rachman, *Fear and Courage*, San Francisco, CA, W.H. Freeman and Company, 1990, p. 63-64.
- 32 Major Reg Crawford, SASR australien, Phil Mayne, « Professionals Accept High-Risk Employment », *Army*, n° 907, 27 juin 1996, p. 3.
- 33 Lieutenant-colonel Colin Mitchell, *Having Been a Soldier*, 1970, p. 41.
- 34 Canada, *Directives du CEMD aux commandants*, Ottawa, ON MDN, 2000-2001, Chapitre 2, 31/44. Tiré de la source originale *The Armed Forces Officer*, Washington, DC, Department of the Army, 1956, p. 226.
- 35 Voir par exemple Samuel Stouffer, *Studies in Social Psychology in World War II - The American Soldier: Combat and its Aftermath*, Princeton, NJ, Princeton University, 1949; John McManus, *The Deadly Brotherhood*, San Marino, CA, Presidio Press, 1998, p. 230; et Alexander George, « Primary Groups, Organization, and Military Performance », dans R.W. Little (éd.) *Handbook of Military Institutions*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1971, p. 303.
- 36 Canada, *Servir avec honneur: La profession des armes au Canada*, Kingston, ON, MDN, 2003.
- 37 Major P.B. Deb, « The Anatomy of Courage », *Army Quarterly*, volume 127, n° 4, octobre 1997, p. 405.
- 38 S.L.A. Marshall, *The Soldier's Load and the Mobility of a Nation*, Quantico, VA, The Marine Corps Association, 1950, p. 46.
- 39 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005, p. 30.
- 40 Dollard, p. 44.
- 41 Dinter, p. 92.
- 42 Stouffer, p. 68.
- 43 Dollard, p. 44.
- 44 David Fraser, *Knight's Cross: A Life of Field Marshal Erwin Rommel*, Londres, R.-U., Harper Collins Publishers, 1993, p. 39.
- 45 Cité dans le livre du Colonel B.P. McCoy, *The Passion of Command. The Moral Imperative of Leadership*, Quantico, VA, Marine Corps Association, 2006, p. 35.
- 46 Dancocks, p. 182.

- 47 Colin McDougall, *Execution*, Toronto, MacMillan of Canada, 1958, p. 9.
- 48 Lettre du Sergent Andy Anderson au Colonel Bernd Horn, 10 janvier 2003.

LECTURES RECOMMANDÉES

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007.

Capstick, Colonel Mike, Lieutenant-colonel Kelly Farley, Lieutenant-colonel Bill Wild (à la retraite) et Capitaine de corvette Mike Parkes. *Canada's Soldiers: Military Ethos and Canadian Values in the 21st Century*, Ottawa (Ontario), MDN, 2005.

Grossman, Lieutenant-colonel Dave. *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*, Boston, Mass, Little, Brown and Company, 1995.

Henderson, William Darryl. *Cohesion: The Human Element in Combat, Leadership and Societal Influence in the Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel*, Washington, DC, National Defense University Press, 1985.

Holmes, Richard. *Acts of War. The Behaviour of Men in Battle*, New York, NY, The Free Press, 1985.

Keegan, John. *Soldiers*, New York, NY, Konecky & Konecky, 1985.

Kellett, Anthony. *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle*, Boston, Mass, Kluwer Nijhoff Publishing, 1982.

Marshall, S.L.A. *Men against Fire*, New York, NY, William Morrow and Company, 1947.

McCoy, Colonel B.P. *The Passion of Command: The Moral Imperative of Leadership*, Quantico, VA, Marine Corps Association, 2006.

Shalit, Ben. *The Psychology of Conflict and Combat*, New York, NY, Praeger Publishers, 1988.

Wong, Leonard, Thomas A. Kolditz, Raymond A. Millen et Terrance M. Potter. *Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War*, Carlisle Barracks, PA, United States Army War College, Strategic Studies Institute, 2003.

LA PEUR

Bernd Horn

La peur, ce concept bien connu de tous, n'a sans doute pas besoin d'explication puisque pratiquement tout le monde a déjà ressenti son emprise débilante. Elle ne connaît essentiellement aucune limite. Comme l'expliquait le Colonel S.L.A. Marshall, célèbre historien de guerre américain, la peur est un sentiment généralisé parmi les hommes¹. Des études ont effectivement confirmé que tout le monde la ressent. Selon le chercheur Elmar Dinter, la peur est le principal dénominateur commun à tous les soldats². Il incombe par conséquent aux leaders militaires d'en comprendre pleinement la nature et les manifestations, ainsi que de connaître les gestes à poser pour contrebalancer ses effets négatifs.

QU'EST-CE QUE LA PEUR?

En termes très simples, la peur est une émotion – un état caractérisé par une stimulation physiologique, des changements dans l'expression faciale, les gestes et la posture, et une sensation subjective³. Lorsqu'on la ressent, elle devient une émotion extrêmement puissante qui génère un certain nombre de changements physiologiques comme l'accélération du rythme cardiaque et de la respiration, l'assèchement de la gorge et de la bouche, la transpiration, les tremblements, la sensation d'avoir des nœuds dans l'estomac, etc. La peur peut également se manifester de façons plus apparentes, voire embarrassantes, telles que par un relâchement du sphincter urinaire ou anal.

LA PEUR

Cette réaction physiologique qu'est la peur est causée par l'activité de la division sympathique du système nerveux autonome lorsque le corps se prépare à une réaction d'urgence – une réaction de combat ou de fuite. Bref, le système nerveux sympathique prépare le corps à fournir de l'énergie. Pour ce faire, il provoque un certain nombre de changements physiologiques (qui ne se produisent pas nécessairement en même temps) :

1. augmentation de la pression artérielle et accélération du rythme cardiaque;
2. accélération de la respiration;
3. dilatation des pupilles;
4. augmentation de la transpiration et diminution de la sécrétion de salive et de mucus;
5. augmentation de la glycémie pour accroître la production d'énergie;
6. accélération de la coagulation sanguine en cas de blessure;
7. déviation du sang de l'estomac et des intestins vers le cerveau et les muscles squelettiques; et
8. redressement des poils, causant la chair de poule⁴.

Chacun de ces changements a une fin précise. Comme il a déjà été mentionné, le système nerveux sympathique prépare le corps à une action d'urgence en activant certains mécanismes corporels et en en inhibant d'autres. Par exemple, le foie libère du glucose dans le sang pour fournir rapidement de l'énergie; le cœur bat plus vite pour accroître l'apport sanguin vers les muscles; la respiration s'accélère pour fournir

l'oxygène nécessaire; la digestion est temporairement inhibée (pour que le sang normalement transporté vers les organes internes soit dérivé vers les muscles); les pupilles se dilatent pour permettre une meilleure pénétration de la lumière; la transpiration augmente pour rafraîchir le corps agité; l'apport sanguin vers la peau est limité pour réduire les saignements éventuels⁵.

Il est très important de noter que ces changements physiologiques peuvent s'avérer utiles pour la personne qui les ressent. En effet, le correspondant de guerre Mack Morriss affirmait que celui qui reconnaît la peur peut souvent la faire jouer en sa faveur, car elle est synonyme d'énergie. Tout comme la colère, elle augmente le degré d'alerte du corps⁶. Le socio-anthropologue John Dollard expliquait dans son ouvrage de recherche sur le sujet que la peur est un signal de danger produit par le corps devant des signes évidents de danger dans l'environnement d'une personne⁷.

SORTES DE PEUR

Dans l'ensemble, il existe deux sortes de peur, soit la peur aiguë et la peur chronique. La première est généralement provoquée par un stimulus ou une situation tangible (par exemple, un bruit violent ou la vue soudaine d'un serpent). Dans la plupart des cas, elle s'estompe assez rapidement lorsque le stimulus disparaît ou est évité. Quant à la peur chronique, elle est généralement plus complexe et peut être causée ou non par un stimulus tangible. Elle peut par exemple se manifester par un sentiment continu de malaise et d'anxiété pour des raisons indéterminées, comme la peur de la solitude⁸.

Indépendamment de la sorte, la peur n'est pas nécessairement immédiate ou consécutive à une expérience personnelle. Il s'agit d'une réaction acquise. Selon John T. Wood, les hommes et les animaux ressentent tous deux la peur devant une douleur ou un danger actuels, futurs ou imaginés⁹. De même, Jeffrey Alan Gray, professeur de psychologie à l'Institut de psychiatrie de Londres, affirmait que la peur découle de l'anticipation de la douleur¹⁰.

MANIFESTATIONS DE LA PEUR

Les symptômes de la peur les plus communs sont les suivants : battement effréné du cœur et pouls rapide, contraction des muscles, nœuds dans l'estomac, assèchement de la bouche et de la gorge, tremblements et transpiration¹¹. Des études ont montré que les militaires jeunes et célibataires ont un peu moins peur que les militaires âgés et mariés, et que la peur semble moins présente chez les officiers subalternes et les sous-officiers que chez les militaires du rang¹². Évidemment, la plupart des personnes sont généralement plus sensibles à la peur lorsqu'elles sont seules¹³.

CAUSES DE LA PEUR

Tout le monde est sujet à la peur, même si chacun réagit différemment aux divers stimuli. L'inconnu et l'imprévu constituent la première grande cause de peur dans un contexte militaire. « Tant qu'il n'a pas vu, un homme a toujours tendance à exagérer la réalité » disait Onasander, général grec au temps de l'Antiquité. En effet, selon le Major général Robert Scales fils, ancien combattant à la retraite et théoricien militaire, les militaires craignent par-dessus tout l'ennemi qu'ils ne peuvent voir¹⁴. Comme on pouvait s'y attendre, des anecdotes indiquent que la peur est renforcée par la présence de brouillard, l'obscurité ou la perte d'orientation causée par une attaque ennemie imprévue venant de l'arrière¹⁵.

Le désespoir est une deuxième grande cause de peur. Il découle souvent d'un sentiment d'incapacité, fondé ou non, à influencer l'issue des événements en situation de danger. En termes simples, la personne a l'impression d'être menacée sans pouvoir rien y faire. Selon S.J. Rachman, professeur à l'Institut de psychiatrie de l'Université de Londres, la peur semble se nourrir d'un sentiment d'impuissance qui naît ou persiste lorsqu'une personne se trouve face à une menace qu'elle considère hors de son contrôle. Des études ont montré que les situations suivantes tendaient à aggraver la peur au combat : être en danger quand on ne peut

ni riposter ni prendre d'autres mesures efficaces, être inoccupé ou être incertain de l'avenir¹⁶.

Le bruit est une autre source de stress et un facteur important d'agitation. En effet, un officier de troupes aéroportées a affirmé avoir vu, au cours d'une mission en Tunisie en 1942, un groupe de pourvoyeurs de munitions américains en état de choc, incapables d'exécuter leur tâche, simplement à cause du vacarme produit par les combats réels. Au lieu d'apporter les munitions jusqu'aux mitrailleuses, ces hommes étaient tassés les uns sur les autres, au sol, tremblants – ne se rendant même pas compte que leur itinéraire de ravitaillement était protégé par une colline¹⁷.

Même si elle est associée au bruit, l'immobilité imposée par un bombardement ou les tirs ennemis constitue un facteur de stress supplémentaire qui engendre la peur. Dans sa monumentale étude sur le soldat américain de la Deuxième Guerre mondiale, Samuel Stouffer indiquait que, selon les témoignages de nombreux anciens combattants, les situations les plus terrifiantes au combat étaient celles où il fallait rester immobile sous un tir d'artillerie ou de mortier¹⁸.

La privation constitue une autre source de peur. Tous les soldats ont besoin de dormir, de manger et de boire, peu importe leur condition physique. L'expérience acquise au combat depuis la Deuxième Guerre mondiale a montré que les facteurs physiques et psychologiques qui minent le moral et le courage des soldats sont la fatigue, la faim et la soif¹⁹. Paradoxalement, il existe une relation symbiotique entre la fatigue et la peur. Plus une personne est fatiguée, plus elle s'expose aux effets de la peur; plus elle a peur, plus elle perd de l'énergie. Le Colonel S.L.A. Marshall, qui a mené des études sur les champs de bataille pendant des dizaines d'années, avait remarqué que les hommes fatigués s'effrayaient facilement et que les hommes effrayés se fatiguaient rapidement²⁰.

Ultimement, une fatigue extrême empêche certaines personnes de continuer à fonctionner. En effet, le psychologue F.C. Bartlett soutenait qu'il n'existe sans doute aucune situation générale plus susceptible d'entraîner une incidence élevée de troubles nerveux et mentaux qu'un état prolongé de grande fatigue. Cette situation découle de quatre facteurs : 1) l'activation physiologique causée par le stress d'être constamment en situation de combat ou de fuite; 2) le manque cumulatif de sommeil; 3)

la réduction de l'apport calorique; 4) les effets des phénomènes naturels comme la pluie, le froid, la chaleur et l'obscurité²¹.

La crainte de tuer constitue également une source de peur. Les membres des sociétés occidentales se font inculquer dès l'enfance la valeur de la vie; tuer, dans l'esprit des soldats, est un acte profondément répugnant. La crainte d'être tué ou blessé est une autre cause fondamentale de peur, en particulier chez le personnel militaire. Aussi évidente et compréhensible qu'elle soit, il ne semble pas s'agir de la cause prédominante de peur chez les combattants. En effet, le psychologue militaire israélien Ben Shalit a été surpris de constater que les soldats se souciaient peu des blessures corporelles et de la mort, mais qu'ils appréhendaient fortement de laisser tomber les autres²². Des études et des anecdotes montrent qu'il s'agit d'un sentiment pratiquement universel chez tous les militaires.

EFFETS DE LA PEUR

Si elle n'est pas bien maîtrisée, la peur risque d'avoir des effets débilissants. Selon le Colonel Ian Palmer, professeur britannique de psychiatrie de la défense, lorsque nous nous laissons gagner par la peur, celle-ci déforme malheureusement notre perception et nous fait craindre le pire; cette contagion et cette pensée catastrophique menacent réellement l'efficacité des opérations militaires. Toujours selon Palmer, il arrive souvent que la peur « paralyse » et entraîne la fuite (réactions de panique)²³.

Ce sont ces effets, c'est-à-dire les conséquences de la peur, qui risquent d'être si dévastateurs. Tout d'abord, la peur nuit au rendement. Des études ont révélé que ses manifestations physiques comprennent la perte de poids, les tremblements, la consommation abusive d'alcool et de tabac, l'insomnie, les cauchemars, l'arythmie cardiaque, la perte de confiance en soi et la dépression nerveuse²⁴. À la lumière de ses dizaines d'années d'études sur les champs de bataille, le Colonel Marshall avait établi qu'un homme qui souffre d'un choc nerveux et chez qui la peur prédomine s'affaiblit physiquement; son corps est privé de puissance musculaire et de coordination mentale²⁵.

Le professeur John Dollard a découvert que la peur mène aussi à une prudence excessive : 59 pour cent des personnes interrogées ont indiqué qu'il leur était parfois arrivé d'être trop prudentes et moins efficaces en raison de la peur. Cette dernière risque également de provoquer la panique. En outre, 75 pour cent des anciens combattants interrogés par Dollard étaient d'avis que la peur est contagieuse et qu'elle peut se transmettre d'un soldat à l'autre²⁶.

En plus de nuire au rendement direct, la peur peut également entraîner un stress émotionnel intense et un effondrement psychologique. Après avoir analysé des études sur la Deuxième Guerre mondiale, le professeur Anthony Kellett est arrivé à la conclusion que la peur, plus que toute autre chose, est l'élément crucial menant à l'effondrement psychologique au combat; qu'elle est source d'un stress si intense qu'il mène les hommes à l'effondrement²⁷. Les importants travaux de Stouffer ont révélé que 83 pour cent des personnes interrogées estimaient avoir déjà vu quelqu'un « craquer » au front²⁸. Ces résultats sont d'autant plus significatifs que 70 pour cent des 1700 anciens combattants américains interrogés en Italie en 1944 ont indiqué être devenus nerveux ou déprimés, ou avoir été ébranlés moralement en voyant un autre soldat s'effondrer psychologiquement²⁹.

Finalement, la peur peut également nuire à la prise de décision. Une étude a révélé que, durant un entraînement stressant reproduisant le combat réel, chaque aspect de la fonction cognitive évalué était fortement altéré comparativement à son niveau avant l'exposition au stress. De plus, cette altération était supérieure à celle habituellement provoquée par une intoxication à l'alcool ou un traitement par sédatifs. Le groupe de l'étude est arrivé à la conclusion que les importantes baisses de rendement observées nuisaient de façon importante à la capacité des soldats de remplir leurs fonctions sur le champ de bataille. Plus particulièrement, le groupe a établi que les périodes prolongées de stress et de peur menaient à des réactions excessives, augmentaient le nombre de mauvaises décisions et accroissaient le manque de cohérence³⁰. Dans le même ordre d'idées, le professeur Dinter a noté que la peur et l'épuisement réduisaient la volonté de prendre quelque décision que ce soit³¹.

Il est important de considérer l'effet cumulatif de la peur. Les recherches de Dollard montrent que l'intensité de la peur est

proportionnelle à la durée de l'engagement et au nombre d'incidents effrayants vécus par une personne³². Selon l'historien écossais Hew Strachan, l'ancien combattant endurci par les combats est un mythe. Au contraire, l'exposition prolongée au danger érode ses ressources limitées³³. Marshall affirmait quant à lui que la peur prolongée a un effet aussi dégénératif que la fatigue prolongée et qu'elle épuise l'énergie du corps, rien de moins³⁴. À la lumière de ses recherches, le Lieutenantcolonel David Grossman soutient par ailleurs que, pendant une période de combat prolongée, le processus d'effondrement psychologique s'observe chez 98 pour cent des soldats qui survivent physiquement³⁵. Selon un autre rapport contemporain, tous les soldats ont un point de rupture au-delà duquel leur rendement efficace au combat diminue³⁶. En termes simples, même la personne la plus forte psychologiquement finira par s'effondrer. On ne s'habitue pas à la peur; on s'efforce de la maîtriser.

Une étude menée durant la Deuxième Guerre mondiale par le Lieutenantcolonel J.W. Appel et le Capitaine G. W. Beebe révèle que chaque moment de combat expose les hommes à un stress si important qu'ils finiront par s'effondrer en fonction directe de l'intensité et de la durée de l'exposition, le point d'effondrement étant en moyenne atteint après un total de 200 à 240 jours de combat. Les Britanniques estimaient qu'un fusilier pouvait fonctionner pendant environ 400 jours de combat étant donné qu'il avait généralement droit à quatre jours de repos après douze jours passés au front³⁷. Une autre étude confirme que, après 200 à 240 jours de combat, le soldat moyen fait preuve d'une prudence si excessive et devient tellement froussard qu'il est inefficace et démoralise les soldats récemment arrivés³⁸.

MAÎTRISE DE LA PEUR

Lorsqu'il est question de peur, le facteur clé n'est pas de déterminer si on la ressent ou non, mais bien de savoir comment la gérer. Il existe des stratégies toutes simples pour maîtriser la peur et limiter par le fait même ses effets insidieux. La première étape consiste à reconnaître qu'il s'agit

d'une émotion normale. Il ne faut pas la refouler ni ridiculiser ceux qui en parlent ouvertement. Au contraire, il faut discuter de ses craintes. Une étude a montré que 8 anciens combattants sur 10 considéraient qu'il vaut mieux admettre qu'on a peur et en discuter ouvertement avant le combat. En effet, d'après 58 pour cent des personnes interrogées, celui qui s'attend à avoir peur et qui tente de s'y préparer fait un meilleur soldat³⁹. Le correspondant de guerre Mack Morriss affirmait que, si un homme se laisse gagner par la peur sans en parler ni l'extérioriser, celle-ci risque de se transformer en barrière l'empêchant d'agir normalement⁴⁰.

L'instruction et l'éducation contribuent aussi de façon cruciale à la maîtrise de la peur⁴¹. Végèce affirmait en 378 après J.-C. que « la connaissance du métier de la guerre nourrit le courage ». La connaissance est primordiale car elle permet d'avoir confiance, non seulement en soi, mais également en ses compagnons d'armes, en son équipement et en la tactique. Pour ce faire, il faut suivre une instruction réaliste et posséder une pleine compréhension du conflit, ce qui atténue la peur de l'imprévu et de l'inconnu. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'école britannique de parachutisme a choisi la devise « Knowledge Dispels Fear » (La connaissance dissipe la crainte). L'instruction revêt une telle importance que le Général Slim la considérait comme le fondement de la discipline dont les soldats ont besoin pour contrôler leur peur et celle de leurs subordonnés au combat. Il affirmait que l'instruction leur permet de penser clairement et de tirer avec précision dans une situation de crise, et les encourage à donner le maximum d'eux-mêmes, tant physiquement que mentalement⁴². De plus, une instruction réaliste (p. ex., simulation de combat, charge de combat complète, actions imprévues de l'ennemi, rythme élevé, stress, effort physique et fatigue) aide à déterminer de façon satisfaisante jusqu'où un soldat ou une unité peut aller et pendant combien de temps il ou elle peut combattre. Une telle instruction est également valable dans la mesure où elle permet aux soldats de se rendre compte qu'ils peuvent survivre sur le champ de bataille.

Il est donc essentiel d'ajouter une part d'ambiguïté et d'inconnu à toute activité d'instruction. L'entraînement doit aussi avoir lieu la nuit, dans l'obscurité et dans des environnements inconnus. Il faut par ailleurs y inclure des situations où les choses vont mal. Ainsi, les soldats

sont mieux protégés contre la peur de l'inconnu et mieux préparés à faire face à l'adversité. L'effet bénéfique de l'instruction réaliste est indiscutable. Des recherches et des études ont montré que le degré général d'anxiété au combat tend à diminuer lorsque les hommes ont tiré de l'instruction un haut niveau de confiance quant à leur capacité de veiller sur eux-mêmes; on a observé que les soldats ayant une grande confiance en eux avant le combat avaient tendance à moins ressentir la peur sur le champ de bataille⁴³.

La confiance est primordiale puisqu'il s'agit sans doute de la plus importante source de force psychologique sur laquelle un soldat puisse compter. Selon l'expert en comportement Bernard Bass, un soldat confiant est prêt à faire face à l'ennemi et à supporter les privations, de légers échecs et un stress extrême, puisqu'il sait que son unité et lui-même sont capables de réussir⁴⁴. De nombreuses études ont montré que des unités bien dirigées et unies par la cohésion tendent à subir moins de pertes dues au stress que les unités où ces qualités font défaut⁴⁵. La confiance en soi s'acquiert par l'instruction, l'éducation et le conditionnement physique, ainsi que grâce à un solide leadership, à la cohésion d'équipe et à de l'équipement fiable.

L'instruction est également importante car elle contribue au développement de réactions instinctives. Les drills, par exemple, permettent d'apprendre aux soldats à réagir automatiquement aux ordres. Lord Lovat soutenait que ce qui est appris durant l'instruction est exécuté instinctivement au combat – presque sans réfléchir – par tous les hommes⁴⁶.

La discipline et le respect du leadership sont des variables tout aussi essentielles qui façonnent les attitudes chez les combattants d'expérience. Le rôle de la discipline est de constituer une défense psychologique qui aide les soldats à maîtriser leur peur et à ignorer le danger en se concentrant sur leur rendement. Comme l'expliquait le Feldmaréchal Bernard Montgomery, la discipline a pour fonction de renforcer l'esprit afin qu'il puisse supporter des visions déplaisantes et les accepter comme normales et quotidiennes; afin qu'il devienne imperméable à l'influence pernicieuse de la peur. La discipline inculque la maîtrise de soi⁴⁷.

Un autre moyen indispensable de maîtriser la peur consiste à observer une routine et des habitudes. L'exécution routinière de simples activités quotidiennes, comme le rasage, procure une impression de normalité rassurante, ce qui s'avère essentiel au maintien de l'équilibre nécessaire pour fournir un rendement constant. En effet, comme le disait si bien Lord Lovat, l'habitude vaut dix fois la nature⁴⁸.

Il existe différentes autres stratégies aidant à maîtriser la peur de façon positive. L'humour est la plus importante forme d'autodiscipline et permet d'évacuer la tension. Comme le faisait remarquer Howard Ruppel, ancien combattant de la Deuxième Guerre mondiale, lorsque les conditions deviennent insupportables, le militaire expérimenté qui a un certain sens de l'humour et qui sait faire preuve d'autodérision a plus de chance de rester sain d'esprit que le militaire sérieux⁴⁹.

Pour certains, la religion et la foi permettent aussi de repousser la peur. Selon Max Kocour, un autre ancien combattant, la foi chez les militaires se manifeste habituellement par une croyance générale en Dieu, sans être centrée sur une religion ou une confession en particulier. Il affirmait en effet que ses compagnons d'armes et lui avaient trouvé la foi, indépendamment des religions créées par l'homme, et sentaient qu'ils étaient du bon côté, sous la protection d'un être suprême véritablement bon.

D'autres s'en remettent à des moyens artificiels comme l'alcool et la drogue pour contrôler leur anxiété et leur peur. L'emploi de ces substances pour atténuer la douleur, la peur et le stress ne date pas d'hier et est souvent bien plus répandu qu'on le reconnaît. Même si l'alcool et la drogue ont souvent été utilisés pour aider à réprimer les émotions négatives, leur efficacité est discutable. S'ils atténuent temporairement l'anxiété, ils réduisent surtout la capacité d'agir de façon rationnelle et coordonnée. De plus, leur consommation a souvent des conséquences négatives à long terme.

Une façon plus efficace et moins néfaste de gérer la peur consiste à transmettre en temps opportun la bonne information. Dans le chaos du combat, l'information est presque synonyme de pouvoir. Les hommes sont avides de tout ce qui peut les éclairer sur les événements qui sont sur le point d'influer sur leur avenir. En fait, la connaissance dissipe la crainte

de l'inconnu et freine les rumeurs sans fondement. Comme l'expliquait un officier et ancien combattant britannique, le militaire qui sait ce qui se passe et ce qu'on attend de lui est bien moins effrayé que le militaire qui marche vers des dangers inconnus⁵⁰. De plus, Théodore Roosevelt insistait sur le fait que l'on peut faire échec à la peur, la combattre et la chasser du champ de bataille en gardant les hommes informés⁵¹.

La transmission de l'information repose sur l'efficacité des communications, élément tout aussi crucial pour atténuer les effets de la peur. Il est essentiel que le personnel soit le mieux informé possible sur presque tout. Et il n'y a pas que le contenu du message qui soit important; la façon de le diffuser l'est aussi. Des communications régulières permettent par exemple de rappeler à chacun qu'il n'est pas seul, qu'il fait toujours partie d'une équipe. Voilà pourquoi il faut entretenir les communications à tout prix. Initialement, durant la Deuxième Guerre mondiale, les Alliés croyaient que les attaques de nuit des Allemands et des Japonais étaient menées en amateur et désorganisées en raison des cris excessifs poussés par l'ennemi. Ils ont découvert plus tard qu'il s'agissait d'un manège délibéré utilisé pour prendre le contrôle et gérer la peur.

Le simple fait de s'adonner à une activité s'avère également essentiel à la maîtrise de la peur. Encore une fois, Dollard avait constaté que les soldats expérimentés se rendaient vite compte qu'ils avaient moins peur lorsqu'ils étaient occupés. Comme l'affirmait le professeur, il faut se concentrer sur son travail lorsqu'on a très peur⁵². Le Major-général T.S. Hart, ancien directeur des services médicaux au Royaume-Uni, était du même avis. Selon lui, il ne fait aucun doute que l'inactivité en période de tension nourrit la peur, et que le meilleur antidote est... l'activité délibérée⁵³.

Une forte cohésion de groupe ou une forte appartenance à son groupe primaire aident aussi à la maîtrise de la peur. Comme on l'a déjà mentionné, la plupart des soldats craignent par-dessus tout d'abandonner leurs confrères. Il s'agit d'un puissant facteur de motivation pour empêcher que la peur mène à la panique. S.L.A. Marshall estimait que l'une des vérités les plus simples de la guerre était la suivante : l'élément permettant à un fantassin de toujours avancer, arme à la main, est la présence toute proche ou la présence présumée d'un confrère⁵⁴.

Ce sens de l'obligation, combiné à un sentiment de responsabilité à l'égard du bien-être des autres, pousse les soldats à vouloir préserver la réputation de leur unité et contribue également à atténuer la peur. Le fait d'avoir des attentes élevées envers les soldats quant à leur comportement au combat et d'associer leur estime personnelle à la réputation de l'unité et au bien-être de leurs compagnons d'armes constitue un puissant mécanisme de contrôle. Pour bien des gens, un homme se conduit en héros ou en lâche selon ce que les autres attendent de lui. Dollard indiquait d'ailleurs qu'une grande majorité des anciens combattants qu'il avait interrogés, soit 94 %, estimaient mieux combattre après avoir observé des confrères garder leur calme face à une situation dangereuse⁵⁵. Même si son grade est peu élevé, tout homme qui garde la maîtrise de lui-même aide automatiquement les autres à se maîtriser, soutenait aussi Marshall. En effet, il considérait le courage aussi contagieux que la peur⁵⁶, ce qui a été corroboré par les recherches de Dollard⁵⁷.

Le leadership constitue un autre élément essentiel à la maîtrise de la peur : 89 pour cent des personnes interrogées par Dollard ont souligné l'importance de recevoir fréquemment des directives de leurs chefs dans des situations difficiles⁵⁸. Il est aussi prouvé que les groupes laissés à eux-mêmes finissent par tomber dans la passivité⁵⁹. Il n'est pas étonnant que Samuel Stouffer ait constaté l'importance particulière d'exercer un leadership détendu mais dynamique pour pousser les troupes en cas de situations dangereuses et redoutables, comme la prise d'assaut d'une plage balayée par le tir⁶⁰.

Cette constatation s'appuie sur le fait que « l'exemple » influence fortement la réaction d'une personne face aux situations menaçantes. Lorsqu'ils évoquaient des comportements courageux, les soldats américains de la Deuxième Guerre mondiale soulignaient aux interviewers que le leadership des chefs avait une très grande importance⁶¹. La plupart des recherches viennent renforcer la déduction intuitive selon laquelle les hommes aiment suivre une personne d'expérience, qui sait comment atteindre les objectifs en courant le moins de risques possible, qui donne l'exemple en étant détendue et efficace, et qui incite les autres à faire de même. À cet égard, l'existence d'un leadership solide et réfléchi crée une force qui aide à résister à la peur⁶².

Cet effet n'est toutefois observable que si les soldats ont confiance en leur chef, que s'ils sont convaincus que celui-ci pense ce qu'il dit. Le langage corporel, le ton et le contact visuel peuvent tous laisser apparaître un manque de sincérité. Les actions doivent correspondre aux paroles, ce qui, ultimement, se résume à donner l'exemple. Un chef ne peut demander à ses soldats, ni attendre d'eux, qu'ils fassent ce que lui-même refuse de faire. L'étude de Stouffer montre en effet que les actions des officiers importent davantage que leurs paroles.

CONCLUSION

Enfin, la peur est une force réelle et puissante. L'essentiel n'est pas de déterminer si on la ressent ou non, mais bien de savoir comment la gérer. Il est possible de la contrôler et de s'en servir pour accroître l'efficacité des soldats et des unités en cas de danger. À l'inverse, l'incapacité de reconnaître la réalité de la peur et de ses effets risque d'avoir de graves conséquences aux pires moments. C'est pourquoi il est important de veiller à prendre les mesures requises pour atténuer l'anxiété et les craintes. Il faut par exemple discuter de la situation pour s'assurer que les perceptions et les attentes des chefs et de leurs subordonnés sont réalistes. Les leaders doivent également inciter les soldats à avoir confiance en leurs confrères, en leur équipe et en leur équipement, et élaborer des stratégies permettant à tous de sentir qu'ils sont maîtres de leur destin, peu importe l'activité ou l'opération à laquelle ils participent. Les chefs doivent en outre préparer des plans de contingence et mettre en œuvre une instruction et une éducation supplémentaires afin que les soldats soient mieux préparés à faire face à l'inconnu ou à l'imprévu. Même si la grande complexité et la nature imprévisible de la guerre rendent difficile de garantir que personne ni aucun groupe ne se laissera gouverner par la peur, l'indomptable volonté humaine de ne pas abandonner un confrère, combinée à un leadership solide, à une bonne instruction et à une grande cohésion au sein de l'unité, vient contrebalancer les effets négatifs de la peur.

NOTES

- 1 John Keegan, *Anatomie de la bataille* (Paris: R. Laffont, 1993).
- 2 Elmar Dinter, *Hero or Coward* (London: Frank Cass, 1985), p. 12.
- 3 Dennis Coon, *Introduction à la psychologie* (Laval: Beauchemin, 1994).
- 4 Rita Atkinson, Richard Atkinson, Edward Smith, Daryl Bem et Susan Nolen-Hoeksema, éd., *Hilgard's Introduction to Psychology*, 12^e édition (New York: Harcourt Brace College Publishers, 1996), p. 379-380.
- 5 David M. Myers, *Psychology*, 4^e édition (Holland, Michigan: Worth Publishers, 1995), p. 433. Voir aussi Coon.
- 6 John C. McManus, *The Deadly Brotherhood. The American Combat Soldier in World War II* (Novato: Presidio Press, 1998), p. 251.
- 7 John Dollard, *Fear in Battle* (Westport, Connecticut: Greenwood Press, Publishers, 1944), p. 56. La recherche de Dollard s'appuyait sur l'étude qu'il a menée auprès de 300 volontaires américains qui ont combattu lors de la guerre civile espagnole.
- 8 S.J. Rachman, *Fear and Courage* (San Francisco: W.H. Freeman and Company, 1978), p. 6.
- 9 John T. Wood, *What Are You Afraid Of?* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1976), p. 22.
- 10 Jeffrey Alan Gray, *The Psychology of Fear and Stress*, 2^e éd. (Cambridge: Cambridge University Press, 1987), p. 19.
- 11 Dollard, p. 2.
- 12 *Ibid.*, p. 24.
- 13 Rachman, p. 84.
- 14 Major-général (ret) Robert H. Scales fils, *Yellow Smoke. The Future of Land Warfare for America's Military* (New York: Rowman & Littlefield Publishers Inc., 2003), p. 168.
- 15 Dinter, p. 18, 98; Wood, p. 28-29.
- 16 Rachman, p. 50-52.
- 17 Don Wharton, « Bringing the War to the Training Camps », *The Reader's Digest*, vol. 42, n° 254, juin 1943, p. 37.

- 18 Samuel A. Stouffer, *The American Soldier. Combat and its Aftermath*, vol. II (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949), p. 83; Rachman, p. 82.
- 19 Major P.B. Deb, « The Anatomy of Courage », *Army Quarterly*, vol. 127, n° 4, octobre 1997, p. 405.
- 20 S.L.A. Marshall, *The Soldier's Load and the Mobility of a Nation* (Quantico: The Marine Corps Association, 1950), p. 46.
- 21 Lieutenant-colonel David Grossman, *On killing* (New York: Little, Brown and Company, 1996), p. 69.
- 22 *Ibid.*, p. 52.
- 23 Colonel Ian Palmer, « The Emotion That Dare Not Speak Its Name », *The British Army Review*, été 2003, n° 132, p. 33.
- 24 Allan D. English, « A Predisposition to Cowardice? Aviation Psychology and the Genesis of "Lack of Moral Fibre" », *War and Society*, vol. 13, n° 1, mai 1995, p. 17.
- 25 Marshall, *The Soldier's Load*, p. 41.
- 26 Dollard, p. 28; Rachman, p. 76.
- 27 Anthony Kellett, *Combat Motivation - Operational Research and Analysis Establishment (ORAE) Report No. R77* (Ottawa: MDN, 1980), p. 268.
- 28 Stouffer, vol. 2, p. 124-25, 134, 208-9. Voir aussi Rachman, p. 61, 76-78.
- 29 *Ibid.*, Stouffer et Rachman.
- 30 H.R. Lieberman, G.P. Bathalon, C.M. Falco, J.H. Georgelis, C.A. Morgan III, P. Niro et W.J. Tharion, « The Fog of War: Documenting Cognitive Decrements Associated with the Stress of Combat », *Proceedings of the 23rd Army Science Conference*, décembre 2002, résumé.
- 31 Dinter, p. 82.
- 32 Dollard, p. 22.
- 33 Cité par le Brigadier-général Denis Whitaker et Shelagh Whitaker dans *Rhineland. The Battle to End the War* (Toronto: Stoddart, 2000), p. 351.
- 34 Marshall, *The Soldier's Load*, p. iii.
- 35 Grossman, p. 84.

- 36 Jeremy Manton, Carlene Wilson et Helen Braithwaite, « Human factors in field training for battle: realistically reproducing chaos », Michael Evans et Alan Ryan, éd., *The Human Face of Warfare. Killing, Fear and Chaos in Battle* (St Leonard's, Australie: Allen & Unwin, 2000), p. 188.
- 37 Richard Holmes, *Acts of War. The Behaviour of Men in Battle* (New York: The Free Press, 1985), p. 215.
- 38 William Ian Miller, *The Mystery of Courage* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 2000), p. 61.
- 39 Dollard, p. 2-3, 24.
- 40 McManus, p. 251. Il faut noter que selon certains psychologues, on risque plutôt de renforcer ses peurs si on se concentre inutilement sur celles-ci ou sur le partage de ses craintes.
- 41 L'instruction est définie comme une réaction prévisible à une situation prévisible, tandis que l'éducation est plutôt considérée comme la réaction réfléchie à une situation imprévisible, la pensée critique face à l'inconnu. Professeur Ronald Haycock, « Clio and Mars in Canada: The Need for Military Education », exposée présentée au Canadian Club, à Kingston (Ontario), 11 novembre 1999.
- 42 Robert Lyman, *Slim, Master of War* (London: Constable, 2004), p. 78.
- 43 Rachman, p. 63-64.
- 44 B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), p. 69.
- 45 J.G. Hunt et J.D. Blair, *Leadership on the Future Battlefield* (New York: Brassey's, 1986), p. 215.
- 46 Will Fowler, *The Commandos at Dieppe: Rehearsal for D-Day* (London: Harper Collins Publishers, 2002), p. 55.
- 47 Feldmaréchal Bernard L. Montgomery, « Discipline from Morale in Battle: Analysis in Canada », *The Officer. A Manual of Leadership for officers in the Canadian Forces* (Ottawa: MDN, 1978), p. 66.
- 48 Cité par Fowler, p. 55.
- 49 McManus, p. 247.
- 50 Lieutenant-colonel Colin Mitchell, *Having Been a Soldier* (London: Mayflower Books, 196), p. 41.

- 51 Tiré des Directives du CEMD aux commandants (Ottawa: MDN, 1999), p. 230.
- 52 Dollard, p. 3.
- 53 Kellett, p. 281. Selon l'étude de Dollard, 71 pour cent des combattants interrogés ressentait une peur plus intense juste avant d'entamer le combat (puisqu'il ne savait pas à quoi s'attendre).
- 54 Miller, p. 214.
- 55 Voir Dollard, p. 28 et Rachman, p. 76.
- 56 Miller, p. 209.
- 57 Dollard, p. 28.
- 58 *Ibid.*, p. 44.
- 59 Dinter, p. 92.
- 60 Stouffer, p. 68.
- 61 Kellett, p. 299.
- 62 Dollard, p. 44.

LECTURES RECOMMANDÉES

Dinter, Elmar. *Hero or Coward*. London: Frank Cass, 1985.

Dollard, John. *Fear in Battle*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Publishers, 1944.

Evan, Michael et Alan Ryan, éd. *The Human Face of Warfare. Killing, Fear and Chaos in Battle*. St. Leonard's, Australie: Allen & Unwin, 2000.

Gray, Jeffrey Alan. *The Psychology of Fear and Stress*, 2^e éd. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

Holmes, Richard. *Acts of War. The Behaviour of Men in Battle*. New York: The Free Press, 1985.

Horn, Colonel Bernd. « Le monstre vu de près : La peur et le courage au combat ». *Revue militaire canadienne*, vol. 5, n° 2, été 2004, 5-16.

McCoy, Colonel B.P. *The Passion of Command. The Moral Imperative of Leadership*. Quantico, VA: Marine Corps Association, 2006.

Palmer, Colonel Ian. « The Emotion That Dare Not Speak Its Name ». *The British Army Review*, été 2003, n° 132.

Rachman, S.J. *Fear and Courage*. San Francisco: W.H. Freeman and Company, 1978.

Wood, John T. *What Are You Afraid Of?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1976.

LA PRISE DE DÉCISIONS

Bill Bentley

La doctrine enseigne que la prise de décisions est une des principales responsabilités du leader militaire. En effet, le leader a une énorme responsabilité. Non seulement la profession des armes comporte la « responsabilité illimitée » liée à la possibilité de sacrifier sa vie, mais les leaders doivent également prendre des décisions qui pourraient entraîner la mort d'autres personnes. Pour le leader militaire, améliorer ses compétences en matière de prise de décisions, n'est pas simplement une question de professionnalisme, ce peut être une question de vie ou de mort.

DÉFINITION DE LA PRISE DE DÉCISIONS

Prendre une décision, c'est s'engager à suivre tel ou tel plan d'action, c'est faire un choix entre plusieurs actions possibles. Mais le processus décisionnel implique plus que le simple choix final entre des solutions de rechange – nous voulons savoir comment la décision a été prise afin d'évaluer la validité du choix. Par ailleurs, l'engagement mentionné ci-dessus comporte habituellement un engagement de ressources – temps, argent, personnel.

En plus de concevoir la prise de décisions comme l'engagement de ressources, on peut également la décrire comme un processus de règlement de problèmes. De ce point de vue, il y a deux grandes catégories de problèmes – les problèmes bien structurés et les problèmes mal structurés. Pour un problème bien structuré, l'état existant est clair, l'état souhaité est clair et

la façon de passer d'un état à un autre est évidente. Comme la prise de décisions prend du temps et peut s'accompagner d'erreurs, les organisations et les individus tentent de programmer le processus décisionnel pour les problèmes bien structurés. Un programme est simplement une façon normalisée de régler un problème. Donc, les programmes court-circuitent le processus décisionnel en permettant au décideur de passer directement de l'identification du problème à sa solution. Les programmes sont habituellement appelés règles, routines, instructions permanentes d'opération (IPO) ou même « règles empiriques ».

Une situation où les états existant et souhaité ne sont pas clairs et où on ne sait pas comment passer à l'état souhaité (même s'il est clarifié) est l'exemple extrême d'un problème mal structuré. Les problèmes mal structurés sont généralement uniques, c'est-à-dire qu'ils sont inhabituels et ne se sont jamais manifestés auparavant. De plus, ils ont tendance à être complexes et comportent un degré élevé d'incertitude. En conséquence, ils soulèvent fréquemment de la controverse et des conflits entre les personnes qui sont concernées par la décision.

La description précédente de problème mal structuré est particulièrement pertinente quand il est question de l'espace de combat moderne. Les leaders militaires de tous les niveaux sont aujourd'hui confrontés à des situations difficiles très complexes, dynamiques et nouvelles qu'on leur demande de régler, mais pour lesquelles les solutions connues et pratiquées de la doctrine ne suffisent pas. Ces situations sont très variées, et vont bien au-delà du combat conventionnel. Il s'agit fondamentalement de problèmes sociaux impliquant de nombreuses personnes qui interagissent d'innombrables façons en fonction de diverses motivations. Liées à l'interaction de la volonté, de l'intellect et de la créativité humaines, ces situations sont essentiellement inconnaissables : quel que soit le volume de l'information recueillie ou analysée, elle ne peut révéler la vérité objective ou donner la capacité de prédire les événements avec certitude. Malgré l'observation la plus attentive, ces situations prennent toujours par surprise. Elles changent de façon imprévisible au fil du temps. Les opposants adoptent et adaptent rapidement des méthodes destinées à supprimer nos avantages sur eux.

MODÈLES DÉCISIONNELS

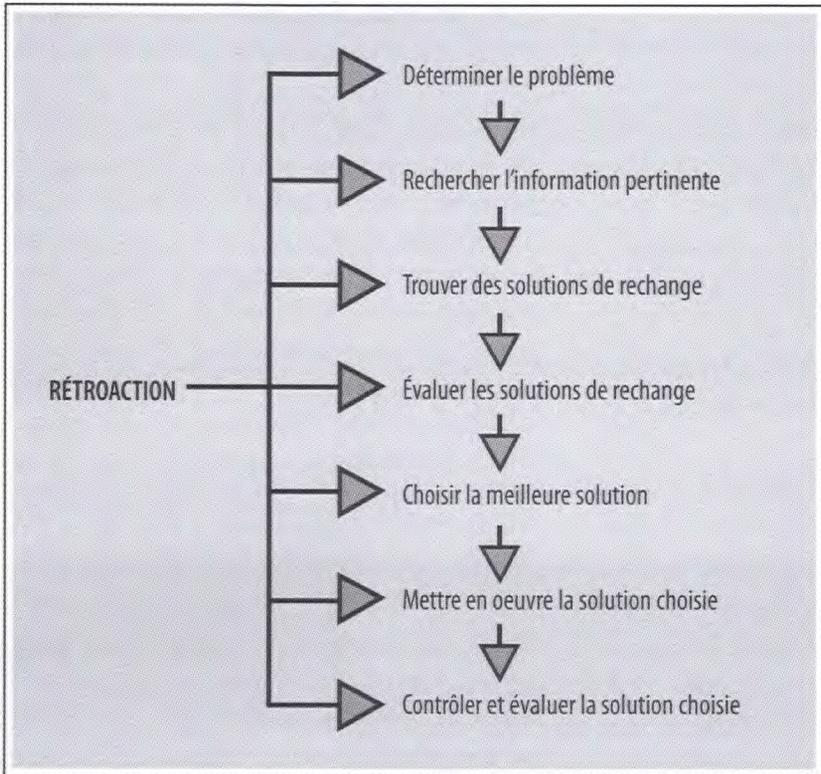
On peut classer les théories décisionnelles modernes en trois catégories. Il y a les théories normatives, appelées ainsi parce qu'elles décrivent comment la prise de décisions doit se faire. Il y a les théories naturalistes, appelées ainsi parce qu'elles sont censées décrire et expliquer comment les personnes et les organisations prennent en fait les décisions; et enfin, il y a l'approche pensée systémique - analyse systémique conçue pour traiter les systèmes d'activités humaines très complexes.

LE MODÈLE DÉCISIONNEL RATIONNEL

La théorie normative prédominante se base sur le modèle décisionnel rationnel. Au sens strict, le modèle suppose une rationalité parfaite. C'est-à-dire que c'est une stratégie décisionnelle qui est parfaitement informée, parfaitement logique et axée sur un gain économique. Ce modèle est basé sur la prémisse que les décisions humaines peuvent être modélisées en processus formels prédits par des théories normatives de probabilité et de logique. Bien sûr, bien que la rationalité parfaite soit utile à des fins théoriques, le modèle existe rarement dans la réalité. L'économiste récipiendaire du Prix Nobel Herbert Simon a reconnu cette réalité et avancé que les gens doivent utiliser le concept de « rationalité limitée », plutôt que de « rationalité parfaite »¹. C'est-à-dire que tout en essayant d'agir rationnellement, les décideurs sont limités dans leur capacité de se procurer et de traiter l'information. De plus, les contraintes de temps et les considérations politiques et sociales limitent la rationalité.

On peut illustrer graphiquement le modèle décisionnel rationnel (limité) comme à la figure 1. Les deux concepts particuliers de cadrage et de biais cognitif illustrent tous deux le fonctionnement de la rationalité limitée. Le cadrage a trait aux aspects (parfois subtils) de la présentation de l'information sur un problème qui émane des décideurs. Un cadre peut comprendre des hypothèses sur les limites d'un problème, les résultats possibles d'une décision ou les points de référence utilisés pour déterminer si une décision est bonne.

Figure 1 : Le mode décisionnel rationnel (limité)



Les biais cognitifs sont des tendances à se procurer et à traiter de l'information d'une façon particulière qui est prédisposée aux erreurs. Ces biais constituent des hypothèses et des raccourcis qui peuvent améliorer l'efficacité de la prise de décisions, mais mènent fréquemment à de graves erreurs de jugement. Comme exemple de biais cognitif qui contribue à une recherche d'information incomplète, mentionnons la tendance des gens à faire trop confiance à leurs capacités décisionnelles. Cette difficulté est accrue par le « biais de confirmation », la tendance à ne chercher que de l'information qui est conforme à notre propre définition d'un problème ou à la solution que nous préconisons.

Alors que les limites de la rationalité nous forcent souvent à prendre des décisions en nous basant sur de l'information incomplète ou imparfaite, trop d'information peut également nuire à la qualité

d'une décision. La surcharge d'information est la réception de plus d'information que nécessaire pour prendre des décisions efficaces.

Le décideur parfaitement rationnel peut évaluer des solutions de rechange en fonction d'un seul critère – c.-à-d., le gain économique. Le décideur qui est limité par la réalité peut avoir à tenir compte d'autres critères comme l'acceptabilité politique et d'autres membres de l'organisation. L'essentiel ici est que le décideur qui travaille en rationalité limitée se contente fréquemment de solutions « satisfaisantes » plutôt qu'« optimales ». On entend par « satisfaisantes » que le décideur établit un niveau adéquat d'acceptabilité, puis trie les solutions jusqu'à ce qu'il en trouve une qui excède ce niveau. Quand cela se produit, l'évaluation des solutions de rechange cesse et la solution est choisie pour être mise en œuvre.

LA PRISE DE DÉCISIONS EN GROUPE **DANS LE MODÈLE RATIONNEL**

Ce modèle comprend deux techniques de remue-méninges de base :

Technique du groupe nominal

Cette technique permet à la fois de trouver et d'évaluer des idées. Les membres du groupe écrivent séparément leurs idées sur un problème ou une décision en particulier. Le chef de groupe énumère ensuite une à une les idées de chaque membre du groupe. Ces idées sont ensuite évaluées par l'ensemble du groupe.

Technique Delphi

La technique Delphi consiste essentiellement en une série de questionnaires envoyés à des répondants (experts du domaine). Il y a au moins deux séries de questionnaires. Le premier questionnaire est habituellement de nature générale et permet de formuler librement des solutions. Le coordonnateur

rassemble les réponses et prépare un second questionnaire qui contient les solutions formulées dans un premier temps et invite les répondants à proposer des améliorations. On peut ensuite envoyer un questionnaire final demandant aux répondants de classer ou de coter chaque amélioration proposée.

LE MODÈLE DÉCISIONNEL DES FORCES CANADIENNES

Les principaux outils décisionnels des FC sont l'appréciation et le processus de planification opérationnelle (PPO). Ils sont basés sur le modèle décisionnel rationnel. Le PPO comprend cinq étapes – Lancement, Orientation, Élaboration de plans d'action, Élaboration du plan et Examen du plan. Selon le Brigadier-général Stu Beare, un officier de l'Armée de terre canadienne qui a une grande expérience opérationnelle, l'absence de connaissance de la nature véritable d'un ennemi ou l'incapacité de comprendre ce qu'il est capable de faire et prêt à faire peut entraîner des résultats inattendus ou même désastreux, et cela s'est déjà produit. Le PPO ne tient pas compte des facteurs qui déterminent la volonté de combattre d'un ennemi et ne prend pas en compte les effets de la volonté sur les actions de l'ennemi. Le processus de planification se base en grande partie sur la capacité du commandant et de l'état-major de prévoir les actions de l'ennemi, principalement en ne tenant pas compte de facteurs civils et politiques ainsi que de l'aspect moral².

Pour tenir compte de ces types de préoccupations dans l'environnement opérationnel complexe d'aujourd'hui, on accorde maintenant une attention considérable aux théories naturalistes de prise de décisions.

THÉORIES NATURALISTES DE PRISE DE DÉCISIONS

Ces 15 dernières années, on a reconnu que la nature de l'espace de combat réel limite la capacité des décideurs humains de mettre en œuvre des processus véritablement analytiques. Cela a mené à l'élaboration d'une autre approche comportant ce qu'on appelle les théories décisionnelles naturalistes ou

intuitives. Cette approche est basée sur la prémisse que les gens font appel à des procédures informelles ou à l'heuristique pour prendre des décisions en tenant compte des restrictions quant au temps disponible, de l'information limitée et d'une capacité de traitement cognitif limitée.

Trois principes de base sous-tendent les théories naturalistes (intuitives). Le premier est que les décisions sont prises par des évaluations holistiques séquentielles du plan d'action possible en fonction de critères d'acceptabilité plutôt que par une comparaison point par point de multiples options en fonction de multiples dimensions. Le second principe est que le décideur se base principalement sur des processus axés sur la reconnaissance pour élaborer des options et les comparer à des expériences précédentes (y compris des expériences de travail réelles et de formation). Ainsi, il n'y a pas d'élaboration et de comparaison exhaustives des solutions possibles. Le décideur détermine plutôt des plans d'action possibles en évaluant d'abord la situation, puis en reconnaissant des situations antérieures qui sont similaires. En se basant sur l'expérience antérieure, le décideur peut reprendre les plans d'action suivis précédemment et déterminer leur acceptabilité dans la situation actuelle. Le troisième principe est que les décideurs adoptent un seuil de satisfaction, et arrêtent la recherche quand un plan d'action acceptable est trouvé plutôt que de chercher une solution optimale. Les situations réelles exigent souvent des réponses très rapides et les décideurs peuvent avoir à accepter une solution qui simplement fonctionne, sans chercher à savoir si une meilleure solution existe.

Un exemple important de cette théorie naturaliste est le modèle décisionnel axé sur la reconnaissance de Gary Klein. Klein a mené un programme important de recherche sur la prise de décisions dans l'environnement militaire. Il croit que les situations dynamiques, incertaines, complexes et vagues dans lesquelles les leaders militaires se trouvent souvent ne se prêtent pas bien à l'application des modèles décisionnels rationnels. Klein croit que les décideurs en arrivent à leurs décisions en comparant le scénario auquel ils sont confrontés à une expérience précédente. Si la solution à laquelle ils arrivent est plausible, elle est adoptée, mais elle n'est pas nécessairement optimisée comme la théorie normative l'exigerait.

Le modèle décisionnel axé sur la reconnaissance (MDAR) décrit par Klein présente l'avantage que la plupart d'entre nous peuvent l'utiliser. Le MDAR décrit comment les décideurs peuvent reconnaître un plan d'action (PA) plausible comme le premier à examiner. Les connaissances, la formation et l'expérience d'un leader l'aident généralement à évaluer correctement une situation et à élaborer et à « simuler » mentalement un PA plausible, plutôt que de prendre le temps de délibérer et de le comparer méthodiquement à des solutions de rechange à l'aide d'un ensemble commun de dimensions d'évaluation abstraites.

John F. Schmitt et Gary Klein ont élaboré le modèle de planification axé sur la reconnaissance (MPAR) à partir de recherches sur le MDAR destinées à codifier les stratégies de planification informelles et intuitives utilisées par l'armée et le corps des Marines des États-Unis³. Le MPAR est illustré à la figure 2.

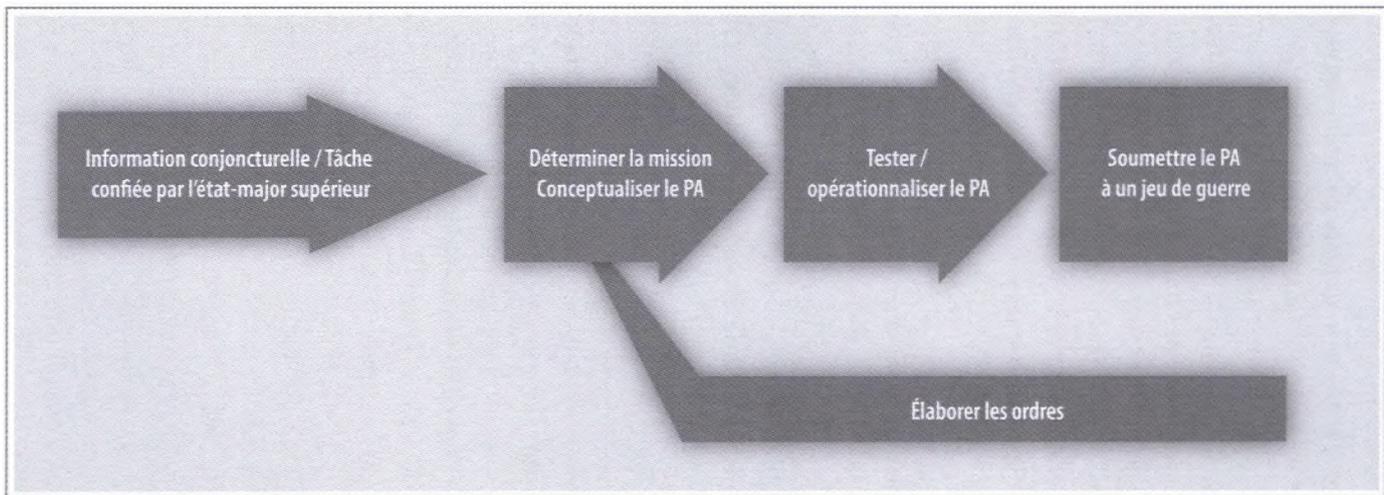
MODÈLES NARRATIFS

Le décideur essaie de construire un modèle causal de la situation dans laquelle il se trouve. Il construit un scénario pour expliquer la situation, puis l'utilise pour prévoir l'avenir. Le décideur choisit l'option qui correspond le mieux au modèle qu'il a construit. Il est évident qu'en construisant le scénario pour expliquer les événements, les décideurs sont limités dans leur capacité de le faire par leur conception du monde. L'expérience personnelle, l'environnement organisationnel et les grands facteurs culturels peuvent influencer sur la capacité d'une personne de construire le modèle causal qu'elle utilise pour prendre la décision.

THÉORIE DES SYSTÈMES/PENSÉE SYSTÉMIQUE ET SOLUTION « PERNICIEUSE »

Après la Deuxième Guerre mondiale, un puissant courant de pensée systémique (recherche opérationnelle/systémique) est apparu, que l'on appelle maintenant pensée systémique dure. Cette approche concerne

Figure 2 : Le modèle de planification axé sur la reconnaissance



en gros la conception d'un système pour atteindre son objectif. Cette approche a eu beaucoup d'influence sur la théorie organisationnelle, comme on peut s'en rendre compte dans le livre de Herbert Simon, *Le nouveau management : la décision par les ordinateurs*⁴. Avant tout, Simon cherchait à établir une science de la prise de décisions par les cadres.

Un autre point de vue, plus riche, élaboré dans les années 80 et 90 comme approche d'intervention dans les affaires humaines, était appelé « méthodologie systémique douce » (MSD). La distinction faite habituellement entre la pensée systémique dure et la pensée systémique douce est que la version « dure » traite de problèmes bien définis alors que l'approche « douce » convient mieux aux problèmes mal définis, compliqués ou qualifiés de « pernicieux ». Les problèmes militaires, notamment aux niveaux opérationnel et stratégique, sont résolument « pernicieux ». Une autre distinction importante est que l'approche « douce » suppose également que le processus d'investigation des situations problématiques peut également être systématique. Ainsi, la « méthodologie systémique douce » est elle-même un système.

L'intention de la MSD est de rendre la prise de décisions plus transparente et explicite. L'information sur le problème et les évaluations de cette information sont saisies dans des « schémas détaillés » qui servent à exprimer ce qui est pertinent et important pour le processus décisionnel de l'organisation. Le « schéma détaillé » mène à la « définition fondamentale » – une encapsulation succincte du problème d'un point de vue particulier. Les définitions fondamentales servent de fondement à la création de modèles conceptuels d'activités fondamentales qui portent sur l'analyse d'actions susceptibles d'améliorer la situation. En tenant compte de multiples points de vue et de la nature compliquée du monde réel, la MSD cherche à trouver des solutions qui sont systématiquement souhaitables et culturellement possibles. La MSD consiste à gérer le débat d'idées afin de faciliter l'apprentissage, d'évaluer les idées et d'élaborer des plans d'action.

Le modèle opérationnel systémique (MOS) est une méthodologie de conception opérationnelle (de campagne) alternative dérivée de la pensée systémique douce en général et de la MSD en particulier. Le MOS considère la conception opérationnelle comme un sous-élément et un facilitateur clé de l'art opérationnel qui fonctionne en collaboration

avec la planification et l'exécution par un cycle continu de conception, de planification, d'action et d'apprentissage. Le MOS est une approche de conception opérationnelle discursive axée sur le commandant qui facilite la planification et l'exécution opérationnelles en élaborant et en articulant un cadre et une logique systémiques hypothétiques dans lesquels la planification peut se faire. Cela suppose un point de vue unique du modèle et de sa relation avec la planification, un point de vue qui correspond à la nature complexe (pernicieuse) de l'environnement de sécurité d'aujourd'hui.

Le MOS est un processus en spirale et associatif qui se compose de sept étapes de discours connexes qui s'appuient et s'informent les unes les autres. Les sept étapes mènent à l'articulation d'une conception opérationnelle holistique qui permet une planification et une exécution détaillées.

La première étape du MOS est la « détermination du cadre systémique ». La détermination du cadre systémique vise à rationaliser la directive stratégique et à déterminer ce qui a changé – quelle est la cause de l'intervention? La deuxième étape est la « justification du rival ». Cette étape vise à déterminer les éléments du système – intervenants, stratégies et artefacts – qui s'opposent à la tendance systémique souhaitée exprimée dans l'orientation stratégique. La troisième étape, la « justification du commandement », a pour but d'examiner la tension qui existe entre la structure de commandement actuelle et celle requise par le nouveau modèle systémique, le rival et la logique de la directive stratégique. L'étape quatre, la « justification de la logistique », vise à examiner la tension qui existe entre le système de logistique existant et celui requis par le nouveau modèle. L'étape suivante, la « détermination du cadre opérationnel », marque le passage de la logique stratégique à la forme opérationnelle, et de la détermination des problèmes au règlement des problèmes. Le cadre opérationnel identifie les conditions générales qui, si elles se confirment, permettent à la forme et à la logique opérationnelles d'orienter le système dans la direction souhaitée par le concepteur stratégique. L'étape six, les « effets opérationnels », vise à examiner les conditions identifiées grâce à la logique établie qui, si elles se confirment, peuvent transformer le système de façon positive par rapport à la directive stratégique. Le

discours sur les effets opérationnels cherche à déterminer les formes de manœuvre qui produiront des effets à l'appui des conditions générales déterminées durant le discours sur le cadre opérationnel. Enfin, l'étape sept, le discours sur les « formes de la fonction », est une traduction de la logique opérationnelle sous la forme de conditions et d'effets en tâche et but sous la forme d'un plan d'action (PA) dirigé.

Le modèle opérationnel systémique n'est pas une panacée pour les défis que représentent les difficultés de la conception opérationnelle contemporaine. Cependant, il offre une solution de rechange viable à la méthodologie du processus de planification opérationnelle en se basant sur des fondements théoriques qui tiennent compte de la nature indéterminée et complexe de l'environnement opérationnel contemporain et de la nouvelle science.

CONCLUSION

Les guerres et les conflits modernes menés aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique nécessitent une combinaison de modèles et de techniques décisionnels. Au niveau tactique, les problèmes tendent à être structurés et linéaires et, donc, les approches décisionnelles rationnelles prédominent. Les réflexions actuelles portent à croire que, dans cette catégorie, le modèle axé sur la reconnaissance est le plus efficace. Les problèmes non structurés ou « pernicieux » prédominent aux niveaux opérationnel et stratégique. Ces problèmes se caractérisent par la non-linéarité et l'imprévisibilité. Dans ces circonstances, certaines versions de modèles décisionnels axés sur la pensée systémique sont nécessaires.

NOTES

- 1 Herbert Simon, *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, 2004.
- 2 Brigadier-général Stu Beare. Exposé au Collège des Forces canadiennes, Toronto, 17 mai 2006.

- 3 Gary Klein et John Schmitt, « The Recognition-Primed Decision Model », *Military Review* (juillet 2004), p. 34.
- 4 Herbert Simon, *Le nouveau management : la décision par les ordinateurs*, Paris, Économica, 1980

LECTURES RECOMMANDÉES

Bryant, David, Robert Webb et Carol McCann. « Synthétiser deux modes d'approche de la prise de décision pour le commandement et le contrôle », *Revue militaire canadienne* (printemps 2003).

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

Johns, Gary et Alan Saks. *Organizational Behaviour*, Toronto, Prentice Hall, 2005.

Klein, Gary et al. (éd.). *Decision Making in Action: Models and Methods*, Norwood, NJ, Ablex Publishing, 1993.

Klein, Gary. « Strategies of Decision-Making », *Military Review* (mai 1989).

Klein, Gary et John F. Schmitt. « The Recognition-Primed Decision Model », *Military Review* (juillet 2004).

Knighton, Wing Commander R.J. « The Psychology of Risk and its Role in Military Decision-Making », *Defence Studies*, vol. 4, n° 3 (automne 2004).

McKown, Major Lyndon. « Improving Leadership Through Better Decision Making: Fostering Critical Thinking », A Research Paper Presented to the Research Department, Air Command and Staff College, mars 1997.

Passmore, Major J.E. « Decision Making in the Military », *British Army Review*, n° 126 (hiver 2000-2001).

Schmitt, John, F. « A Systemic Concept for Operational Design », Paper given at the National Defense University, Washington, D.C., 23 novembre 1997.

Simon, Herbert. *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, 2004.

LE PROFESSIONNEL MILITAIRE

Bill Bentley

Samuel Huntington, l'auteur du travail majeur sur l'armée en tant que profession, a noté en 1957 qu'avant 1800 il n'existait pas d'officiers professionnels. Cependant, il indique qu'en 1900 il existait des corps d'officiers dans presque toutes les grandes armées occidentales¹. Abondant dans le même sens, le sociologue militaire Morris Janowitz a observé en 1960 qu'« on peut maintenant analyser le corps des officiers comme un groupe professionnel au moyen de concepts sociologiques »². L'apparition d'une armée professionnelle, plus particulièrement d'un corps d'officiers professionnels, a été, selon ces deux étudiants du professionnalisme militaire, un processus lent et graduel entrecoupé de nombreux reculs et interruptions. Les officiers mercenaires étaient très courants au 16^e siècle, mais les formes générales du professionnalisme ont commencé à se manifester au début du 18^e siècle. Il a fallu attendre encore quelque 100 ans avant qu'on puisse parler de l'apparition d'une profession militaire intégrée.

On ne peut s'empêcher d'établir des parallèles avec l'évolution des professions en général (p. ex., la médecine, le droit, le génie) au 19^e siècle, et avec un bon nombre des mêmes facteurs à l'origine de la professionnalisation de certains métiers dans la dernière moitié de ce siècle dans les armées occidentales. En général, la profession militaire, telle que nous la connaissons, est issue du système étatique européen, du développement de la société moderne et des guerres européennes des 200 dernières années. À l'appui de cette allégation, une autorité britannique en la matière, le Général Sir John Hackett, a observé que :

« Le service des armes est devenu une profession, non seulement au sens large des activités exercées, mais au sens plus restreint d'une profession qui possède un corpus distinct de connaissances techniques particulières et une doctrine, une cohésion de groupe plus ou moins établie, un ensemble d'institutions qui lui est propre, un modèle d'éducation adapté à ses besoins particuliers, une structure de carrière particulière et une place distincte dans la société qui l'a produit. Dans tous ces aspects, il a de forts points de ressemblance avec la médecine et le droit, ainsi qu'avec le clergé. Bien que le service des armes présente des éléments professionnels fortement marqués et certaines apparences d'un métier, c'est probablement son étude à titre de profession qui peut apporter le plus de bénéfices³.

DÉFINITION DES PROFESSIONS

Quels sont donc les caractéristiques ou les attributs généraux d'une profession qui, ensemble, caractérisent également le métier des armes? La forme des professions modernes à partir de la révolution industrielle est celle de corporations qui tentent avant tout d'organiser la production pour un type de marché particulier et y acquérir un contrôle quasi monopolistique. En raison de la nature singulière du produit à échanger, l'organisation de la production ne se préoccupe pas d'un produit inanimé mais du choix des producteurs ou des fournisseurs de services basés sur des connaissances spécialisées. Le but de cet aspect important de l'organisation professionnelle est donc le monopole d'une éducation relativement normalisée. Ainsi, deux des idées les plus répandues sous-jacentes au professionnalisme sont la croyance qu'un certain travail est si spécialisé qu'il est inaccessible aux personnes qui ne possèdent pas la formation et l'expérience requises, et la croyance qu'il ne peut être normalisé, rationalisé ou réifié. La revendication de la spécialisation discrétionnaire est au cœur du professionnalisme.

En se basant sur ces thèmes, l'éminent sociologue Talcott Parsons a énuméré trois critères fondamentaux pour évaluer une profession :

- L'exigence d'une formation technique formelle accompagnée d'un mode institutionnalisé de validation de la pertinence de la formation et de la compétence des personnes formées. Entre autres choses, la formation doit mener à un certain niveau de maîtrise d'une tradition culturelle générale, et le faire de façon à donner la préséance à une composante intellectuelle – c'est-à-dire, elle doit donner la primauté à la validation de la rationalité cognitive appliquée à un domaine donné.
- La tradition culturelle doit être non seulement maîtrisée, au sens d'être comprise, mais il faut également acquérir des compétences dans une forme ou une autre de son utilisation.
- Une profession à part entière doit avoir des moyens institutionnels de s'assurer que cette compétence soit utilisée à des fins socialement responsables⁴.

Une définition plus récente et même plus utile du professionnalisme est celle donnée par le professeur Eliot Freidson, qui décrit comme suit les cinq attributs interdépendants du professionnalisme idéal :

- Un travail spécialisé dans une économie officiellement reconnue qui est censé être fondé sur un ensemble de connaissances et de compétences discrétionnaires à base théorique, et qui, en conséquence, bénéficie d'un statut supérieur particulier dans le monde du travail.

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- Une compétence exclusive dans une division particulière du travail créée et contrôlée par la négociation professionnelle.
- Une position réservée dans les marchés du travail internes et externes, basée sur des titres de qualification créés par la profession.
- Un programme de formation formel à l'extérieur du marché du travail qui produit les titres de qualification, qui est contrôlé par la profession et est associé aux études supérieures.
- Une éthique qui se préoccupe davantage de faire du bon travail que des gains économiques et d'atteindre la qualité plutôt que l'efficacité économique⁵.

Les professions revendiquent donc des connaissances spécialisées qui font autorité au sens fonctionnel et cognitif, et un engagement dans une valeur transcendante qui guide et détermine la façon d'utiliser ces connaissances. Dans cette conceptualisation, le rôle central des connaissances et de la confiance est facilement identifié et, conjointement avec la revendication professionnelle, forme le contenu de l'idéologie professionnelle.

DÉFINITION DE LA PROFESSION MILITAIRE

Le politologue américain Samuel Huntington a été un des premiers chercheurs à examiner le professionnalisme militaire explicitement en fonction du concept théorique décrit ci-dessus. Huntington a reconnu que la bureaucratie était, en effet, une caractéristique de l'armée, mais a soutenu que c'était une caractéristique secondaire, et non une caractéristique essentielle. Il a par ailleurs indiqué que les chercheurs ont accordé une attention considérable à la nature et à l'histoire des

professions en général, mais que le public et les chercheurs ont du mal à concevoir l'armée de la même façon que la médecine ou le droit et refusent aux militaires la déférence qu'ils accordent aux autres professionnels.

Huntington a rejeté cette exclusion de l'armée du concept professionnel, tant en théorie qu'en pratique. Il a indiqué explicitement que le thème principal de son livre innovateur fondamental, *The Soldier and the State*, est « que le corps des officiers moderne est une organisation professionnelle et l'officier militaire moderne un professionnel. Le professionnalisme est ce qui distingue l'officier militaire d'aujourd'hui des guerriers des époques précédentes. »

Huntington a identifié l'expertise, la responsabilité et l'esprit d'équipe comme les attributs distinctifs de ce type particulier de vocation que l'on appelle profession. Il a soutenu qu'en vertu de ces critères, l'armée se qualifie pleinement comme profession. Cependant, dans ses écrits de 1957, Huntington a invoqué la théorie sociologique de la fermeture pour soutenir que seuls les officiers, et en fait les officiers opérationnels, sont de vrais professionnels. Selon Huntington, les sous-officiers (s/off) font partie de la bureaucratie organisationnelle mais pas de la bureaucratie professionnelle. D'après lui, les militaires du rang n'ont ni les compétences intellectuelles ni la responsabilité professionnelle de l'officier opérationnel. Ils sont des spécialistes en application de la violence, pas en gestion de la violence. Jusqu'à récemment, cette différenciation constituait le fondement d'un modèle résolument restrictif de la profession des armes commun à toutes les armées occidentales.

De 1960 à 2000, il y a eu des changements importants, et même profonds, dans la situation géopolitique et politico-stratégique ainsi que dans la société en général. Les changements sociodémographiques relatifs à la profession militaire comprenaient un relèvement des niveaux d'instruction, la montée de l'individualisme, le cosmopolitisme, la baisse du respect de l'autorité et le multiculturalisme. Chacun de ces phénomènes influe sur les attributs du professionnalisme, sur la façon dont l'éducation est acquise et distribuée, et notamment sur la façon dont l'éthos militaire structure la collectivité militaire et son identité professionnelle.

Tous ces changements ont fortement influencé la réévaluation de la nature du professionnalisme militaire et de son parti pris, jusqu'ici restrictif,

qui a eu lieu au Canada et aux États-Unis dans les années 1990 et dans le nouveau siècle. Dans ce dernier cas, les travaux des sociologues militaires Charles Moskos et Sam Sarkesian rendent compte de deux développements importants dans la théorie du professionnalisme militaire. Premièrement, les modifications qu'ils ont proposées au modèle conventionnel ont mené à un concept plus intégré dans lequel les sous-officiers sont considérés comme des membres de la profession des armes. Deuxièmement, il y a une forte sensibilisation à l'évolution des rôles et des tâches des forces militaires et donc à l'incidence de ce phénomène sur tous les attributs de la profession.

LE PROFESSIONNALISME MILITAIRE
DANS LE CONTEXTE CANADIEN

Au Canada, les travaux sur la reformulation et la codification de la profession militaire canadienne ont commencé sérieusement à la fin des années 1990. Le fondement de ces travaux reposait initialement sur le modèle de Huntington et les travaux de Moskos, de Sarkesian et surtout de Freidson, cités ci-dessus, et sur le livre du professeur Andrew Abbott, *The System of Professions*. Le modèle de Huntington a été considéré comme déficient sous deux aspects importants – sa nature restrictive et le traitement inadéquat du concept d'idéologie professionnelle.

Figure 1: Le professionnalisme militaire des Forces canadiennes



Le modèle canadien a établi quatre attributs du professionnalisme militaire – la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'idéologie professionnelle. La profession des armes existe donc dans une structure formelle complexe qui exige que les attributs de responsabilité, d'expertise et d'identité soient différenciés et distribués dans la profession, mais coordonnés et synchronisés pour assurer l'efficacité. Leur relation est illustrée à la figure 1.

Le rôle essentiel de l'idéologie professionnelle apparaît clairement dans ce concept. Elle est définie comme reposant sur un ensemble de connaissances systématiques, spécialisées et discrétionnaires que regroupe une théorie et qui fait autorité d'un point de vue tant fonctionnel que cognitif, et une valeur transcendante en fonction de laquelle ces connaissances sont appliquées. Dans le cas de la profession militaire, l'ensemble de connaissances en question est le système général de la guerre et du conflit et la valeur transcendante est l'éthos militaire canadien. (L'idéologie professionnelle est traitée dans un chapitre du présent manuel.)

Responsabilité

Collectivement, les membres de la profession des armes du Canada ont une responsabilité fondamentale envers le gouvernement et le peuple canadien de défendre le pays et ses intérêts et projeter ses valeurs à l'étranger. Cela comprend le maintien de l'efficacité des Forces canadiennes. Pour s'acquitter de cette responsabilité, les membres de la profession doivent bien comprendre le processus de contrôle civil des militaires dans le système politique canadien et faire preuve de compétence et de responsabilité en matière administrative. Tous les militaires professionnels partagent la responsabilité plus large du maintien de l'intégrité et de la réputation de la profession des armes afin de garantir que les valeurs canadiennes et que l'éthos militaire canadien façonnent leurs actions.

Expertise

Dans la profession, l'expertise se fonde sur une compréhension pleine et entière de la théorie et de la pratique des conflits armés sous leurs nombreuses formes, allant de la guerre aux missions humanitaires. De plus en plus, cela signifie maîtriser le sujet des opérations interarmées, interalliées et interorganisationnelles, les questions de sécurité nationale et le droit des conflits armés. Cette expertise doit être accompagnée d'un jugement critique concernant l'utilisation appropriée de la force militaire. On exige de plus en plus des militaires subalternes des FC qu'ils fassent preuve de jugement critique et d'expertise car au sein d'un environnement de combat complexe, hautement technique et où tout se déroule rapidement, les décisions prises par les militaires de grades subalternes peuvent avoir des répercussions immédiates et lourdes de conséquences.

Identité

Les militaires font partie de la société canadienne, comme en font foi les valeurs canadiennes intégrées dans l'éthos militaire, qui fait partie de l'idéologie professionnelle. En même temps, ils ont un sentiment d'identité distincte. Ainsi, bien qu'ils ne soient pas des civils, les militaires sont toujours des citoyens. À l'interne, l'identité professionnelle se distingue de plusieurs façons, et les réalités des combats et autres opérations en mer, sur terre et dans les airs entraîneront toujours des différences dans la façon dont la culture militaire s'exprime dans la marine, l'armée de terre et la force aérienne. Ces nombreuses identités distinctes se fondent à une hiérarchie de loyautés qui s'adresse en ordre descendant à la loi et au gouvernement, aux forces canadiennes, puis aux différentes armées et à leurs unités et branches. Tous les professionnels militaires canadiens partagent une vision commune de l'idéologie professionnelle canadienne qui unifie les FC autour du concept de servir avec honneur.

Le concept professionnel décrit ci-dessus a été codifié dans le manuel cadre de doctrine, *Servir avec honneur : La profession des armes*

au Canada, signé par la gouverneure générale, le ministre de la Défense nationale et le Chef d'état-major de la Défense en 2003. Le manuel a été largement distribué dans les FC et constitue le fondement de tout le perfectionnement professionnel dans les domaines du leadership et du professionnalisme dans l'ensemble du système de perfectionnement professionnel des FC.

En bref, l'énoncé canadien du professionnalisme militaire est le suivant :

« La profession militaire au Canada se compose de militaires qui se consacrent à la défense du Canada et de ses intérêts, suivant les directives du Gouvernement canadien. La profession militaire se distingue par un service fondé sur l'abnégation, par l'application légitime et ordonnée de la force militaire et par l'adhésion au principe de responsabilité illimitée. Ses membres possèdent un ensemble systématique et spécialisé de connaissances et de savoir-faire militaires, acquis par l'éducation, la formation et l'expérience. Ils appliquent cette expertise avec compétence et objectivité dans le cours de leurs missions. Les professionnels des Forces canadiennes partagent un ensemble fondamental de valeurs et de croyances formant l'éthos militaire qui les guide dans leur tâche et leur permet de maintenir un lien de confiance privilégié avec la population canadienne. »

CONCLUSION

Le concept de profession, et la profession militaire en particulier, n'est pas statique. Tel que décrit ci-dessus, la profession militaire a évolué en relation étroite avec d'autres professions mais a été façonnée de façon particulière par sa loyauté envers un seul client – le gouvernement – et sa fonction spécifique d'application ordonnée de la force militaire selon les directives du gouvernement. L'évolution de la profession militaire a

également été influencée par l'histoire, la gouvernance et la société du pays particulier dans lequel elle est enchâssée.

Dans le cas du Canada, le dynamisme et l'efficacité soutenus de la profession militaire sont guidés par quatre principes – pertinence, ouverture, constance et réciprocité :

Pertinence

Le principe de pertinence traite du besoin de s'assurer que la profession continue de répondre aux attentes des Canadiens. Ainsi, elle doit prouver qu'elle est capable de succès dans l'éventail complet des missions que le gouvernement peut lui assigner. Afin d'être pertinente, la profession doit être considérée comme pleinement légitime par les Canadiens en raison de son efficacité opérationnelle, de sa capacité de combat, de son adoption des valeurs canadiennes et de son adhésion aux valeurs militaires fondamentales que sont le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage.

Ouverture

Le principe d'ouverture traite du besoin de la profession de s'assurer que ses connaissances et pratiques professionnelles sont à jour et pertinentes. La profession doit donc adopter une attitude d'ouverture aux nouvelles idées et de prévision des changements afin de pouvoir relever les défis de l'avenir. Il lui faut accueillir favorablement les nouvelles responsabilités et les nouvelles façons de faire lorsqu'elles permettent de renforcer le professionnalisme.

Constance

Le principe de constance traite du besoin de s'assurer que les responsabilités assignées, l'expertise et l'identité, de même que la manifestation de l'idéologie

professionnelle dans l'ensemble de la profession sont bien intégrées, coordonnées et alignées afin que les Forces canadiennes puissent conserver leur aptitude à mener rapidement et résolument des missions à terme. De nouvelles responsabilités peuvent leur échoir, mais les responsabilités fondamentales à l'égard du pays, du gouvernement et des collègues professionnels demeureront. L'expertise continuera d'être différenciée par le grade et la fonction, mais elle sera intégrée aux exigences de la mission. Les responsabilités continueront de différencier l'identité des membres de la profession, mais elles continueront d'être intégrées grâce à la puissance de l'idéologie professionnelle commune aux Canadiens.

Réciprocité

Le principe de réciprocité traite du besoin d'assurer un équilibre approprié, axé sur les principes, entre les attentes et les obligations de la profession et de la société canadienne, d'une part, et celles de la profession et de ses membres, d'autre part. À l'interne, ce principe fait appel à la responsabilité de prendre soin de tous les membres de la profession. Il est fondé sur la reconnaissance du fait que l'enrôlement entraîne nécessairement une restriction des droits et libertés dont jouissent les autres citoyens, et, de ce fait, crée une obligation morale de satisfaire aux besoins des militaires. Cette obligation s'applique à tous les préparatifs précédant les opérations, à la conduite des opérations, ainsi qu'à l'attention constante prodiguée aux militaires et à leurs familles au retour des opérations.

NOTES

- 1 Samuel Huntington, *The Soldier and the State*, New York, Vintage, 1957, p. 19.
- 2 Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, New York, The Free Press, 1960, p. 6.
- 3 General Sir John Hackett, *The Profession of Arms*, London, Times Publishers, 1963, p. 2.

- 4 T. Parsons, « Professions », in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, David Sils (éd.), vol. 12, New York, McMillan, 1968, p. 545.
- 5 Eliot Freidson, *Professionalism*, Chicago, University of Chicago Press, 2001, p. 127.

LECTURES RECOMMANDÉES

Abbott, Andrew. *The System of Professions*. Chicago, University of Chicago Press, 1988.

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

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

Horn, Bernd et Stephen J. Harris. *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, Toronto, Dundurn Press, MDN, 2002.

Huntington, Samuel. *The Soldier and the State*, New York, Vintage, 1957.

Janowitz, Morris. *The Professional Soldier*. New York, The Free Press, 1960.

Moskos, Charles. « From Institution to Occupation: Trends in Military Organization », *Armed Forces and Society*, vol. 4, n° 1, automne 1977.

_____. John Williams et David Segal. *The Post-Modern Military*. New York, Oxford University Press, 2000.

Sarkesian, S. *The US Military Profession into the 21st Century*, London, Frank Cass, 1999.

LES RÉACTIONS DE STRESS DE COMBAT

George Shorey

Le présent chapitre porte sur les réactions de stress provoqué par les combats et est principalement axé sur les leaders au niveau tactique. Il traite des causes, des symptômes et des mesures clés immédiates que les leaders peuvent prendre pour réduire le potentiel destructeur des réactions de stress de combat (CSR). Il contient également de l'information sur les questions connexes de culpabilité reliée au combat et de réactions à une perte. Comme cet examen se limite à certains aspects du stress de combat, des lectures complémentaires sont proposées à la fin du chapitre.

DÉFINITION ET BREF HISTORIQUE

On ne peut soutenir le point de vue que seuls les « faibles » s'effondrent sous la pression des combats ou que l'effondrement psychique au combat est rare que si on est prêt à nier de nombreux faits. En réalité, la défaillance psychique en guerre est très courante; dans des conditions suffisamment stressantes et exposés aux combats, presque tous les soldats souffrent d'un certain degré de débilitation psychiatrique [...] c'est une conséquence inévitable de la nature de la guerre¹.

Tel que souligné dans la citation ci-dessus, les réactions importantes de stress dues aux conditions extrêmes des combats

sont une conséquence inévitable de la guerre et tout le monde y est susceptible. L'expression « réactions de stress de combat » couvre divers effets ou symptômes *réversibles* provoqués par les agents stressants du combat, et se réfère à la détresse psychologique *temporaire* due à une incapacité de fonctionner normalement.

Au cours du 20^e siècle, on a beaucoup progressé dans la compréhension de la façon la plus efficace d'aborder les CSR et de les traiter. Les premières tentatives d'explication des réactions dysfonctionnelles reliées aux combats et des états d'anxiété sévères invoquaient différentes causes allant des dommages neurologiques au cerveau causés par les ondes de choc des bombardements (« traumatismes dus au bombardement ») aux faiblesses de la personnalité ou du caractère, comme le « manque de fibre morale », formule inventée par certains psychiatres militaires durant la Première Guerre mondiale.

Durant la Deuxième Guerre mondiale, est apparu le terme « épuisement au combat » qui tenait compte de l'impact psychologique considérable des combats intenses et prolongés sur les soldats victimes de stress à la suite d'un « épuisement au combat » cumulatif. Le terme subséquent de CSR a été largement reconnu vers la fin du 20^e siècle quand l'importance du soutien apporté par les leaders directs et les camarades a été mise en évidence (c.-à-d., réseau de soutien social de sous-unité). De plus, les réactions de stress causées par la participation aux combats étaient considérées comme des « réactions normales à des exigences extrêmes et anormales » et non comme un signe de maladie mentale ou de lacunes personnelles.

CSR ET SSPT

On confond trop souvent la CSR, une réaction temporaire de courte durée au stress de combat, avec le diagnostic clinique de trouble de longue durée appelé syndrome de stress post-traumatique (SSPT). Bien que dans le contexte des combats, les deux se rapportent aux mêmes événements de stress extrême, la probabilité de souffrir du SSPT hautement débilitant peut être réduite pour de nombreuses personnes par la prise de mesures

préventives avant les combats et la prise en charge adéquate des victimes de CSR dans le théâtre.

La CSR se manifeste durant ou généralement peu après l'événement, et un traitement adéquat permet au soldat de retourner au front et de reprendre le service actif dans un court délai. Mal traités ou ignorés, les symptômes associés à la CSR peuvent s'aggraver et évoluer vers le SSPT, un syndrome extrêmement débilitant qui change la vie des gens.

CAUSES PRIMAIRES ET SECONDAIRES DE LA CSR

La patrouille taillait son chemin à travers une jungle si épaisse qu'à midi il faisait aussi noir qu'à minuit. Nous étions dans les ténèbres. Cinquante hommes avançaient péniblement. Les dix premiers ont commencé à traverser une rivière. Le soldat qui marchait en tête a touché quelque chose avec sa botte. Ce n'était pas une brindille, ni une racine, ni une pierre. C'était une mine. En un instant le fil a déclenché une grosse mine chinoise de cinquante livres. Il y a eu un énorme grondement, comme la postcombustion d'un avion à réaction, lorsque la mine a explosé, déchiétant instantanément le soldat de tête. Les éclats ont été éparpillés sur des dizaines de mètres².

Les réactions de stress de combat sont liées à la fois à des causes primaires et secondaires. La principale cause de CSR est une perception de menace externe imminente. La peur de mourir principalement, mais également de perdre un membre ou de voir un camarade se faire tuer, par exemple. Les situations considérées comme « très stressantes » sont celles qui ont un « effet potentiel perçu important », ou une conséquence majeure du point de vue de la personne. Le stress est dû à un déséquilibre entre l'exigence (ou la menace) perçue et la capacité perçue de la personne de faire face à cette exigence. Le pourcentage de soldats victimes de CSR dépend de l'intensité et de la durée des combats et de l'évaluation par les soldats de leur capacité d'y survivre.

Au combat, il y a peu de différence entre la réalité objective de la menace et sa perception. Cependant, la perception subjective de la capacité d'une personne de survivre au combat est influencée par des facteurs comme le degré de confiance en soi et envers les camarades et les leaders. L'évaluation de la capacité de faire face se complique également si la menace est nouvelle ou imprévisible. Cette interrelation entre stress et perception est fondamentale et entraîne des implications pour les leaders et le personnel de l'unité dans le traitement de la CSR.

Les effets de l'agent stressant primaire peuvent être intensifiés par les difficultés et les privations extrêmes souvent associées aux combats. Ces dernières sont appelées « causes secondaires » et comprennent des agents stressants comme l'épuisement physique, l'incapacité de distinguer les amis des ennemis, la séparation ou l'isolement des sources habituelles de soutien, du bruit et des tirs intenses, une visibilité réduite, un front mal défini, la privation de sommeil et/ou la perturbation des cycles du sommeil, la déshydratation, les lésions dues au froid et les carences alimentaires. L'effet combiné de ces agents stressants secondaires peut miner les ressources dans lesquelles un soldat peut puiser pour faire face à la menace principale et la supporter³.

Les réactions de stress de combat sont plus courantes dans des conditions de combat de forte intensité et quand il y a des pertes (des morts et des blessés). Ces conditions exacerbent l'anxiété, la peur et le stress collectif, ce qui peut entraîner un « changement de perception », une perte de confiance dans le leadership et l'érosion de la cohésion de l'unité.

SIGNES ET SYMPTÔMES DE CSR

Le type d'interventions et de réponses immédiates du personnel d'une unité en présence de victimes de réactions de stress au combat à la suite d'un engagement peut s'avérer déterminant en ce qui concerne le rétablissement des victimes. C'est pourquoi la possession de connaissances élémentaires sur les signes et symptômes de CSR à rechercher est considérée comme essentielle.

LES RÉACTIONS DE STRESS DE COMBAT

Les réactions de stress de combat peuvent prendre la forme de symptômes multiples qui peuvent varier d'une personne à une autre. Malgré cette difficulté, voici des indices permettant d'identifier la CSR :

[...] rechercher les changements notables dans le comportement ou l'état émotionnel normal du soldat (par exemple, une détérioration notable et persistante de l'attitude, de l'humeur, du comportement général ou du rendement). C'est-à-dire, un membre « [...] qui présente de façon persistante un comportement qui s'écarte progressivement de son comportement habituel peut présenter les premiers signes et symptômes d'une réaction de stress de combat »⁴.

En gardant à l'esprit ces indices, certains signes et symptômes particuliers peuvent être des indications directes de stress de combat. Les réactions individuelles et les symptômes peuvent aller de légers à extrêmes. Les signes et symptômes courants se classent en trois catégories : pensées, sentiments et comportements.

- a) Pensées et processus cognitifs : Difficulté à parler et à communiquer; perturbation de la pensée logique; difficulté à prendre des décisions; incapacité de se concentrer; manque de mémoire; suspicion; baisse de la vigilance ou, à l'inverse, vigilance extrême; pensées ou cauchemars récurrents reliés à des aspects du combat.
- b) Émotions et sentiments : Changements d'humeur rapides; émotions inappropriées (à la situation); peur; colère; sentiment de culpabilité (p. ex., relatif à des actes commis ou à des échecs perçus reliés à l'inaction); haine; apathie (p. ex., indifférence apparente au danger); sentiment d'être dépassé ou de perdre le contrôle.

- c) Signes comportementaux et physiques : Isolement social; changement dans la façon de communiquer et d'interagir avec les autres; débordements; condamnation verbale/mépris envers les autres et/ou soi-même; tremblements; silence excessif; actes antisociaux; prédisposition aux accidents; perturbation du sommeil; pleurs; problèmes de vision; fortes sudations; nausée et vomissements; déshydratation; insomnie; immobilité.

RÉACTIONS DE CULPABILITÉ, DE HONTE ET DE DEUIL RELIÉES AU COMBAT

Le deuil des soldats nous aide à comprendre le lien puissant qui se crée entre des hommes au combat. Ce lien peut être si intense qu'il peut faire disparaître la distinction entre soi-même et les autres, menant chacun à se préoccuper de la vie de l'autre avant la sienne. Mais maintenant l'autre est mort; le survivant vit encore. « Ça aurait dû être moi! » est le cri de culpabilité qu'un survivant condamné par sa survie même lance en plein deuil⁵.

La culpabilité liée au combat peut prendre de nombreuses formes. Le sentiment de culpabilité peut découler, par exemple, d'actes de négligence, de fautes ou d'erreurs, d'inaction ou du sentiment d'avoir échoué à protéger les autres du danger, ou de pensées et sentiments personnels liés à l'expérience des combats. Les recherches effectuées dans ce domaine montrent que « la plupart des militaires ressentent un certain niveau de culpabilité liée à leur participation au combat »⁶. La culpabilité du survivant, comme le montre la citation ci-dessus, est censée se caractériser par la confusion d'avoir survécu alors que d'autres ont péri, et le conflit personnel qui en résulte concernant la signification

de cette survie⁷. La culpabilité peut, chez certains vétérans, servir de façon d'honorer les morts et en un sens donner une présence aux disparus⁸.

Il est important de reconnaître que ceux qui survivent au combat alors que des camarades proches ont été tués peuvent connaître toutes sortes d'émotions et de réactions intenses, allant de l'anxiété et de l'indignation à la tension et à une profonde tristesse. Ces réactions doivent être prises pour ce qu'elles sont, des réactions naturelles (bien que douloureuses) à une perte importante. Quand un soldat semble assumer la responsabilité totale de la mort d'un autre, il doit parvenir à comprendre qu'une position aussi extrême n'est ni appropriée ni rationnelle. « Un ancien combattant qui ne comprend pas cela se culpabilisera de la mort d'un ami, en ne réalisant pas que c'est l'ennemi qui l'a tué. C'est la guerre qui est responsable et non ceux qui y ont survécu⁹. » On souligne cependant que pour de nombreux vétérans, il peut être nécessaire, pour parvenir à un tel raisonnement rationnel, d'avoir d'abord connu et surmonté la culpabilité¹⁰.

DEUIL (RÉACTION À UNE PERTE)

Le deuil est un processus très personnel et les soldats ne réagissent pas tous de façon similaire à la même perte. Des facteurs comme l'expérience antérieure de la perte ou du décès, le conditionnement culturel et la perception du caractère évitable peuvent chacun influencer la réaction de deuil¹¹. Un certain niveau de compréhension de ce que les autres ressentent peut aider les camarades de l'unité et les supérieurs immédiats à avoir des attentes réalistes, à offrir un soutien adéquat et à faire preuve de patience. Les symptômes associés au deuil peuvent être classés en trois grandes catégories¹² :

- a) Évitement : Choc initial et incrédulité; l'engourdissement est très courant; confusion et étourdissement; cette phase peut servir de tampon pour éviter d'être dépassé par l'événement.

- b) Confrontation : Période de deuil intense; irritabilité, tension, amertume; période de tristesse et de rancœur; sentiment d'indifférence envers les autres; perte de la foi; possibilité de ressentir de la colère envers la personne décédée; colère envers d'autres personnes qui semblent moins affectées; possible « culpabilité du survivant » teintée d'auto-accusation et/ou d'un sentiment de dévalorisation; des sentiments intenses envers les personnes disparues sont courants.

- c) Rétablissement : Apprendre à vivre avec la perte; de l'énergie émotionnelle est réinvestie dans de nouvelles personnes, choses et idées; les personnes perdues ne sont pas oubliées mais placées dans un endroit spécial, gardées dans la mémoire; la culpabilité peut accompagner les premiers efforts de rétablissement à mesure que les survivants apprennent qu'ils peuvent continuer à vivre malgré la perte importante; peut coexister avec des réactions et symptômes qui se manifestent avant.

Le processus de deuil est complexe et les symptômes qui lui sont associés peuvent sévanouir puis réapparaître plus tard. Bien que les phases générales décrites soient valides, les personnes ne passent pas nécessairement d'un stade au suivant d'une façon prévisible et progressive. La durée varie également d'une personne à une autre. La réaction de deuil doit être respectée comme une réaction naturelle à la perte et constitue une dimension importante de la guérison.

ACTIONS DES LEADERS ET TRAITEMENT PRÉVENTIF DE LA CSR À L'AVANT

Sur le champ de bataille, les leaders, notamment les officiers subalternes et les sous-officiers qui ont des

LES RÉACTIONS DE STRESS DE COMBAT

contacts personnels avec les hommes, exercent une grande influence sur eux. Un bon leadership et une camaraderie accrue produisent un bon moral, qui à son tour permet un bon rendement et un faible taux de troubles psychiatriques¹³.

Les principes de leadership militaire consacrés qui consistent à encourager la cohésion des unités, à fournir un entraînement hautement réaliste, à prendre soin des soldats et à faire respecter les normes professionnelles sont bien compris par les leaders de l'Armée de terre. Les efforts correspondant à ces principes contribuent à encourager la résistance psychologique et peuvent servir de tampon pour réduire les effets du stress de combat.

L'histoire indique que la capacité et la volonté de combattre du soldat ne dépendent pas tant de l'ennemi que de ses relations avec les personnes qui l'entourent. La confiance dans la capacité et la volonté des camarades et des leaders de le protéger au combat et un sentiment d'obligation de faire de même pour eux sont au cœur de la cohésion des unités¹⁴.

Tel qu'indiqué au début, les réactions de stress de combat ont souvent été mal comprises et les réponses au comportement des soldats variaient et nuisaient souvent à leur rétablissement et à leur retour subséquent au service. Des attentes et des actions adéquates de la part des camarades et des leaders tactiques face à des victimes de la CSR sont critiques mais pas compliquées.

Les principes directeurs particuliers au traitement et à la gestion de la CSR ont été identifiés et se sont avérés efficaces pour aider à réduire la probabilité que des soldats ne deviennent handicapés de façon permanente par le stress de combat¹⁵. Ils comprennent l'établissement d'un pronostic positif en ce qui concerne le rétablissement, le traitement des cas de CSR à proximité des unités et le traitement des symptômes du stress de combat dès que possible :

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

1. Pronostic : Il faut rassurer les soldats qui subissent une CSR dès que des signes et symptômes se manifestent en leur expliquant qu'ils ont une réaction temporaire normale à une situation anormale, et qu'après une période de repos ils rejoindront leurs camarades et reprendront leurs fonctions militaires (tâches liées au combat). Les leaders tactiques doivent prendre des mesures pour :

- a. éviter que le soldat se considère comme un patient et maintenir son image militaire;
- b. donner au soldat la possibilité de se reposer, de refaire ses forces et de remettre de l'ordre dans ses idées;
- c. s'assurer que le soldat ait la possibilité de parler de ses expériences avec une personne compréhensive ou un groupe choisi dans une atmosphère d'écoute, sans porter de jugement;
- d. se concentrer sur les succès et les réalisations de l'unité afin de contribuer à établir des attentes réalistes et une perspective équilibrée;
- e. établir un degré de structure et de routine (tâches militaires gérables et programme d'exercices physiques); et
- f. superviser personnellement et choisir des camarades pour l'aider au besoin, et

LES RÉACTIONS DE STRESS DE COMBAT

s'assurer qu'ils comprennent l'objectif du retour en service.

Les leaders doivent garder à l'esprit que « s'apitoyer » excessivement sur un soldat subissant une CSR peut nuire au pronostic et renforcer négativement l'identification comme « patient ».

- 2) Proximité : Selon le principe de « proximité », il faut s'occuper des soldats subissant une CSR et les traiter aussi près que possible de l'unité de combat et de la zone de combat, mais là où les soldats peuvent se sentir en sécurité. Le recours aux sources de soutien « naturelles » (supérieurs immédiats et camarades) et leur proximité sont irremplaçables. On a constaté que « la phase initiale de CSR (les heures ou les jours suivant le traumatisme de combat) est traitée avec le plus de succès à proximité de l'unité. Plus on évacue un blessé loin à l'arrière inutilement, plus le risque de SSPT chronique est grand¹⁶. » Outre les actions recommandées ci-dessus, la proximité donne aux leaders tactiques la possibilité de :

- a. tenir les soldats atteints temporairement de CSR informés des opérations de l'unité et de la situation de leurs camarades;
- b. renforcer l'identification permanente du soldat comme membre précieux de l'unité malgré le fait qu'il soit temporairement hors d'action. Cela renforce à nouveau un pronostic positif de retour à la sous-unité et aux fonctions

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

prochainement, généralement après quelques jours; et

- c. organiser des visites et des contacts avec certains camarades/amis et leaders respectés qui peuvent rencontrer le soldat durant une accalmie des opérations.

- 3) Immédiateté : Les soldats qui montrent des signes et des symptômes de CSR au point d'être dans l'incapacité de fonctionner normalement doivent être traités dès que la situation tactique le permet. Le respect du principe d'immédiateté ou d'intervention précoce en cas de CSR aide à réduire le danger que les symptômes ne deviennent permanents, ce qui pourrait mener à un manque de réceptivité envers le soutien de l'unité et l'influence du leader.

CONCLUSION

Bien que le présent chapitre porte sur l'intervention des leaders tactiques dans les premiers stades de gestion des cas de CSR, il ne s'agit pas ici de sous-estimer ou de nier le besoin d'expertise médicale/psychologique dans le théâtre.

Les points essentiels ici sont que les membres de l'unité en général et les leaders tactiques en particulier jouent un rôle capital pour ce qui est de reconnaître les cas de CSR au front, de les traiter et d'assurer le rétablissement des victimes.

NOTES

- 1 Ingraham et Manning, « Psychiatric Battle Casualties », *Military Review*, août 1980.
- 2 M. MacPherson, *Long Time Passing. Vietnam and the Haunted Generation*, New York, 1984.
- 3 S. Noy, *Combat Stress Reactions*, dans D.A. Mangelsdorff et R. Gal (éd.), *Handbook of Military Psychology*, Londres, John Wiley, 1991, pp. 507-530.
- 4 Department of Defense, *Combat Stress*, Department of the Army, FM 6-22.5, 23 juin 2000. Dans T.C. Helmus et R.W. Glenn, *Steeling the Mind: Combat Stress Reactions and Their Implications for Urban Warfare*, RAND Corp, 2005.
- 5 J. Shay, *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character*, Touchstone, Simon & Schuster, New York, 1995, p. 69.
- 6 K.R. Henning et B.C. Frueh, « Combat Guilt and Its Relationship to PTSD Symptoms », *Journal of Clinical Psychology*, vol. 53, n° 8 (1997), p. 806.
- 7 T. Williams, *Diagnosis and Treatment of Survivor Guilt - The Bad Penny*, dans *Post-Traumatic Stress Disorders: A Handbook for Clinicians*, Cincinnati, Ohio, Disabled American Veterans, 1987, p. 79.
- 8 Shay, p. 73.
- 9 Williams, p. 79.
- 10 R.E. Opp et A.Y. Samson, « Taxonomy of Guilt for Combat Veterans », *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 20, n° 3 (1989), p. 163.
- 11 T.A. Rando, *Grief, Dying and Death*, Research Press Company, Illinois, 1984, Ch. 3.
- 12 *Ibid.*, pp. 28-36.
- 13 H. Spiegel, *Psychiatry with an Infantry Battalion in North Africa*, dans « Psychiatric Observations in the Tunisian Campaign », *American Journal of Orthopsychiatry*, vol. 14 (1944).
- 14 F.J. Manning, *Moral, Cohesion and Esprit de Corps*, dans D.A. Mangelsdorff et R. Gal (éd.), *Handbook of Military Psychology*,

- Londres, John Wiley, 1991, p. 468.
- 15 S. Noy, Combat Stress Reactions, dans D.A. Mangelsdorff et R. Gal (éd.), *Handbook of Military Psychology*, Londres, John Wiley, 1991, p. 522.
- 16 *Ibid.*, p. 522.

LECTURES RECOMMANDÉES

Binneveld, H. *From Shellshock to Combat Stress – A Comparative History of Military Psychiatry*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 1997.

Department of Defense (DoD). *Combat Stress*, United States Department of the Army, Field Manual (FM) 6-22.5, juin 2000.

« Traumatismes liés au stress et déploiements opérationnels », *Dépêches*, vol. 10, n° 1 (février 2004).

Helmus, T.C. et R.W. Glenn. *Steeling the Mind: Combat Stress Reactions and Their Implications for Urban Warfare*, RAND Corporation, 2005.

Horn, B. « Le monstre vu de près : la peur et le courage au combat », *Revue militaire canadienne*, vol. 5, n° 2 (été 2004), pp. 5-16.

L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat, vol. 15, *Instruction militaire*, Défense nationale, B-GL-318-015/PT-001, 1988.

NATO Task Group HFM 081/RTG, *A Leader's Guide to Psychological Support across the Deployment Cycle*, 2007.

Noy, S. Combat Stress Reactions, dans D.A. Mangelsdorff et R. Gal (éd.), *Handbook of Military Psychology*, Londres, John Wiley, 1991.

LES RÉACTIONS DE STRESS DE COMBAT

Rando, T.A. *Grief, Dying and Death*, Research Press Company, Illinois, 1984.

Shay, J. *Achilles in Vietnam - Combat Trauma and the Undoing of Character*, Touchstone, Simon and Schuster, New York, 1995.

LA RÉTROACTION INTERPERSONNELLE

Danielle Charbonneau et Allister MacIntyre

L'une des caractéristiques essentielles des leaders transformationnels réside dans leur capacité à faire correspondre les valeurs des subordonnés et de l'organisation qu'ils représentent¹. Dans l'armée, cela exige souvent un changement fondamental car les subordonnés appuient et intègrent de plus en plus les valeurs militaires. Un changement aussi profond se produit rarement spontanément. Il est plus probable que les leaders doivent encourager le changement en indiquant quelles personnes doivent changer et en donnant de la rétroaction sur leur progrès. La compréhension du processus de changement individuel peut aider les leaders à devenir plus efficaces à transformer leurs subordonnés.

PROCESSUS DE CHANGEMENT INDIVIDUEL

Le processus de changement individuel a été examiné de près par des psychologues qui aident les gens à vaincre la toxicomanie ou les mauvaises habitudes². Cependant, on peut généraliser ce processus à d'autres situations. Le processus de changement se produit habituellement en six étapes. On obtient les meilleures chances de succès quand les personnes complètent les transformations associées à chaque étape avant de passer à l'étape suivante. Pousser les individus durant le processus de changement mène presque toujours à l'échec. À l'étape 1, la précontemplation, les individus nient avoir de mauvaises habitudes et résistent activement au changement. Les leaders peuvent faciliter le changement en aidant leurs subordonnés à prendre conscience des inconvénients ou des conséquences

négatives de leurs comportements problématiques et en les encourageant à chercher de l'information objective sur leurs mauvaises habitudes.

Pendant l'étape 2, la contemplation, les individus admettent avoir un problème mais ne sont pas encore tout à fait prêts à changer. À cette étape, les leaders peuvent mettre l'accent sur les avantages de changer et aider les subordonnés à imaginer les résultats finaux du changement ainsi que ses avantages pour eux. De plus, les leaders peuvent aider en indiquant des comportements particuliers à changer en ce qui concerne la fréquence, l'intensité et la durée.

À l'étape 3, il est nécessaire de planifier le changement. Les leaders peuvent aider les subordonnés en préparant un plan détaillé indiquant les mesures les plus appropriées que le subordonné pourrait prendre. Par exemple, quelles mesures le subordonné pourrait-il prendre pour remplacer le comportement problématique? Comment éviter les tentations? Quelles sont les situations à haut risque et comment peut-il efficacement y faire face? L'objectif est ici que les subordonnés acquièrent un niveau de confiance considérable dans leur capacité à traiter le changement à venir.

Durant l'étape 4, l'action, on n'apporte jamais trop de soutien et d'encouragement. Il faut maintenir, sinon accroître, la confiance en soi des subordonnés. C'est le temps de l'effort actif et des sacrifices de la part des subordonnés. De plus, il faut comprendre que cette période peut durer plusieurs mois. Les leaders doivent être sensibles à tous signes de découragement possible et peuvent décider de vérifier fréquemment comment leurs subordonnés maîtrisent le changement.

L'étape 5, le maintien du changement, est souvent très difficile pour les individus. Cela est en partie dû au fait que l'encouragement et le soutien qu'ils ont initialement reçus des autres ont tendance à diminuer avec le temps, alors que leur effort pour maintenir le changement tend à demeurer relativement constant. La rechute est la règle plutôt que l'exception. Les leaders peuvent les aider en traitant le recul comme un pas en arrière, plutôt que comme un échec, et en continuant de les soutenir. Les subordonnés peuvent apprendre de leurs reculs et affiner leur plan d'action de façon à réduire leur probabilité.

Enfin, à l'étape 6, il n'est pas rare que les individus reculent à une étape précédente, notamment quand le changement influe sur de

nombreux aspects de leur vie. La clé ici, tant pour les leaders que pour les subordonnés, est de mieux planifier les comportements de rechange pour les situations complexes et d'examiner les avantages du changement. Il est à noter que la détresse précipite la rechute. Donc, en périodes stressantes, les leaders peuvent aider les subordonnés à développer d'autres stratégies de prise en charge.

En somme, connaître l'étape de changement d'une personne peut être utile pour l'orienter sur la façon d'encourager le changement et l'amélioration. Par exemple, pour encourager le changement de son supérieur, les faits peuvent indiquer qu'il se trouve à l'étape précontemplation ou contemplation. On peut donc discuter des avantages et des inconvénients d'une décision avec le supérieur, dans cet ordre. Les avantages représentent un point d'entente, ce qui est susceptible de maintenir l'intérêt du destinataire. Suit la présentation des inconvénients, dans l'espoir que le supérieur pensera sérieusement aux aspects négatifs autant qu'aux aspects plus favorables. Cette discussion doit être suivie immédiatement, ou quelques jours plus tard, d'une autre portant sur les avantages de la solution de rechange proposée.

DÉFINITION DE LA RÉTROACTION

La documentation fournit plusieurs définitions de la rétroaction et de la critique, mais celle qui nous intéresse ici est la définition de la critique de Hendrie Weisinger³. Selon Weisinger, la critique vise l'enseignement d'habiletés et de connaissances appropriées et est donc axée sur l'amélioration. Cette perspective comporte plusieurs avantages. Premièrement, elle porte sur le comportement, et non sur la personne. Deuxièmement, l'accent est mis sur le problème de comportement actuel et sur la façon dont il peut être amélioré à l'avenir. On consacre peu d'énergie à attaquer ou à défendre des situations passées. Globalement, Weisinger recommande une approche positive qui suppose que les gens veulent s'améliorer dans les tâches qu'ils considèrent comme importantes.

De nombreux lecteurs connaissent bien la méthode « sandwich », l'alternance d'éloges et de critiques (p. ex., *vous le faites bien MAIS il*

faut l'améliorer). Cette technique n'est pas recommandée parce que (a) si l'approche est bien connue du destinataire, les éloges n'ont pas d'effet car le destinataire s'inquiète de ce qui va suivre⁴; et (b) les déclarations qui décrivent ce que le destinataire peut améliorer et qui sont suivies des points forts du destinataire (p. ex., *il faut l'améliorer ET vous le faites déjà bien*) produisent moins d'émotions négatives chez ce dernier⁵.

SE PRÉPARER À DONNER DE LA RÉTROACTION

La rétroaction se divise généralement en trois étapes : la préparation, la prestation et le suivi. Chaque étape comprend plusieurs éléments clés qui, s'ils sont soigneusement pris en compte, peuvent grandement accroître la probabilité de résultats positifs. Premièrement, l'étape de préparation peut se diviser en six étapes :

- recueillir les faits;
- les comparer à nos attentes;
- émettre des hypothèses sur les causes de mauvaise performance;
- se sensibiliser au contexte;
- déterminer comment faciliter le changement; et
- assumer la responsabilité de la prestation.

Recueillir les faits. En recueillant les faits, en gardant à l'esprit que les critiques visent à améliorer le comportement, les leaders doivent mettre l'accent sur plusieurs exemples précis du comportement problématique. En effet, deux ou trois exemples ciblés de comportement indésirable fournissent davantage d'information au destinataire que des commentaires sur le comportement ou les attitudes en général.

Attentes. De nombreuses personnes ont tendance à s'attendre à ce que les autres adhèrent à leurs propres normes personnelles⁶. De telles attentes sont très subjectives. Les leaders devraient donc indiquer clairement les critères utilisés pour évaluer la performance, car plusieurs critères peuvent être pertinents et le destinataire peut se baser sur un critère différent. Par exemple, la performance peut être comparée à celle des autres et donc être relative. On peut aussi évaluer la performance en fonction d'une référence, d'un objectif convenu ou de la performance passée⁷.

Causes possibles. En se préparant à donner de la rétroaction, les leaders devraient réfléchir sur les causes possibles des problèmes de performance⁸. Plusieurs facteurs peuvent nuire à la performance, dont le manque de compétences et de connaissances, une orientation et/ou des incitatifs insuffisants, la difficulté de la tâche et/ou son intérêt, des objectifs vagues ou irréalistes, les conflits, le manque de motivation et les problèmes personnels. Ces facteurs peuvent, seuls ou conjointement, nuire à la performance. Il est important de traiter la perception des causes par la personne comme hypothétique parce qu'il est très facile de mettre l'accent sur un aspect aux dépens des autres. Adler et Towne recommandent de retenir au moins deux interprétations possibles du comportement problématique⁹.

Contexte. Il faut tenir compte du contexte et de la situation personnelle des destinataires. Ce qui motive les gens varie d'une personne à une autre. Le comportement peut être motivé par des facteurs non évidents. Les critiques peuvent être basées sur des impressions inexactes, des renseignements de seconde main et/ou la minimisation des qualités du destinataire¹⁰. Les leaders doivent être conscients de la possibilité qu'ils ne disposent pas de toute l'information nécessaire pour bien connaître ou comprendre le contexte du destinataire. Tous les efforts doivent être déployés pour combler de telles lacunes aussi complètement que possible.

Faciliter le changement. Avant de donner de la rétroaction, il faut clarifier la définition et l'évaluation d'un changement ou résultat final réussi. À cette fin, les leaders devraient non seulement se baser sur les résultats finaux ou les objectifs particuliers souhaités, mais également

sur la façon dont les leaders peuvent faciliter le changement¹¹. Le recours à une approche d'équipe pour mettre en œuvre le changement augmente habituellement la participation des destinataires.

Prestation. Enfin, pour assumer la responsabilité de la prestation de la rétroaction il faut bien comprendre les critères utilisés pour évaluer le mauvais rendement et les résultats finaux souhaités. Bien qu'un supérieur ait souvent le pouvoir d'imposer une solution, susciter une décision du destinataire accroît normalement la participation des destinataires à la mise en œuvre de la solution. Pour maximiser la collaboration du destinataire, il est non seulement important de prévoir quoi dire, mais il faut également penser à la façon de le dire¹². Par exemple, la plupart des gens aiment répondre aux questions. Harry Mills propose d'utiliser des questions commençant par « Quel effet ...? », « Comment faites-vous ...? », « Qu'est-ce qui changerait si...? », « Qu'est-ce qui serait nécessaire pour que ... augmente? »¹³ ou « Si votre unité fonctionnait efficacement, à quoi ressemblerait-elle? », « Quels sont les inconvénients de faire les choses de cette façon? », et « Quels seraient les avantages de le faire plutôt de cette façon? ». Cette approche d'encadrement sensibilise les destinataires et les assure que leur leader s'intéresse à leur développement personnel. Il est également important de comprendre que ces questions sont toutes ouvertes. En évitant les questions fermées (p. ex., auxquelles on peut facilement répondre par oui ou non) on peut obtenir une meilleure compréhension du point de vue d'un subordonné et trouver des solutions plus valables.

Un autre élément qui caractérise la responsabilité de la prestation de la rétroaction comprend le choix d'un endroit et d'un moment appropriés. Dans la plupart des cas, la rétroaction négative doit être donnée en privé et à un moment qui convient à la personne qui fournit la rétroaction et au destinataire. Il y a très peu d'exceptions à cette règle et la rétroaction négative en public ne doit être envisagée que dans des situations urgentes où des questions comme la sécurité sont en jeu. Il faut donner des assurances de confidentialité et prévoir suffisamment de temps pour écouter les points de vue et les réponses des destinataires. Enfin, les interruptions peuvent être très perturbatrices et sont fortement découragées.

DONNER DE LA RÉTROACTION

Les éléments essentiels de la prestation de la rétroaction comprennent : écouter le point de vue des destinataires, présenter votre propre évaluation, permettre aux destinataires de s'expliquer, résoudre les désaccords et établir des objectifs d'amélioration¹⁴. Tout au long de la conversation, le recours à l'écoute active augmente la probabilité que le destinataire comprenne le message et que la personne qui donne la rétroaction comprenne le point de vue du destinataire. (Voir le chapitre sur le Counselling). Il est important d'obtenir le point de vue du destinataire tôt dans la conversation pour deux raisons principales : (a) le destinataire peut posséder de l'information inconnue de son interlocuteur et (b) cela permettra à la personne qui donne la rétroaction de déterminer l'étape de changement du destinataire et d'ajuster en conséquence le sujet de la conversation.

Après cela, les personnes qui donnent la rétroaction peuvent présenter leurs propres descriptions de comportements indésirables précis ainsi que leurs effets négatifs sur le travail, sans oublier de mentionner les critères utilisés pour classer les comportements comme indésirables. On peut offrir des interprétations de comportements, à condition qu'elles soient présentées d'une façon provisoire. Il faut ensuite permettre au destinataire de faire des commentaires sur ce qui a été dit. Il faut résoudre les désaccords d'interprétation ou d'opinion, sans cela il y a peu de chance de s'entendre sur l'établissement des objectifs. Sans entente sur les objectifs, le changement prévu pourrait ne pas se produire.

Les objectifs peuvent être personnels, liés aux tâches, sociaux ou liés au groupe. Ils peuvent comprendre, par exemple, réfléchir sur les conséquences négatives du comportement problématique (quand le destinataire se trouve à l'étape de la précontemplation), chercher de l'information sur les avantages du changement (étape de la contemplation), déterminer les mesures particulières à prendre pour améliorer ou modifier le comportement (étape de la préparation) et résoudre les problèmes quand une rechute se produit (maintien du changement). L'amélioration pourrait ne pas se produire aussi rapidement qu'on l'espère. Cependant, tel que mentionné précédemment, tenter d'accélérer

le changement risque d'entraîner une rechute à l'avenir. La patience peut donc être rentable.

Le choix des mots peut grandement contribuer à réduire les éventuelles tensions en protégeant l'amour-propre du destinataire. L'application de trois règles simples peut faciliter la discussion¹⁵. Premièrement, les leaders doivent indiquer clairement que les commentaires sont basés sur des observations et commencer leurs phrases par « Je pense que... » ou « À mon avis... » de façon à reconnaître la nature subjective de la rétroaction. Deuxièmement, il faut éviter les généralisations et les formules absolues, comme « toujours », et « jamais » car elles peuvent facilement être réfutées par un seul contre-exemple. Le mot « parfois » est considéré comme moins blessant. De même, « aurait dû faire » peut être remplacé par « pourrait avoir fait »¹⁶. Enfin, il est préférable d'utiliser des mots à charge positive. Par exemple, « ne répond pas à nos normes » devient « ne répond pas tout à fait à nos normes »¹⁷ ou « répond presque à nos normes » ou « ton travail a parfois besoin d'être fait plus consciencieusement »¹⁸.

SUIVI

Il y a une forte tendance à sous-estimer l'importance du suivi. Le changement est difficile et peut prendre du temps. Il est important de communiquer toutes les améliorations qui sont relevées, même les plus petites. On peut aussi faire l'éloge des efforts de changement¹⁹. On ne donne jamais trop d'encouragement durant la période de suivi, quand le changement se produit effectivement.

RECEVOIR DE LA RÉTROACTION NÉGATIVE

Il peut être très difficile de recevoir une rétroaction négative. La clé est de demeurer calme, ne pas être sur la défensive et se rappeler de respirer profondément. Weisinger indique qu'une personne qui reçoit une rétroaction négative peut souvent réorienter la conversation

en demandant à l'autre personne de quelle façon elle pense que son efficacité peut être améliorée²⁰. Une façon de le faire est de demander des exemples particuliers de comportements qui constituent la base de la rétroaction de l'autre personne (p. ex., *Qu'est-ce que j'ai fait qui vous a donné l'impression que... ?*). Comme les intentions sont invisibles pour les autres, les comportements peuvent être mal interprétés, ce qui peut porter les autres à tirer des conclusions erronées. Ou bien il pourrait être nécessaire de clarifier les attentes de l'autre personne (p. ex., *D'après vous, quelle façon d'aborder la situation aurait été préférable?*). En effet, la critique peut être basée sur des attentes insatisfaites qui n'ont jamais été partagées. Un tel malentendu peut souvent être résolu.

CONCLUSION

Veiller au perfectionnement personnel des subordonnés est un aspect essentiel du leadership militaire. Le changement exige de l'effort, du temps et du soutien, mais il est avantageux pour l'individu et l'organisation. Encourager une personne à changer pour le mieux a plus de chance de succès quand on connaît l'étape du processus de changement que cette personne a atteinte et que l'on en tient compte en donnant la rétroaction. Il est toujours rentable de protéger l'amour-propre du destinataire, en particulier quand on lui donne une rétroaction négative. Non seulement le contenu de la rétroaction compte, mais la façon de le communiquer est également cruciale pour assurer le succès. Enfin, les leaders doivent comprendre que le processus de changement ne se limite pas simplement à s'engager dans une forme ou une autre de changement. On ne peut surestimer l'importance des mesures de suivi et de l'orientation continue: Quand on encourage, surveille, soutient et entretient l'engagement de changer, on obtient naturellement des résultats positifs.

NOTES

- 1 B.M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- 2 J.O. Prochaska, J. C. Norcross et C. C. Diclemente, *Changing for Good*, New York, HarperCollins, 1994.
- 3 H. Weisinger, *L'art de la critique constructive*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2000.
- 4 J. P. Zima, *Interviewing: Key to Effective Management*, Chicago, Science Research Associates, 1983, p. 266.
- 5 Weisinger, p. 54-55.
- 6 G. T. Fairhurst et R. A. Sarr, *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996.
- 7 H. Weisinger, *The Critical Edge: How to Criticize Up and Down your Organization and Make it Pay Off*, Boston, Little, Brown and Company, 1989.
- 8 Zima, p. 258.
- 9 R. B. Adler et N. Towne, *Communication et Interactions*, 3^e édition, Montréal, Groupe Beauchemin Éditeur, 2005.
- 10 *Ibid.*, p. 77.
- 11 Weisinger, 2000.
- 12 *Ibid.*
- 13 H. Mills, *Artful Persuasion*, New York, Amacom, 2000, p. 191-194. Mills, Harry, 2000.
- 14 Zima, p. 268.
- 15 Weisinger, 2000.
- 16 *Ibid.*, p. 41.
- 17 *Ibid.*, p. 39.
- 18 *Ibid.*, p. 41.
- 19 *Ibid.*
- 20 *Ibid.*, p. 25.

LECTURES RECOMMANDÉES

Adler, Ronald B. et Neil Towne. *Communication et interactions*. 3^e édition, Montréal, Beauchemin, 2005.

Fairhurst, Gail T. et Robert A. Sarr. *The Art of Framing*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

Mills, Harry. *Artful Persuasion*, New York, Amacom, 2000.

Weisinger, Hendrie. *The Critical Edge: How to Criticize Up and Down your Organization and Make it Pay Off*, Boston, Little Brown and Company, 1989.

Weisinger, Hendrie. *L'art de la critique constructive*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2000.

Zima, Joseph P. *Interviewing: Key to Effective Management*, Chicago, Science Research Associates, 1983.

LES STÉRÉOTYPES

Allister MacIntyre

Dans le présent manuel, au chapitre portant sur les attitudes, il est mentionné que les stéréotypes sont liés à la composante cognitive des attitudes¹. À maints égards, cette affirmation est exacte, mais ne décrit pas toute la réalité. Le présent chapitre développe plus en détail le concept de stéréotype et explique pourquoi les leaders doivent comprendre comment les stéréotypes fonctionnent. Quand on examine le climat militaire de plus en plus diversifié dans lequel nous travaillons comme sous-ensemble de la société canadienne, il est facile de comprendre pourquoi ce sujet prendra sans doute progressivement de plus en plus d'importance.

Il est essentiel de garder à l'esprit qu'il n'y a pas deux personnes qui affichent la même attitude envers un groupe-cible, un objet ou un lieu car les expériences de vie ne sont pas nécessairement identiques². De la même façon, la composante cognitive de nos attitudes varie selon les personnes en fonction de leurs expériences ou de leurs valeurs. Néanmoins, des aspects communs demeurent, et ces aspects seront traités plus en détail durant l'examen des stéréotypes. Cependant, on ne connaît pas encore la place des stéréotypes dans cette équation.

Le modèle tripartite des attitudes a été présenté dans le chapitre portant sur ce sujet. Dans ce modèle conceptuel, les attitudes se composent d'éléments affectifs, cognitifs et comportementaux. Bien que les leaders puissent utiliser leur poste pour contrôler le comportement, le changement réel d'attitude doit être engagé dans la composante cognitive d'une attitude. Les changements affectifs suivront, et les intentions comportementales seront intériorisées. La composante

cognitive contient tout ce que nous savons ou croyons être vrai sur l'objet d'une attitude. Ce type de représentation mentale s'appelle un schéma, et les aspects de notre schéma qui tendent à être partagés par les autres membres de notre groupe (c.-à-d. que les autres ont également tendance à croire que ces choses sont vraies) comprennent le stéréotype d'un groupe externe donné.

DÉFINITION DU STÉRÉOTYPE

En effet, le mot stéréotype est largement utilisé par les gens ordinaires et les chercheurs. Un journaliste, Walter Lippmann, a introduit le terme lui-même en 1922³. Lippmann était fasciné par le fait que différentes personnes pouvaient observer le même événement de façons tout à fait différentes. Il a adopté le terme d'imprimerie « stéréotype » (une plaque de métal qui sert à faire des doubles) pour bien faire saisir la notion que nos préconceptions influencent la façon dont nous percevons les événements. Bien que le terme schéma soit utilisé depuis beaucoup plus longtemps, et dont les racines peuvent remonter à un mot de grec ancien⁴ signifiant « forme » ou « figure », son utilisation dans la vie de tous les jours n'est pas aussi courant.

Comme nous ne sommes pas en mesure de connaître tous les membres de la société de façon individuelle, les attitudes prises envers les autres sont souvent basées sur les stéréotypes (p. ex., sociaux, ethniques, religieux, raciaux, sexuels ou culturels) que nous avons pour le groupe dans lequel nous classons les personnes. Un stéréotype est un ensemble de grandes généralisations largement partagées sur les caractéristiques d'un groupe de personnes. Nous classons les autres en fonction de leur appartenance à un groupe et nous présumons automatiquement qu'ils possèdent certains traits qui sont liés à ce groupe⁵. Les stéréotypes n'entraînent pas nécessairement des préjugés ou des attitudes péjoratives. En fait, ils peuvent correspondre tout aussi facilement à des traits positifs qu'à des traits négatifs des personnes. Par exemple, en raison des stéréotypes courants, on peut présumer qu'une personne asiatique sera plus réservée ou qu'une personne noire sera douée pour la danse.

LES STÉRÉOTYPES

Aucun de ces stéréotypes n'a de connotations négatives. Steven Penrod a même soutenu que les stéréotypes sont « essentiels pour organiser la multiplicité de nos expériences de l'enfance à l'âge adulte »⁶. Cependant, il est évident que Penrod reconnaît également l'aspect négatif des stéréotypes. Il ajoute que « ... quand nos stéréotypes sont entretenus de façon si rigide qu'aucune nouvelle information ne peut les modifier, ils ne contribuent plus à notre compréhension du monde, mais en fait nous isolent de la réalité »⁷.

Malgré le fait que chaque personne semble avoir sa propre idée de ce qu'est un stéréotype, le débat se poursuit chez les théoriciens sur la nature et les caractéristiques déterminantes des stéréotypes. Cela est peut-être dû, au moins en partie, au fait que les recherches sur les stéréotypes ont été effectuées dans de nombreux domaines différents, dont la psychologie clinique, expérimentale et sociale, ainsi que la sociologie⁸. Durant de nombreuses années, les stéréotypes ont été considérés comme « mauvais » et ils ont même parfois été qualifiés de « phénomène bizarre ou pathologique »⁹. Dans le même ordre d'idées, les stéréotypes ont été décrits comme : des généralisations injustifiées faites à propos d'un groupe ethnique, des impressions rigides qui ont peu de rapport avec les faits, des croyances exagérées, des généralisations excessives inexactes et irrationnelles et des amas de notions préconçues¹⁰.

Les attitudes actuelles concernant les stéréotypes sont moins sévères. Presque tout le monde s'entend sur le fait que les stéréotypes sont des concepts cognitifs, et il y a un consensus généralement très large qu'un « stéréotype ethnique est un ensemble de croyances sur les attributs personnels des membres d'une catégorie sociale particulière »¹¹. Tel qu'indiqué tout récemment par les psychologues sociaux Don Taylor et Fathali Moghaddam, « la tendance actuelle est de considérer les stéréotypes comme un processus cognitif fondamental qui n'est ni souhaitable ni indésirable en soi »¹². Nous en sommes même arrivés à un point où les stéréotypes sont acceptés comme des concepts universels qui sont utilisés par tout le monde pour aider à traiter l'information sur notre environnement social, et les stéréotypes sont à la fois inévitables et habituellement fonctionnels en permettant une interaction sociale efficace¹³.

On pourrait considérer les stéréotypes comme mauvais si nous y adhérons de façon si rigide que nous serions incapables de faire la différence entre des membres individuels d'un groupe social. Cependant, selon le psychologue sud-africain John Duckitt, « rien n'indique que les croyances stéréotypées sont plus rigides, sont des généralisations plus excessives ou plus incorrectes que toutes autres généralisations basées sur les catégories largement répandues »¹⁴. De plus, les psychologues sociaux Jussim, McCauley et Lee soutiennent que « bien que les gens perçoivent souvent des différences entre les groupes, nous n'avons pas trouvé une seule étude identifiant une seule personne qui croit que tous les membres d'un groupe social possèdent un attribut stéréotypé particulier »¹⁵. Bien que cela sorte du cadre du présent chapitre, les nombreuses façons par lesquelles la stéréotypie peut être considérée comme un concept utile ont été indiquées ailleurs¹⁶.

CATÉGORISATION

Le processus sous-jacent considéré responsable de la stéréotypie est la catégorisation. Quand nous rencontrons une nouvelle personne, nous avons tendance à chercher des traits saillants susceptibles de nous fournir des indices sur la façon de classer cette personne. Certains des indicateurs les plus évidents sont le sexe, la couleur de la peau, les vêtements et le langage. Une fois que nous parvenons à classer une personne, nos stéréotypes pour les groupes que nous avons choisis s'activent. Tel qu'indiqué par la psychologue sociale Patricia Devine, « l'appartenance de la cible à un groupe active ou déclenche le stéréotype dans la mémoire de l'observateur, [ce qui rend] d'autres traits ou attributs associés au stéréotype facilement accessibles pour traitement futur »¹⁷. De cette façon, les stéréotypes offrent un accès plus rapide à des associations utiles et ils facilitent les inférences subséquentes¹⁸.

Dans les Forces canadiennes, le processus de catégorisation peut être extrêmement rapide en raison des uniformes portés par les militaires actifs. Quand des membres des FC entrent dans une salle remplie d'autres membres des FC, ils sont en mesure de rapidement catégoriser

LES STÉRÉOTYPES

toutes les personnes présentes dans la salle. Une grande catégorie utilisée est celle des officiers par rapport aux militaires du rang. Une autre catégorisation presque aussi large découle de l'appartenance à l'Armée de terre, à la Marine ou à la Force aérienne. Nous pouvons rapidement déterminer l'expérience (à l'aide des rubans et des médailles, y compris une estimation approximative des années de service) et la profession (à l'aide des insignes de képi et autres attributs). Toutes ces catégorisations comportent un stéréotype associé et, si nous creusons plus profondément, nous découvrons que deux officiers d'infanterie masculins de l'Armée peuvent produire des stéréotypes distincts simplement parce qu'ils appartiennent à deux régiments différents. Ces stéréotypes influencent à leur tour la façon dont nous nous comportons en présence de ces collègues, supérieurs et subordonnés.

Russell Fazio, un professeur de l'université d'État de l'Ohio spécialiste dans l'étude des attitudes indique que quand on rencontre « une personne-cible que l'on peut classer de nombreuses façons, les gens ne «voient» pas nécessairement la même personne. Cependant, la façon dont la cible est classée détermine les stéréotypes, les attitudes et les attentes qui sont activés et, en fin de compte, influence le jugement et le comportement »¹⁹. Cela est en partie vrai, nous pouvons certainement voir la même personne et avoir des catégories différentes à l'esprit. Cependant, il est également possible que, même en utilisant des catégories identiques, et en activant le même stéréotype, nos attitudes diffèrent. En fait, il va presque de soi que les attitudes que nous avons envers un groupe particulier influencent ou façonnent la façon dont nous interprétons le stéréotype consensuel que nous avons pour le groupe. Autrement dit, les aspects connaissances et croyances du stéréotype peuvent être consensuels mais selon notre attitude connexe indépendante, le jugement final de l'attitude peut différer. Conséquemment, la façon dont les membres d'un groupe-cible donné peuvent être jugés peut varier de mesquine à pingre, d'arrogante à confiante ou d'indécise à prudente. L'essence de cette notion est saisie dans le passage suivant :

Un bon nombre des termes d'un stéréotype semblent avoir la même dénotation, mais varient en connotation.

Ainsi, les Japonais qui étaient considérés comme intelligents avant la Deuxième Guerre mondiale sont devenus sournois durant la guerre. Les Juifs sont maintenant intelligents, mais étaient auparavant considérés comme astucieux. Les changements dans le stéréotype d'un groupe semblent suivre une dimension évaluative, alors que l'aspect dénotatif demeure similaire. Ce changement de la dimension évaluative offre la possibilité de prédire le contenu du stéréotype d'un groupe en cas de changement d'attitude²⁰.

CONCLUSION

En résumé, les stéréotypes et les attitudes sont des concepts étroitement liés, les stéréotypes étant associés à la composante cognitive d'une attitude. Alors qu'un stéréotype est simplement une représentation mentale que nous avons d'un groupe de personnes particulier, les attitudes sont davantage chargées d'émotions, sont décrites comme étant positives ou négatives et découlent souvent des stéréotypes. Même si les stéréotypes peuvent être pratiques, ils ont tendance à manquer d'exactitude parce que, tout comme les généralisations à propos des personnes, ils sont non scientifiques et donc peu fiables²¹. Selon les psychologues James Calhoun et Joan Acocella, les stéréotypes sont fondamentalement faux parce qu'ils exagèrent « les différences entre groupes (par exemple, les Irlandais se saoulent; les Juifs sont sobres), et ils ne tiennent pas compte des millions de différences individuelles au sein des groupes »²². De toute façon, qu'ils soient vrais ou faux, les stéréotypes nous aident à comprendre les comportements et ne doivent pas être négligés.

L'existence des stéréotypes est liée à la tendance à rechercher l'unité et l'uniformité dans la compréhension de la réalité. Nous prenons le contenu présumé et structurons l'information autour d'un thème central. Ici, le thème central est l'appartenance de la personne à un groupe particulier. Les stéréotypes adoptés sont largement dus à la socialisation (comme des enfants qui font un jeu de rôles), et ces stéréotypes sont renforcés par

LES STÉRÉOTYPES

les gens qui nous entourent, les systèmes scolaires, le milieu de travail et les médias. En raison de stéréotypes persistants, nous avons tendance à attribuer des caractéristiques à une personne simplement en raison de son appartenance à un groupe particulier (ethnique, religieux, culturel ou autre). Bien que, évidemment, il puisse être plaisant de penser autrement, il est extrêmement rare de trouver une personne pleinement fonctionnelle dont la pensée et le comportement sont dépourvus de stéréotypes. Les seules exceptions qui viennent à l'esprit sont les jeunes enfants qui n'ont pas encore atteint leur plein développement cognitif ou les personnes qui souffrent de déficience intellectuelle ou d'incapacité mentale. De plus, les gens ne peuvent avoir que des attitudes négatives (ou positives) envers un groupe générique en raison des stéréotypes formés pour ce groupe.

Les stéréotypes sont sujets à changement. Cependant, comme pour les attitudes, cela ne se fait pas couramment ni facilement. Une barrière importante à la modification des stéréotypes est qu'ils agissent eux-mêmes comme « filtres cognitifs » par lesquels « nous choisissons quelles informations utiliser, lesquelles ignorer et comment les interpréter »²³. En raison de ce filtrage, l'information d'infirmité des stéréotypes est moins facilement assimilée que l'information neutre ou d'affirmation. On peut invoquer l'hypothèse du contact d'Amir comme preuve du changement mais, à nouveau, les circonstances requises pour qu'un changement mesurable se produise sont difficiles à atteindre. De plus, Amir lui-même indique que notre compréhension théorique de ce qu'implique le contact comme agent potentiel de changement et des processus fondamentaux mis en oeuvre est très limitée²⁴. Par ailleurs, les psychologues Myron Rothbart et Oliver John indiquent que les effets du contact entre groupes sur les croyances stéréotypées dépendent « (1) de la susceptibilité potentielle de ces croyances face à l'information d'infirmité et du degré auquel l'établissement du contact 'permet' des événements d'infirmité, et (2) du degré auquel les événements d'infirmité sont généralisés à partir des différents membres d'un groupe à l'ensemble du groupe »²⁵. Autrement dit, les membres d'un groupe externe que l'on observe se comporter de façon autre que stéréotypée peuvent encore être considérés comme des exceptions à la

règle. En ce qui concerne l'aspect négatif, tel qu'indiqué précédemment, ces exceptions peuvent même être considérées plus défavorablement parce qu'elles ne correspondent pas au stéréotype²⁶.

De plus, une source courante d'information sur laquelle nous pouvons adopter des stéréotypes est les médias d'information (ainsi que d'autres médias comme la télévision et le cinéma). Les reportages ont tendance à recourir au sensationnalisme, menant ainsi à de l'information erronée et à des généralisations fausses. Il est difficile de contester cet argument. Les rédacteurs en chef des journaux et les directeurs des émissions de nouvelles télévisées cherchent à attirer respectivement les lecteurs et les téléspectateurs. Si un reportage peut être rendu plus captivant en faisant appel à des stéréotypes, la présentation stéréotypée des groupes externes se poursuivra et cela continuera à renforcer les perceptions qu'ont déjà les téléspectateurs.

Le message pour les leaders est qu'ils doivent d'abord reconnaître non seulement l'existence de stéréotypes, mais aussi qu'ils influencent les attitudes. Ces attitudes auront à leur tour une incidence sur les intentions comportementales. Il faut accorder une attention particulière à la réfutation des stéréotypes négatifs qui sont associés à des groupes particuliers. C'est là un élément essentiel car nous travaillons dans des environnements de plus en plus diversifiés et menons des missions militaires partout dans le monde. Il n'est pas facile de modifier les stéréotypes, mais aucune tâche digne de ce nom n'est jamais facile. Les leaders doivent s'efforcer de modifier les croyances, ils doivent inculquer de nouvelles connaissances et se comporter d'une façon qui saura susciter l'émulation.

NOTES

1. La composante cognitive d'une attitude est en fait appelée schéma. Quand les caractéristiques spécifiques de l'objet d'une attitude sont partagées par d'autres membres de notre groupe de référence, les stéréotypes apparaissent.

LES STÉRÉOTYPES

- 2 S.P. Marshall, *Schemas in Problem Solving*, New York, NY, Cambridge University Press, 1995.
- 3 D.L. Hamilton, S.J. Stroessner et D.M. Driscoll, « Social cognition and the study of stereotyping », dans P.G. Devine, D.L. Hamilton et T.M. Ostrom (éd.), *Social Cognition: Impact on Social Psychology*, New York, NY, Academic Press, 1994.
- 4 Marshall, *Schemas in problem solving*.
- 5 J.F. Calhoun et J.R. Acocella, *Psychology of Adjustment and Human Relationships*, New York, Random House, 1978.
- 6 S. Penrod, *Social Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc, 1983, p. 394.
- 7 *Ibid.*, p. 394.
- 8 R.D. Ashmore et F.K. Del Boca, « Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping », dans D.L. Hamilton (éd.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1981.
- 9 *Ibid.*, p. 10.
- 10 Voir D.M. Taylor et F.M. Moghaddam, *Theories of Intergroup Relations: International Social Psychological Perspectives*, 2^e édition, New York, Praeger, 1994.
- 11 Ashmore et Del Boca, « Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping », p. 13.
- 12 Taylor et Moghaddam, *Theories of Intergroup Relations: International Social Psychological Perspectives*, p. 161.
- 13 J. Duckitt, *The Social Psychology of Prejudice*, Westport, CT, Praeger, 1992.
- 14 *Ibid.*, p. 16.
- 15 L.J. Jussim, C.R. McCauley et Y. Lee, « Why study stereotype accuracy and inaccuracy? » dans Y. Lee, L.J. Jussim et C.R. McCauley (éd.), *Stereotype Accuracy: Toward Appreciating Group Differences*, Washington, DC, American Psychological Association, 1995, p. 7.
- 16 Pour un examen approfondi, voir S.T. Fiske, « Stereotyping, prejudice, and discrimination », dans D.T. Gilbert, S.T. Fiske et G. Lindzey (éd.), *The Handbook of Social Psychology, volume II*, 4^e édition, New York, NY, McGraw-Hill, 1998.

- 17 P.G. Devine, « Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components », *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, p. 5-18, 1989, p. 7.
- 18 S.M. Anderson, R.L. Klatzky et J. Murray, « Traits and social stereotypes: Efficiency differences in social information processing », *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, p. 192-201, 1990.
- 19 R.H. Fazio, « Further evidence regarding the multiple category problem: The roles of attitude accessibility and hierarchical control », in R.S. Wyer, Jr. (éd.), *Stereotype Activation: Advances in Social Cognition*, volume XI, Mahwah, NJ, Erlbaum, 1998, p. 107.
- 20 N.R. Cauthern, I.E. Robinson et H.H. Kraus, Stereotypes: A review of the literature 1926-1968, *Journal of Social Psychology*, 84, p. 103-125, 1971, p. 119.
- 21 J.W. Vander Zanden, *Social Psychology*, New York, Random House, 1977.
- 22 Calhoun et Acocella, *Psychology of Adjustment and Human Relationships*, p. 240.
- 23 J.E. Alcock, D.D. Carment et S.W. Sadava, *A Textbook of Social Psychology*, Prentice-Hall, Scarborough, Ontario, 1988, p. 198.
- 24 M. Rothbart et O.P. John, « Social categorization and behavioral episodes: A cognitive analysis of the effects of intergroup contact », *Journal of Social Issues*, 41, p. 81-104, 1985.
- 25 *Ibid.*, p. 81.
- 26 Voir également, M.D. Storms, « Attitudes toward homosexuality and femininity in men », *Journal of Homosexuality*, 3, p. 257-263, 1978.

LECTURES RECOMMANDÉES

Ashmore, R.D. et F.K. Del Boca. « Conceptual approaches to stereotypes and Stereotyping », in D.L. Hamilton (éd.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1981.

Duckitt, J. *The Social Psychology of Prejudice*, Westport, CT, Praeger, 1992.

Fiske, S.T. « Stereotyping, prejudice, and discrimination », in D.T. Gilbert, S.T. Fiske et G. Lindzey (éd.), *The Handbook of Social Psychology, volume II*, 4^e édition, New York, NY, McGraw-Hill, 1998.

Hamilton, D.L., S.J. Stroessner et D.M. Driscoll. « Social cognition and the study of stereotyping », in P.G. Devine, D.L. Hamilton et T.M. Ostrom (éd.), *Social Cognition: Impact on Social Psychology*, New York, NY, Academic Press, 1994.

Jussim, L.J., C.R. McCauley et Y. Lee. « Why study stereotype accuracy and inaccuracy? » in Y. Lee, L.J. Jussim et C.R. McCauley (éd.), *Stereotype Accuracy: Toward Appreciating Group Differences*, Washington, DC, American Psychological Association, 1995.

Marshall, S.P. *Schemas in Problem Solving*, New York, NY, Cambridge University Press, 1995.

Taylor, D.M. et F.M. Moghaddam. *Theories of Intergroup Relations: International Social Psychological Perspectives*, 2^e édition, New York, Praeger, 1994.

LE STRESS ET L'ADAPTATION

Allister MacIntyre et Colin Bridges

Le stress fait partie intégrante de la vie. À un moment ou à un autre, nous avons tous souffert d'avoir trop à faire et pas assez de temps, ou ressenti de l'anxiété due aux incertitudes de la vie, aux demandes contradictoires, au manque de contrôle au travail, à l'école ou chez soi et au manque d'argent, ou encore un sentiment d'angoisse à l'idée de devoir faire face à la maladie ou au décès d'un être cher. Mais comment se fait-il que certaines personnes gèrent le stress mieux que d'autres? Pourquoi une personne est-elle capable de se présenter devant une foule et de s'adresser à elle avec calme, tandis que d'autres sont terrifiées à la simple idée de devoir le faire? Comment se peut-il qu'un parachutiste savoure chaque occasion qui lui est offerte de sauter d'un avion, alors qu'il répugne à naviguer à bord d'un sous-marin? Un leader efficace comprendra la nature du stress, sera conscient de ses conséquences et saura qu'on peut développer des mécanismes d'adaptation pour aider les gens à y faire face.

Le présent chapitre permettra aux leaders de reconnaître leurs propres réactions de stress ainsi que les symptômes de stress chez leurs subordonnés. Il fournira également des exemples de stratégies d'évaluation cognitive et d'autres techniques de gestion du stress à l'intention des leaders. Les leaders devraient continuellement contrôler le niveau de tension chez leurs subordonnés, en s'efforçant de ne pas être eux-mêmes une source de stress par leur propre comportement, en atténuant les tensions grâce au soutien social qu'ils apportent à leurs subordonnés et en faisant leur possible pour augmenter la résistance de ces derniers aux agents stressants tout en améliorant leur bien-être¹. La

probabilité d'atteindre l'un quelconque de ces trois objectifs peut être augmentée par une amélioration active des compétences en leadership, par une formation en gestion et l'inoculation contre les effets du stress, et par le développement de leaders transformationnels².

Les ingénieurs peuvent calculer avec précision les tensions causées par la répartition des contraintes sur divers matériaux de formes, de densités et de compositions différentes³. Leurs conclusions reposeront sur des tests répétés au cours desquels les réactions obtenues sur des matériaux inertes seront constantes d'un test à l'autre. Ce n'est pas le cas pour le stress humain. Les réactions de stress varieront énormément et nous ne pouvons absolument pas prédire avec un quelconque degré de certitude si un événement ou un stimulus donné entraînera du stress chez tel ou tel individu. Depuis l'époque du physiologiste français Claude Bernard⁴, les biologistes ont constamment observé (après introduction de stimuli contrôlés) la variabilité des changements adaptatifs chez les individus visant à maintenir leur équilibre. En d'autres termes, en tant que créatures biologiques, nos réponses n'ont rien de prévisible. Cette caractéristique sera abordée de façon plus approfondie, mais, à ce point-ci, il est important de comprendre que cela est dû à la nature subjective de ce qui constitue une menace ou un bénéfice et que chez chaque personne, le même facteur de stress peut être *perçu* différemment.

POURQUOI LES LEADERS DEVRAIENT-ILS ÊTRE CONCERNÉS PAR LE STRESS EN MILIEU DE TRAVAIL?

D'abord et avant tout, les leaders devraient toujours se préoccuper du bien-être de leurs subordonnés. Après tout, un leader n'est rien sans des subordonnés, et une mauvaise santé mentale peut être tout aussi dévastatrice qu'une mauvaise santé physique. Les leaders qui ne font pas comprendre à leurs subordonnés que leur bien-être physique et émotionnel est important auront de la difficulté à leur inculquer tout sens de loyauté et de motivation intrinsèque à l'égard de leur travail. Le coût pour une organisation peut être énorme. Il y a presque vingt ans, Fletcher notait que 60 pour cent des absences au travail pouvaient être

attribuées au stress et qu'au Royaume-Uni, 100 000 000 de journées de travail étaient perdues chaque année à cause du stress professionnel⁵. Quillian-Wolever et Wolever citent des statistiques du California Department of Mental Health qui montrent que les troubles liés au stress pourraient être la cause de 60 à 90 pour cent des consultations dans des établissements de santé⁶. Finalement, Kelloway et Francis renvoient aux résultats de recherches qui démontrent que les pertes en affaires liées au stress aux États-Unis sont passées de 60 milliards \$ par an à un niveau stupéfiant de 150 milliards \$ par an en seulement huit ans (1982-1990)⁷. Cela montre sans aucun doute possible l'existence d'un problème de leadership extrêmement préoccupant.

QU'EST-CE QUE LE STRESS EN MILIEU DE TRAVAIL?

La définition universellement acceptée du stress continue d'être imprécise. Il y a plus d'un quart de siècle, Hans Selye, un des pionniers de la recherche sur le stress, indiquait que même après presque quatre décennies de travail en laboratoire sur les mécanismes physiologiques de l'adaptation au stress, « [...] peu de gens, toutefois, ont pris la peine d'étudier ce qu'était vraiment le stress »⁸. Dans une certaine mesure, cela demeure inchangé aujourd'hui. Ainsi, une approche récente repose sur l'hypothèse que « le stress est une condition ou un sentiment vécu par une personne lorsqu'elle se rend compte que ce qu'on exige d'elle excède les ressources personnelles et sociales qu'elle est capable de mobiliser »⁹. L'hypothèse implicite de cette définition est que tout stress est mauvais. Bien que cela cadre tout à fait avec l'usage que les profanes font de ce terme, cela ne donne qu'une image partielle de ce qu'est le stress. Il ne fait aucun doute que de telles expériences indésirables sont négatives; et cette sorte de stress est reconnue comme une *détresse*. Cependant, le stress peut également être positif; il peut être stimulant et quand son niveau est supportable, il peut fouetter le rendement.

Une joie intense (euphorie), par exemple le fait de remporter la coupe Stanley (s'il s'agissait de l'objectif de toute une vie), peut être stressante. Assister à la naissance de son enfant donne certainement lieu à des

moments stressants. Le trac avant de s'adresser à un public est un signe de stress, lequel stress aiguise les sens et l'attention. Ces réponses positives au stress sont connues sous le nom d'*eustress*. L'eustress englobe également le plaisir de s'extérioriser. Les leaders d'une organisation obtiennent habituellement leurs postes d'autorité et s'élèvent dans la hiérarchie grâce à leur succès dans diverses courses « stressantes » à la promotion. Pour avoir supporté ce genre de processus compétitif, ces leaders devraient savoir que l'on peut créer des occasions positives de croissance en faisant correspondre des tâches à l'intérêt et aux compétences de leurs subordonnés. Ils peuvent également aider à gérer les niveaux de stress en assurant la cohésion des sections.

Le psychologue Stephan Motowidlo et ses collègues ont soutenu que le stress devrait être vu comme une « variable intermédiaire ayant des causes antécédentes et des conséquences comportementales »¹⁰. Les psychologues Pratt et Barling ont développé cette notion et fourni quelques éclaircissements en différenciant les concepts de stress, de stress et de tension¹¹. Les stressors sont les caractéristiques objectives des stimuli introduits dans l'environnement. Le stress est l'interprétation subjective de ces stressors. La tension, enfin, est la réponse d'un individu en fonction de son expérience subjective de ce stress (laquelle peut avoir une dimension physique, émotionnelle, comportementale et/ou psychologique). En clair, un stressor peut être n'importe quoi (p. ex. une personne, un endroit, une chose, une activité) qui engendre un stress. Le stress lui-même est cette perception très subjective du stressor. Et la tension est la conséquence (p. ex. physiologique, affective, comportementale, psychologique) du stressor. Le processus est linéaire, dans ce sens que le stressor engendre un stress et ce stress crée une tension.

Avec cette relation séquentielle à l'esprit, il est aisé de saisir quelques-unes des réponses aux questions posées au début de ce chapitre. L'aspect critique du processus se situe au niveau subjectif de la perception d'un individu. Si une personne ne perçoit pas le fait de sauter hors d'un avion comme un événement stressant, alors ça n'en est pas un. C'est réellement aussi simple que cela. En fait, si le parachutiste trouve cela exaltant, alors la sensation ressemble davantage à de l'eustress qu'à de la détresse. Pourtant, en dépit du fait que le terme eustress existe depuis

des décennies (on l'attribue à Hans Selye), les psychologues Nelson et Simmons ont souligné, aussi récemment qu'en 2003, que l'eustress était toujours aussi peu compris comme aspect du stress¹². Ils ont fait valoir que l'on pouvait considérer l'eustress et la détresse comme deux aspects du stress, l'un positif, l'autre négatif. Selon ces chercheurs, un stressé peut générer simultanément une réaction positive et une réaction négative, et les gens ne peuvent vraiment comprendre pleinement cette réponse qu'en tenant compte des deux aspects. Nelson et Simmons comparent l'eustress et la détresse à l'eau chaude et à l'eau froide respectivement. Utiliser de l'eau froide seule (détresse) peut être très inconfortable, mais l'ajout d'un peu d'eau chaude (eustress) peut rendre l'expérience supportable. À partir d'une analogie avec l'eau d'une baignoire, ils disent que « peu d'individus prennent un bain totalement froid (détresse) ou totalement chaud (eustress) »¹³, puis parlent de l'augmentation de la probabilité, lors d'une exposition prolongée au stress, qu'un individu quitte sa « zone de confort » et se déplace vers l'une ou l'autre des extrémités du continuum. Cette analogie avec le froid et le chaud est intuitivement attirante car les individus peuvent comprendre d'emblée que même des événements stressants peuvent avoir des aspects positifs. Parler devant un public peut être pétrifiant, mais simultanément enrichissant en renforçant l'estime de soi et la confiance en soi. Un exemple plus extrême est la perte d'un être cher qui a dû combattre une maladie fatale; personne ne peut nier l'angoisse qu'entraîne la perte, mais personne ne peut échapper au soulagement qu'apporte la réalisation que souffrance et douleur ont finalement pris fin.

TYPES DE STRESS

La différenciation de l'eustress et de la détresse est juste une façon de catégoriser l'expérience du stress. En les différenciant de cette façon, une personne classe le stress lui-même comme positif ou négatif. Mais il est tout aussi vital qu'elle en tire une compréhension de la nature des stressés eux-mêmes. On a dit que « [...] les stressés peuvent varier selon plusieurs dimensions : fréquence d'apparition, intensité, durée et prévisibilité (période d'apparition) »¹⁴. Les stressés peuvent aussi

être catégorisés par types particuliers. Les trois types de stressés, ces stimuli objectifs considérés comme des éléments déclencheurs de stress, sont habituellement classés en stressés quotidiens, stressés aigus et stressés chroniques¹⁵. Dans le sillage d'événements comme la destruction du World Trade Center de New York, on a ajouté à la liste une nouvelle catégorie appelée stressés catastrophiques¹⁶.

Les stressés quotidiens (parfois appelés *contrariétés*, dans certaines études) sont les demandes irritantes, frustrantes, pénibles qui caractérisent parfois le quotidien d'une personne. Être en retard à un rendez-vous, rater un autobus ou être pris dans la circulation sont autant d'exemples de stressés quotidiens. Les stressés aigus sont normalement sévères (dans une mesure qui dépend des capacités d'adaptation) et de courte durée, il est facile de déterminer le moment où ils sont apparus, ils coïncident souvent avec des événements de la vie et leur intensité diminue rapidement avec le temps. À titre d'exemples, mentionnons les accidents de la route, une blessure ou la mort d'un être cher. Les stressés chroniques ont un effet continu et relativement peu changeant; leur apparition n'est pas clairement identifiable et leur intensité demeure à peu près constante avec le temps. Une atmosphère de travail oppressante, l'insécurité au travail ou des conflits familiaux continus seraient autant d'exemples de stress chronique. Finalement, les stressés catastrophiques ont de nombreux points communs avec les stressés aigus, mais ils ont tendance à se produire à plus grande échelle et ils peuvent impliquer de nombreuses personnes voire le monde entier. Les stressés catastrophiques ne se limitent pas aux actes terroristes. Ils comprennent aussi les catastrophes naturelles (comme l'ouragan Katrina à la Nouvelle-Orléans) et les actes de violence contre l'humanité (comme le massacre, en 2007, au Virginia Polytechnic Institute and State University [« Virginia Tech »]).

QUELLES SONT LES CAUSES DE DÉTRESSE ET DE TENSION?

On a déjà établi que les stressés avaient souvent des aspects positifs et des aspects négatifs. Donc, pourquoi et comment la détresse et la

tension entrent-elles dans l'équation? Lorsque les aspects négatifs d'un stresser surpassent les aspects positifs, la détresse prend le dessus dans le processus. Par ailleurs, il est reconnu que les effets du stress sont cumulatifs, donc l'effet de chaque incident n'est pas isolé. Une série de contrariétés peut amener une personne à un point de rupture, et quelqu'un qui souffre déjà d'une forme de stress chronique ou aigu aura beaucoup moins de tolérance pour ce que d'autres considéreraient comme un incident mineur. Par exemple, quelqu'un peut s'emporter et répondre avec hostilité à un collègue de travail qui formule une critique banale dans l'intention de rendre service. En fait, les stresser sont connus pour avoir un effet persistant, « [...] de telle façon que chaque épisode laisse derrière lui des traces qui peuvent s'accumuler au cours des diverses expositions au stress »¹⁷.

On a déjà noté le coût du stress et des tensions pour les organisations. La détresse et la tension sont principalement en cause et, à une échelle plus humaine, l'impact sur les individus souffrant de détresse peut être traumatisant à de nombreux niveaux. Cependant, des niveaux faibles de détresse peuvent en fait renforcer la vigilance et augmenter l'efficacité; il existe un point optimum de rendement au-delà duquel la performance diminue. Ce rapport rendement/vigilance est défini par la loi de Yerkes-Dodson et est représenté graphiquement par une courbe en forme de « U » renversé dont le plateau optimal apparaît lorsque le niveau idéal de vigilance est atteint¹⁸. Les leaders ont besoin de comprendre que de faibles niveaux de stress peuvent en fait améliorer le rendement, mais ils doivent aussi se rendre compte du moment où leurs subordonnés franchissent la frontière entre la facilitation et l'affaiblissement du rendement.

SIGNES ET SYMPTÔMES DE TENSION

Les stresser au travail, associés aux autres stresser de la vie, peuvent entraîner des tensions. Les leaders doivent surveiller les signes et les symptômes de tension chez eux-mêmes et leurs subordonnés. Mais quels sont ces signes et symptômes? Les chercheurs ont montré que le stress en milieu de travail pouvait directement affecter la santé physique et mentale

et le moral, et causer de la dépression, de l'anxiété, de l'insatisfaction au travail, le désir de démissionner, de la violence conjugale et du surmenage¹⁹. Cette liste ne doit pas être considérée comme une liste exhaustive, car les effets possibles du stress en milieu de travail sont infinis. Si l'on en juge d'après Le syndrome général d'adaptation dont parle Hans Selye²⁰, qui décrit brièvement la réaction à un stress extrême à la fois chez les humains et les animaux, on n'est pas davantage capable de détecter l'apparition de la tension. Ce syndrome inclut la réaction de combat ou de fuite (dans laquelle des hormones sont secrétées pour mobiliser les défenses corporelles), le stade de la résistance (le corps s'adapte aux stressseurs) et le stade de l'épuisement (étant donné que le corps a une capacité d'adaptation limitée). Le réel dilemme pour les leaders est de savoir comment chercher les signes de tension.

Les effets du stress ou les tensions sont habituellement de trois ordres : psychologique, physiologique et comportementale²¹. Les tensions psychologiques comprendraient les attitudes négatives, les sentiments de nullité, l'instabilité émotionnelle, les états dépressifs, la nervosité et les pertes de mémoire. Les tensions physiologiques sont caractérisées par l'hypertension, l'insomnie, les crampes d'estomac, la diarrhée ou la constipation, la fatigue, les maux de tête, les douleurs lombaires ou dorsales et une mauvaise santé générale. Finalement, les indices comportementaux de tension comprennent des aspects comme le repli sur soi, les plaintes actives, la consommation excessive de tabac ou d'alcool, l'absentéisme, l'esprit de contradiction et l'exploitation des autres. D'autres théoriciens y incluent les réactions d'ordre cognitif (qui touchent p. ex. la capacité d'attention, le jugement et la prise de décision) et les réactions d'ordre émotionnel (p. ex. la colère, l'impatience, l'anxiété). Quel que soit le système de classification adopté, on peut facilement comprendre que de nombreux effets ne sont pas faciles à observer directement. Cependant, même les effets psychologiques et physiologiques seront normalement accompagnés d'une certaine réaction comportementale.

Une fois que les leaders ont pris conscience de leur propre réaction de détresse, ils sont à même de déterminer quels stressseurs particuliers ou cumulatifs, ou quelles caractéristiques internes latentes peuvent avoir provoqué ces réactions. Ils peuvent également anticiper les réactions

similaires chez leurs subordonnés et surveiller les signes précurseurs. Grâce à ces connaissances, les leaders seront en mesure d'élaborer des stratégies qui pourraient réduire l'intensité des futures tensions en cas d'exposition à des stressseurs similaires. En adoptant une telle approche proactive, ils pourront identifier les caractéristiques communes des divers épisodes de détresse et détecter la tension chez les gens à travers de multiples incidents.

LA GESTION DU STRESS

Le syndrome général d'adaptation de Selye peut s'appliquer à la fois aux animaux et aux êtres humains, mais le facteur additionnel que constituent la pensée et les sentiments chez les humains a donné naissance à la théorie cognitive-transactionnelle du stress²². Cette théorie soutient que le stress est un processus continu d'évaluation des exigences d'une situation et de calcul des capacités de résister. Cela mène à une relation de réciprocité entre les gens et leur environnement qui permet une évaluation constante des sources et des types d'impacts susceptibles de les atteindre²³. On a avancé que « les ressources d'adaptation dont un individu dispose peuvent arrêter ou inverser la cascade à tout moment. Ces ressources comprennent les compétences, les talents, les connaissances et les réseaux de soutien, autant de ressources qui devraient être incluses dans un programme efficace de gestion du stress²⁴. » Cela signifie que, contrairement aux animaux, les humains peuvent jouer un rôle actif en anticipant le stress et en s'y adaptant.

La gestion du stress peut suivre un modèle de prévention à trois paliers²⁵. Les interventions primaires dans le milieu de travail visent à éliminer ou à réduire la source des stressseurs. Les interventions secondaires visent à aider les employés à identifier les sources de stress et à développer des stratégies pour en réduire l'impact. Finalement, les interventions tertiaires sont conçues pour aider les employés qui n'ont pas été capables de s'adapter efficacement et qui, maintenant, éprouvent de la tension²⁶.

INTERVENTIONS PRIMAIRES

Les leaders doivent porter une attention particulière aux facteurs qui contribuent au stress et à la tension dans le milieu de travail. Certains de ces facteurs seront inévitables mais, lorsque les conditions peuvent être modifiées pour le mieux, un leadership efficace peut jouer un rôle crucial. Les conditions de travail susceptibles de provoquer de la détresse comprennent la manière dont les tâches sont conçues, le style de gestion, les relations interpersonnelles, les rôles professionnels, les préoccupations liées à la carrière et les préoccupations environnementales. Les leaders doivent également être conscients des facteurs liés aux rôles professionnels comme les conflits de rôles (accomplir une tâche entre en conflit avec l'exécution d'une autre), l'ambiguïté (les employés ne sont pas certains de leurs responsabilités ou manquent d'instructions précises) et la surcharge de travail (trop à faire dans le temps imparti), autant de facteurs pouvant être gérés avec succès. Selon Nelson et Simmons, « un exemple de ressource organisationnelle qui peut être importante pour générer à la fois gérabilité et espoir est l'information. On a montré que l'ambiguïté des rôles a un fort impact négatif sur l'espoir²⁷. » Ces auteurs insistent également sur le fait que des superviseurs qui font preuve d'ouverture et soutiennent leurs subordonnés peuvent aider à augmenter la satisfaction, à réduire l'ambiguïté des rôles et à créer des conditions propices à l'espoir.

Les leaders doivent créer un environnement de travail sain. Cela est possible uniquement en s'attardant continuellement à des aspects comme les caractéristiques et la conception des tâches, la répartition de la charge de travail, des délais et des attentes réalistes, la compréhension des forces et des faiblesses des subordonnés, la promotion du travail d'équipe, des directives claires, le traitement équitable des employés, des témoignages d'appréciation, des changements ergonomiques lorsque c'est possible et le contrôle des conditions environnementales négatives.

INTERVENTIONS SECONDAIRES

Explorer toutes les techniques possibles de gestion du stress dépasse l'objectif de ce chapitre. Cependant, il n'existe pas de technique unique susceptible d'être efficace pour tous les employés et tous les types de stress. Les leaders doivent toutefois être conscients que de nombreuses méthodes de gestion du stress sont disponibles et soutenir leurs subordonnés en les encourageant à participer à des programmes pouvant répondre à leurs besoins. Les leaders et leurs subordonnés pourraient être capables d'approfondir quelques-unes des techniques de gestion du stress suivantes : l'utilisation de l'imagerie pour recréer un environnement paisible; la méditation, le yoga, la diffusion de bruits de la nature, la relaxation musculaire progressive, le massage, le tai chi, l'exercice, la marche et la pratique d'un passe-temps²⁸. Les chances de succès de l'une ou l'autre des techniques retenues seront réduites par l'environnement et les contraintes de temps anticipées.

LES INTERVENTIONS TERTIAIRES

Par définition, les interventions tertiaires n'auront lieu que lorsque les tensions seront devenues écrasantes et que les conséquences négatives seront apparues. Les leaders doivent tirer avantage de programmes en milieu de travail (p. ex. les programmes d'aide aux employés, les programmes de traitement des toxicomanies) pour s'assurer que l'organisation ne perde pas un atout précieux, à savoir la personne victime de tension. Les leaders doivent également encourager les employés à rechercher une aide professionnelle et ils doivent faire tout leur possible pour protéger leurs subordonnés contre d'autres stressseurs. Finalement, les leaders ont la responsabilité de créer une atmosphère accueillante pour la personne qui reprend son travail après avoir suivi un traitement. Les Forces canadiennes font figure de chef de file dans ce domaine en ayant reconnu l'impact du syndrome de stress post-traumatique (SSPT) et en offrant un soutien à long terme aux personnes qui en sont atteintes.

CONCLUSION

Les conséquences du stress au travail peuvent être dévastatrices pour les individus et les organisations. Cependant, grâce à un leadership efficace et à un soutien dans le milieu de travail, les conséquences ne seront pas forcément désastreuses. Les leaders doivent réaliser que le stress continuera d'exister, que les individus réagissent différemment aux stressseurs et qu'il n'existe pas de solution universelle en matière d'intervention et de traitement.

NOTES

- 1 E.K. Kelloway et L.Francis, *Stress: Definitions, Interventions, and the Role of Leaders*, Kingston, ON, Institut de leadership des Forces canadiennes, n° CR02-0619, 2003.
- 2 *Ibid.*
- 3 B.H. Gottlieb, *Coping with Chronic stress*, New York, Plenum Press, 1997, p. 49-52.
- 4 C. Bernard, *Leçons sur les phénomènes de la vie commune aux animaux et aux végétaux*, vol. 2, Paris, Ballière, 1879.
- 5 B. Fletcher, « The Epidemiology of Occupational Stress », dans C.L. Cooper et R. Payne, éd., *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, New York, John Wiley & Sons, 1988.
- 6 R.E. Quillian-Wolever et M.E. Wolever, « Stress Management at Work », dans J.C. Quick et L.E. Tetrick éd., *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, DC, American Psychological Association, 2003.
- 7 Kelloway et Francis, *Stress: Definitions, Interventions, and the Role of Leaders*.
- 8 H. Selye. *Stress sans détresse*, Montréal, Éditions La Presse, 1974, p. 27.
- 9 R. Schwarzer et S. Taubert, « Tenacious Goal Pursuits and Striving Toward Personal Growth: Proactive Coping », dans E. Frydenburg,

- éd., *Beyond Coping: Meeting Goals, Visions and Challenges*, Londres, Oxford University Press, 2002, p. 21.
- 10 S.J. Motowidlo, J.S. Packard et M.R. Manning, « Occupational stress: Its Causes and Consequences for Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, 71 (1986), p. 618-629.
- 11 L. Pratt et J. Barling, « Differentiating between Daily Events, Acute, and Chronic Stressors: A Framework and its Implications », dans J.J. Hurrell, L.R. Murphy, S.L. Sauter et C.L. Cooper, éd., *Occupational Stress: Issues and Developments in Research*, Londres, Taylor and Francis, 1988.
- 12 D.L. Nelson et B.L. Simmons, « Health Psychology and Work Stress: A More Positive Approach », dans J.C. Quick et L.E. Tetrick, *Handbook of Occupational Health Psychology*, Baltimore, MD, United Book Press, 2003.
- 13 *Ibid.*, p. 101.
- 14 Kelloway et Francis, p. 2.
- 15 Pratt et Barling.
- 16 Kelloway et Francis.
- 17 J.E. Singer et L.M. Davidson, « Specificity and Stress Research », dans A. Monat et R.S. Lazarus, éd., *Stress and Coping: An Anthology*, 3^e édition, New York, Columbia University Press, 1991, p. 38.
- 18 Quillian-Wolever et Wolever.
- 19 A.T. MacIntyre, *Some Effects of Daily Work Role Stress on Same Day and Next Day Emotional Exhaustion*, Kingston, Queen's University, mémoire de maîtrise non publié, 1989.
- 20 H. Selye, *Le stress de la vie*, Paris, Gallimard, 1962, p. 41.
- 21 T.A. Beehr, *Psychological Stress in the Workplace*, New York, Routledge, 1995.
- 22 R. Schwarzer et S. T. Steffen, « Tenacious Goal Pursuits and Striving toward Personal Growth: Proactive Coping », dans E. Frydenburg, éd., *Beyond Coping: Meeting Goals, Visions and Challenges*, Londres, Oxford University Press, 2002, p. 20.
- 23 S. Folkman, R.S. Lazarus, C. Dunkel-Schetter, A. DeLongis et R.J. Gruen, « Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal,

- Coping, and Encounter Outcomes », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, n° 5 (1986), p. 992-1003.
- 24 Quillian-Wolever et Wolever, p. 361.
- 25 C.G. Hepburn, C.A. Loughlin et J. Barling, « Coping with Chronic Work Stress », dans B.H. Gottlieb, éd., *Coping With Chronic Stress*, New York, Plenum Press, 1997.
- 26 *Ibid.*
- 27 Nelson et Simmons, p. 114.
- 28 J.C. Quick et L.E. Tetrick, *Handbook of Occupational Health Psychology*, Baltimore, United Book Press, 2003, p. 365-371.

LECTURES RECOMMANDÉES

- Beehr, T.A. *Psychological Stress in the Workplace*, New York, Routledge, 1995.
- Cooper, C.L., et R. PAYNE, éd. *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, New York, John Wiley & Sons, 1988.
- Gottlieb, B.H. *Coping with Chronic Stress*, New York, Plenum Press, 1997.
- Fondations des maladies du cœur du Canada/Association canadienne pour la santé mentale. *Le stress apprivoisé*, Ottawa, Fondation des maladies du cœur, 2006.
- Monat, A., et R.S. Lazarus, éd. *Stress and Coping: An Anthology*, 3^e édition, New York, Columbia University Press, 1991.
- Quick, J.C., et L.E. Tetrick. *Handbook of Occupational Health Psychology*, Baltimore, United Book Press, 2003.

LES THÉORIES

Emily Spencer

L'efficacité du leadership peut dépendre du leader, du subalterne, de la situation ou d'une combinaison de ces facteurs. Le présent chapitre a été organisé en fonction des principaux aspects du leadership traités dans chaque modèle ou théorie. Ce document vise à familiariser le lecteur avec les concepts fondamentaux intrinsèques à plusieurs modèles et théories. Il est à souligner que le contenu de ce chapitre est représentatif des recherches traditionnelles sur le leadership menées depuis plusieurs décennies, mais il ne représente pas, et ne peut le faire, toute la portée et l'amplitude des recherches, théories, etc.

THÉORIE DES TRAITS CARACTÉRISTIQUES

Les pionniers de la recherche sur le leadership étaient certains que les traits de personnalité essentiels à l'efficacité du leadership pourraient être déterminés par des recherches empiriques. Les caractéristiques physiques, les aspects de la personnalité et les aptitudes étaient les sujets les plus souvent étudiés dans les premières recherches sur les caractéristiques des leaders¹. Bien que différents chercheurs aient identifié une variété de traits et caractéristiques des leaders, on pense généralement qu'il y a cinq grands traits nécessaires à l'exercice du leadership : l'intelligence, la confiance en soi, la détermination, l'intégrité et la sociabilité². On considérait que la possession de ces traits était essentielle à un comportement de leader.

THÉORIE DES RESSOURCES COGNITIVES

La théorie des ressources cognitives est un modèle situationnel qui traite des capacités cognitives des leaders. Cette théorie examine les conditions dans lesquelles les ressources cognitives, comme l'intelligence et l'expérience, sont reliées à l'efficacité du leadership. On a émis l'hypothèse que le rendement d'un groupe était fonction d'une interaction complexe entre deux traits du leader, l'intelligence et l'expérience, un type de comportement de leader, le leadership directif, et deux aspects de la situation de leadership, le stress interpersonnel et la nature de la tâche³.

La première proposition de la théorie des ressources cognitives est que la capacité du leader contribue au rendement de groupe quand le leader est directif et que les subalternes ont besoin d'être dirigés. La seconde proposition est que le stress perçu influence la relation entre l'intelligence et la qualité de la décision. La troisième et dernière proposition est que le stress perçu modère la relation entre l'expérience et la performance du leader⁴.

MODÈLE DES APTITUDES AU LEADERSHIP

Ce modèle est similaire à la théorie des traits, mais au lieu de mettre l'accent sur les traits du leader, les aptitudes que possède le leader sont considérées comme la composante la plus pertinente d'un leadership efficace. Comme la théorie des traits, le modèle des aptitudes au leadership s'intéresse au comportement de leader. Cependant, le modèle des aptitudes reconnaît que le comportement de leader ne peut être retiré de son contexte social⁵. De plus, le modèle des aptitudes indique que le potentiel de leadership se développe par l'expérience⁶.

Le modèle des aptitudes au leadership souligne que le leadership est un phénomène social⁷. La connaissance est l'aptitude essentielle au leadership dont il est question dans le modèle⁸. Les connaissances en perception sociale⁹ sont considérées comme essentielles à un leadership efficace. On attend du leader qu'il utilise ses connaissances pour faciliter le règlement des problèmes même, et peut-être notamment, quand il

est confronté à des obstacles comme un manque de ressources ou des contraintes de temps.

LEADERSHIP TRANSACTIONNEL

Le leadership transactionnel est basé sur un échange entre les leaders et les subalternes. Il est efficace parce qu'il est dans le meilleur intérêt des subalternes de faire ce que le leader veut¹⁰. Quatre types de comportements sont associés au leadership transactionnel : la récompense offerte, la gestion active par exception, la gestion passive par exception et le laissez-faire.

Le comportement de récompense offerte comprend la clarification de ce qui est attendu des subalternes pour qu'ils reçoivent des récompenses¹¹. Les récompenses, comme de l'argent et des congés, sont utilisées comme incitatifs pour motiver les subalternes à donner un bon rendement. La gestion par exception se rapporte au leadership qui utilise la critique corrective, la rétroaction négative et le renforcement négatif¹². Elle peut être active ou passive. Un leader qui utilise la forme active de la gestion par exception est toujours à l'affût des problèmes et prend des mesures correctives dès qu'un subalterne commet une erreur mineure ou viole une règle. Un leader qui utilise la forme passive ne surveille pas les subalternes aussi étroitement et ne fait que réagir aux problèmes après coup¹³. Le laissez-faire indique un leader qui agit avec indifférence envers les subalternes et qui ne se préoccupe pas de la mission. Ce type de leader abandonne tous les rôles et responsabilités de leadership. Le laissez-faire est souvent considéré comme une absence de leadership¹⁴.

APPROCHE PSYCHODYNAMIQUE DU LEADERSHIP

L'approche psychodynamique du leadership se base sur la prémisse que la première expérience de leadership d'une personne commence le jour de sa naissance. Cela se produit par le contact avec les parents en tant que leaders. Élaborée par le psychanalyste Sigmund Freud et son disciple Carl

Jung, cette théorie propose divers concepts centrés autour du leadership en milieu familial¹⁵.

LEADERSHIP PARTICIPATIF

Le leadership participatif est interactif et accorde aux subalternes une certaine influence sur les décisions du leader. Il peut se manifester de diverses façons. Les quatre procédures décisionnelles suivantes sont généralement considérées comme distinctes et significatives et peuvent être ordonnées dans un continuum commençant par les décisions autocratiques non participatives et allant jusqu'à l'action hautement participative de la délégation.

Dans les décisions autocratiques, le leader prend une décision seul. Dans la consultation, le leader demande aux subalternes de donner leur opinion et d'exposer leurs idées, puis prend la décision seul après avoir sérieusement pris en compte leurs suggestions et préoccupations. Dans les décisions conjointes, le leader rencontre les subalternes pour examiner le problème et formuler une décision; le leader n'a pas plus d'influence sur la décision finale que tout autre participant. Enfin, la délégation est le pouvoir donné par le leader à une personne ou à un groupe de prendre une décision¹⁶.

THÉORIE DE L'ÉCHANGE LEADER-SUBALTERNE

La théorie de l'échange leader-subalterne décrit le processus de détermination des rôles entre un leader et un subalterne. Elle décrit comment les leaders développent des relations particulières au fil du temps avec différents subalternes. La prémisse de base de la théorie est que les leaders et les subalternes définissent mutuellement le rôle du subalterne et ce faisant, les leaders développent une relation d'échange distincte avec chaque subalterne. La relation d'échange prend habituellement une des deux formes possibles. Selon la théorie, la plupart des leaders établissent une relation d'échange spéciale avec

un nombre restreint de subalternes de confiance qui agissent comme assistants, lieutenants ou conseillers. Ces subalternes sont ensuite considérés comme le « groupe interne ». Dans la relation d'échange avec les autres subalternes, qui sont considérés comme le « groupe externe », il y a relativement peu d'influence mutuelle¹⁷. La base de la théorie de l'échange leader-subalterne est qu'il y a une relation dyadique entre le leader et chacun des subalternes.

THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL

De nombreuses théories différentes sont basées sur les échanges sociaux. La plupart des formes d'interactions sociales sont basées sur un échange d'avantages ou de faveurs, qu'ils soient matériels, psychologiques ou les deux¹⁸. C'est souvent par divers échanges sociaux qu'une personne devient le leader d'un groupe. Une simple démonstration de compétence et de loyauté envers le groupe peut influencer sur les attentes des autres quant au rôle de leader qu'une personne devrait assumer dans le groupe. Son influence sur les décisions du groupe est alors comparée à celle d'autres membres du groupe. De plus, une personne qui a fait preuve d'un bon jugement accumule un « crédit idiosyncratique » qui lui donne davantage de latitude que d'autres membres du groupe pour sécarter des normes non essentielles du groupe. Si un leader dirige le groupe de façon novatrice, et que cela s'avère un succès, son expertise est confirmée et le groupe accorde au leader davantage d'influence et un statut plus prestigieux. Cependant, si la proposition du leader mène à un échec, il est probable que le groupe revoit les termes de la relation d'échange¹⁹.

MODÈLE DE CONTINGENCE DU COÉQUIPIER LE PLUS IMPOPULAIRE

Le modèle de contingence de Fred Fiedler repose sur une théorie situationnelle qui met l'accent sur le lien entre les caractéristiques du leader et la situation²⁰. Le modèle décrit comment la situation modère le

lien entre l'efficacité du leader et une mesure de la personnalité appelée « cote du coéquipier le plus impopulaire »²¹. La cote du coéquipier le plus impopulaire est déterminée en demandant à un leader de coter, en fonction d'un ensemble d'adjectifs bipolaires, la personne avec laquelle il travaille le moins bien. La cote offre une description de la réaction émotionnelle du leader envers une personne qui représente un obstacle à l'atteinte d'un objectif²². Un leader qui est généralement critique en évaluant le coéquipier le plus impopulaire obtient une faible cote sur l'échelle d'évaluation du coéquipier le plus impopulaire. Fiedler décrit ce type de leader comme « centré sur les tâches ». À l'inverse, un leader qui souhaite vivement entretenir des relations interpersonnelles étroites avec d'autres personnes obtient une cote élevée sur l'échelle d'évaluation du coéquipier le plus impopulaire. Ce type de leader est décrit par Fiedler comme « centré sur les relations ». Fiedler qualifie les leaders qui obtiennent une cote moyenne sur l'échelle d'évaluation du coéquipier le plus impopulaire de « socioindépendants »²³.

Selon Fiedler, la relation entre la cote d'un leader sur l'échelle d'évaluation du coéquipier le plus impopulaire et l'efficacité du leadership dépend d'une variable situationnelle complexe appelée « degré d'opportunité situationnelle » (ou « contrôle situationnel »). Fiedler définit le degré d'opportunité comme le degré auquel la situation donne au leader le contrôle des subalternes²⁴. Trois aspects de la situation sont pris en compte pour déterminer cette relation : la qualité de la relation leader-membre, le pouvoir lié au poste du leader et la structure des tâches²⁵.

MODÈLE DE LEADERSHIP SITUATIONNEL DE HERSEY ET BLANCHARD

Paul Hersey et Ken Blanchard ont proposé une théorie de contingence du leadership qui prescrit le recours à un mode différent de comportement en fonction de la « maturité » d'un subalterne donné²⁶. La maturité comprend deux composantes interreliées. La première, la « maturité professionnelle », a trait aux aptitudes et connaissances techniques

pertinentes à la tâche d'un subalterne. Cette composante correspond directement à la capacité du subalterne d'effectuer une tâche. La seconde, la « maturité psychologique », a trait à la confiance en soi et à l'amour propre du subalterne. Cet aspect influence la volonté d'un subalterne d'effectuer une tâche²⁷.

En fonction de la disposition du subalterne et du comportement du leader, Hersey et Blanchard proposent quatre styles de leadership possibles, chacun relié à une combinaison particulière de comportements du subalterne et du leader. Le premier comportement consiste à « dire » ce qu'il faut faire, ce qui correspond à un style de leadership directif. Le leader dit simplement aux subalternes quoi faire. Ce style est recommandé à l'endroit de subalternes qui ont une faible maturité professionnelle et une faible maturité psychologique. Le second comportement consiste à « persuader », ce qui correspond à un style de leadership à la fois « directif » et « coopératif ». Dans ce cas, le leader persuade le subalterne de l'importance et de la nécessité d'accomplir la tâche. Ce style est recommandé à l'endroit de subalternes qui ont une faible maturité professionnelle et une grande maturité psychologique. Le troisième comportement consiste à « participer », ce qui correspond à un style de leadership « coopératif » qui implique l'interaction du leader et du subalterne pour déterminer le plan d'action approprié dans une situation donnée. Ce style est recommandé à l'endroit de subalternes qui ont une grande maturité professionnelle et une faible maturité psychologique. Le quatrième comportement consiste à « déléguer », ce qui correspond à un style de leadership non coopératif et non directif²⁸. La délégation est recommandée à l'endroit de subalternes qui ont une grande maturité professionnelle et une grande maturité psychologique.

MODÈLE DE LEADERSHIP TRAJET-BUT

Le modèle de leadership trajet-but a été élaboré pour expliquer comment le comportement du leader peut influencer sur la satisfaction et le rendement d'un subalterne. Ce modèle met l'accent sur la relation qui existe entre le style de leadership et les caractéristiques du subalterne et de la situation²⁹.

Le modèle repose sur l'hypothèse que le comportement d'un leader est motivant ou satisfaisant pour le subalterne si le comportement augmente l'attractivité des buts tout en augmentant simultanément la confiance qu'a le subalterne de les atteindre³⁰. Le leader participe donc très activement en guidant, en motivant et en récompensant les subalternes dans leur travail. En bref, le leader guide le subalterne sur le trajet menant à la réalisation des buts en adoptant les comportements les mieux adaptés aux besoins du subalterne et à la situation. Ce faisant, le leader aide également le subalterne à contourner les obstacles qui se trouvent sur le trajet menant à l'atteinte du but³¹.

MODÈLE DE LEADERSHIP À LIENS MULTIPLES

Le modèle à liens multiples est basé sur des modèles de leadership plus anciens et l'efficacité collective. Il a été élaboré par Gary Yukl et repose sur l'hypothèse que l'incidence globale des comportements du leader sur la performance d'un groupe est complexe et se compose des quatre variables suivantes³² : le comportement du leader, les variables intermédiaires, les variables-critères et les variables contextuelles.

Deux de ces quatre variables contribuent à déterminer l'efficacité du leader. Un facteur, les variables intermédiaires, a trait aux effets immédiats du comportement du leader sur le rendement au travail des subalternes. Les variables intermédiaires comprennent l'effort du subalterne, la capacité du subalterne, la clarté du rôle, l'organisation du travail, la collaboration et le travail d'équipe, les ressources et le soutien, et la coordination externe³³. Le second ensemble de facteurs qui détermine l'influence du leader sur la performance du groupe se compose des caractéristiques situationnelles³⁴. Les deux variables situationnelles qui influencent l'effort du subalterne sont le système formel de récompenses et les propriétés intrinsèquement motivantes du travail lui-même³⁵. Dans ce modèle, les variables intermédiaires peuvent être directement influencées par les caractéristiques situationnelles et les variables situationnelles peuvent influencer directement les variables intermédiaires³⁶. À court terme, le rôle du leader est de corriger les

déficiences des variables intermédiaires. À long terme, le rôle du leader est d'améliorer les facteurs situationnels³⁷.

THÉORIE DE SUBSTITUTION DU LEADERSHIP

La théorie de substitution du leadership propose un modèle de leadership qui identifie les aspects situationnels qui réduisent ou suppriment le besoin d'un leader. La théorie identifie deux types de variables situationnelles qui influent sur le besoin d'un leader : les substituts et les neutralisateurs. Les substituts agissent à la place d'un leader et rendent le leader redondant. Les neutralisateurs empêchent un leader d'agir efficacement³⁸.

MODÈLE DE DÉCISION NORMATIVE DE VROOM ET YETTON

V.H. Vroom et P.W. Yetton ont élaboré un modèle de leadership qui spécifie les procédures décisionnelles qui devraient être les plus efficaces dans chaque situation. Selon ces chercheurs, l'efficacité globale d'une décision dépend de deux variables intermédiaires : la qualité de la décision et l'acceptation de la décision par les subalternes³⁹. La qualité de la décision est l'aspect objectif de la décision qui influe sur la performance collective, sans égard aux effets déterminés par l'acceptation de la décision. L'acceptation de la décision est le degré d'engagement du subalterne à appliquer efficacement une décision⁴⁰.

LEADERSHIP CHARISMATIQUE

Charisme est un mot grec qui signifie « grâce divine »⁴¹. Le terme est utilisé pour décrire un leader dont les subalternes pensent qu'il possède des qualités exceptionnelles. Un tel leader est censé avoir de l'influence sur ses subalternes en raison de ces pouvoirs particuliers au lieu d'avoir à recourir à des formes de pouvoir traditionnelles ou formelles⁴².

On croit que le charisme est attribué aux leaders qui défendent une vision unique, mais qui se trouve dans une marge d'acceptabilité pour les subalternes. Mais on pense qu'il est plus probablement attribué aux leaders qui agissent de façon non conventionnelle pour réaliser leur vision. De plus, les leaders qui font des sacrifices personnels, qui prennent des risques personnels et qui assument des coûts élevés pour réaliser leur vision sont plus susceptibles d'être considérés comme charismatiques⁴³.

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le leadership transformationnel est un processus qui change et transforme les personnes. Il est souvent associé à l'éthique et implique des buts à long terme⁴⁴. On ne pense pas qu'il implique un échange entre le leader et le subalterne comme dans le cas du leadership transactionnel. Le leadership transformationnel met plutôt l'accent sur le processus par lequel le leader s'engage envers les subalternes et qui établit entre eux un lien qui les fait tous passer à des niveaux plus élevés de motivation et de moralité⁴⁵. Un leader transformationnel doit être attentif aux besoins et à la motivation des subalternes et tenter de les aider à atteindre leur plein potentiel⁴⁶.

Selon B.M. Bass, un des théoriciens les plus éminents du leadership transformationnel, le leader transforme et motive les subalternes en les sensibilisant à l'importance des résultats des tâches; ce qui les pousse à transcender leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation ou de l'équipe et à activer leurs besoins d'un ordre supérieur⁴⁷. On a émis l'hypothèse que la motivation et la performance des subalternes sont davantage améliorés par le leadership transformationnel que par le leadership transactionnel⁴⁸.

LEADERSHIP ENGAGÉ

On attribue à Robert K. Greenleaf le développement du modèle du leadership engagé. Ce modèle est basé sur l'idée du serviteur-leader⁴⁹, ou, de façon plus conceptuelle, du leader dont la fonction est de servir

ses subalternes. Le modèle de leadership engagé a été créé pour tenter de lier les paradoxes précédents concernant le leadership. La réalisation des tâches est un objectif, mais il est également reconnu que les leaders doivent être conscients des implications sociales liées à la réalisation des tâches. L'efficacité du leadership est une autre préoccupation, mais l'efficacité globale et le bien-être humain et environnemental à long terme sont également pris en compte dans le modèle de Greenleaf⁵⁰.

Le modèle du leadership engagé va un peu plus loin que les modèles de leadership transformationnel. Le leadership engagé met l'accent sur la pratique éthique, alors que seulement quelques tenants de la théorie transformationnelle avancent que le comportement éthique est une composante nécessaire du leadership transformationnel⁵¹.

CONCLUSION

Le présent chapitre fournit une introduction aux modèles et aux théories du leadership. Bien qu'il soit possible d'élaborer des modèles de leadership de diverses façons, la conceptualisation de la relation triadique leader-subalterne-situation est importante; elle nous rappelle que le leadership ne s'exerce pas en vase clos. Elle est également essentielle pour comprendre cette relation lorsqu'on examine le leadership dans les Forces canadiennes (FC)⁵². Les FC sont un excellent exemple d'une organisation dans laquelle les leaders, les subalternes et la situation contribuent tous à l'issue d'une mission.

NOTES

- 1 Des aspects de la personnalité et des aptitudes ont été mesurés par des tests psychologiques. G. Yukl, *Leadership in Organisations*, 4^e édition, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1998, p. 235.
- 2 P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1997, p. 17.

- 3 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 286.
- 4 *Ibid.*, p. 287-288.
- 5 M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs et E.A. Fleishman, « Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems », *Leadership Quarterly*, 11 (2000), p. 26.
- 6 *Ibid.*
- 7 *Ibid.*, p. 14.
- 8 On considère que la connaissance correspond à un ensemble de faits et principes clés relatifs aux caractéristiques des objets qui se trouvent dans un certain domaine. Elle n'est pas considérée simplement comme une accumulation d'information. *Ibid.*, p. 20.
- 9 La perception sociale est la capacité de comprendre les besoins, les buts, les exigences et les problèmes des subalternes et le milieu social dans lequel ils se trouvent. De cette façon, on peut considérer que le modèle des aptitudes au leadership implique une interaction triple entre le leader, le subalterne et la situation. Cependant, l'accent est mis sur l'interaction entre le leader et la situation, les subalternes étant souvent considérés comme partie de la situation. *Ibid.*, p. 19.
- 10 Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, p. 137.
- 11 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 326.
- 12 Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, p. 138.
- 13 *Ibid.*, p. 138.
- 14 Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, p. 139; et Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 326.
- 15 Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, p. 184.
- 16 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 123.
- 17 *Ibid.*, p. 150.
- 18 *Ibid.*, p. 189.
- 19 *Ibid.*, p. 189.
- 20 Howell, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, p. 38.
- 21 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 283.
- 22 J.P. Howell et D.L. Costley, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, Inc., 2001, p. 38.

- 23 *Ibid.*, p. 38.
- 24 P.B. Smith et M.F. Peterson, *Leadership, Organizations and Culture*, Londres, Sage Publications, 1988, p. 17-18.
- 25 Howell et Costley, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, p. 38; et Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 283.
- 26 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 270.
- 27 *Ibid.*, p. 270.
- 28 Howell et Costley, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, p. 41.
- 29 Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, p. 88.
- 30 Howell, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, p. 42.
- 31 Smith et Peterson, *Leadership, Organizations and Culture*, p. 21.
- 32 Howell et Costley ne proposent que deux ensembles de facteurs alors que Yukl en propose quatre. Howell et Costley, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, p. 46; et Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 276.
- 33 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 276.
- 34 Howell et Costley, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, p. 46.
- 35 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 276.
- 36 *Ibid.*, p. 276.
- 37 Howell et Costley, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, p. 47.
- 38 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 273.
- 39 *Ibid.*, p. 127.
- 40 *Ibid.*, p. 128.
- 41 *Ibid.*, p. 298.
- 42 *Ibid.*
- 43 *Ibid.*, p. 302.
- 44 Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, p. 130.
- 45 *Ibid.*, p. 131.
- 46 B.M. Bass et B.J. Avolio, *Improving Organisational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1994, p. 14.
- 47 *Ibid.*, p. 14-15.

LES THÉORIES

- 48 Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 325.
- 49 R.K. Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, Inc., 1998, Foreword, p. x.
- 50 Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*, Foreword, p. x.
- 51 Pour Burns, le leadership transformationnel doit être éthique. Cependant, pour Bass, le leadership ne comporte aucune exigence éthique. Yukl, *Leadership in Organisations*, p. 327.
- 52 Voir la liste des manuels sur la doctrine du leadership dans les FC donnée dans la bibliographie.

LECTURES RECOMMANDÉES

Bass, B.M. et B.J. Avolio. *Improving Organisational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.

Canada. *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Kingston, ON, MDN, 2007.

_____. *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Kingston, ON, MDN, 2007.

_____. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, ON, MDN, 2005.

_____. *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine*, Kingston, ON, MDN, 2005.

Hammond, J.W. « Les choses importantes d'abord! Améliorer le leadership militaire », *Revue canadienne de défense*, vol. 27 (1998), p. 6-11.

Howell, J.P. et D.L. Costley. *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, Inc., 2001.

Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1997.

Smith, P.B. et M.F. Peterson. *Leadership, Organizations and Culture*, London, Sage Publications, 1988.

Stouffer, Jeffrey M. et Craig Leslie Mantle. *In Harm's Way, Leveraging Trust: A Force Multiplier for Today*, Kingston, ON, Presse de l'Académie canadienne de la défense, 2008.

Taylor, R.L. et W.E. Rosenbach. *Military Leadership: in Pursuit of Excellence*, Colorado, Westview Press, 2000.

Yukl, G. *Leadership in Organisations*, 4^e édition, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1998.

CONCLUSION

Dans une société démocratique, les forces armées sont considérées comme un dernier recours. Les militaires sont les « gestionnaires de la violence » du gouvernement. Qu'ils participent à des opérations au pays ou, comme c'est le plus souvent le cas, à l'étranger pour défendre les intérêts nationaux, les militaires sont constamment aux prises avec un environnement complexe, ambigu et volatile, particulièrement en temps de guerre ou de conflit. Les chefs militaires doivent donc posséder une habileté et une expertise de tout premier ordre. En se voyant confier le bien le plus précieux du pays, c'est-à-dire ses enfants, les chefs militaires ont le devoir de maîtriser les connaissances, les compétences et les habiletés propres à la profession des armes.

Dans ce contexte, rien n'est plus important qu'une bonne compréhension du leadership militaire. Comme on peut le lire dans l'introduction du présent ouvrage, le leadership complexe et nécessaire que l'on trouve dans toute organisation dont les membres appartiennent à une profession est un concept énigmatique qui possède de multiples facettes, que l'on confond souvent avec une myriade d'autres termes et méthodologies et qui est pratiqué par un grand nombre de personnes, consciemment ou non, sur une base régulière. Pour les chefs militaires, la complexité est généralement encore plus grande. Ils opèrent dans un contexte caractérisé par le chaos, le danger, une responsabilité illimitée et l'esprit de combat. Au Canada, les leaders des Forces canadiennes (FC) doivent également maintenir en équilibre des réalités institutionnelles rivales. Ils doivent veiller au succès des missions, au bien-être et à

l'engagement des militaires, à l'intégration, à l'interne, des composantes organisationnelles des FC et, à l'externe, avec la toile de fond globale et internationale, le tout dans le respect de l'éthos militaire. Les chefs militaires ont un fardeau considérable à porter, mais c'est compréhensible : le prix d'un échec est tout simplement inacceptable.

Dans ce contexte, les Presses de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) ont reconnu la nécessité d'un guide à la fois concis et complet, identifiant et expliquant les concepts, les éléments et les idées liés à un leadership militaire efficace. Le présent ouvrage, intitulé *Le précis de leadership militaire*, tente de répondre à ce besoin bien particulier. Il vise à améliorer l'efficacité des leaders en cernant les défis actuels auxquels ils sont exposés, en offrant une intellectualisation plus approfondie de l'idéologie professionnelle au sein de la profession des armes et en permettant une meilleure compréhension des problèmes majeurs en matière de leadership. L'utilisation de ce guide devrait améliorer l'efficacité attendue des leaders des institutions militaires et contribuer au succès des missions. Cependant, le contenu de cet ouvrage peut être d'une grande utilité à quiconque souhaite développer une meilleure compréhension du leadership militaire ou étudie le leadership ou le pratique de manière générale. Comme le dit si bien le proverbe, « savoir, c'est pouvoir », et le présent guide vise précisément à offrir le pouvoir à ceux qui recherchent le savoir.

COLLABORATEURS

Madame Barbara Adams, Ph.D., a obtenu un doctorat en psychologie sociale de l'Université de Waterloo en 1999. Elle travaille pour Humansystems depuis 2000 et agit à titre de chercheuse principale chez RDDC Toronto dans le cadre du programme de recherche sur la confiance en contexte militaire. M^{me} Adams a étudié la littérature sur la confiance, élaboré et validé une échelle de mesure de la confiance au sein des équipes et étudié la confiance au sein des équipes militaires en laboratoire et sur le terrain. Ses travaux à ce jour ont également porté sur la prise de décision morale et éthique ainsi que sur la dimension humaine des opérations facilitées par réseaux.

Le Major Brent Beardsley travaille pour l'Institut de leadership des Forces canadiennes depuis 2002. Au cours de ses 29 années de service comme officier d'infanterie dans le Royal Canadian Regiment, le Major Beardsley a participé à quatre déploiements régimentaires, occupé toute une gamme de postes d'état-major hors régiment et pris part à diverses opérations. Il a complété l'enseignement préparatoire aux études de lettres à l'Université Sir George Williams (qui fait aujourd'hui partie de l'Université Concordia) et est titulaire d'un B.A. en histoire de l'Université Concordia, d'un diplôme d'études supérieures en éducation de l'Université McGill et d'une maîtrise en science appliquée (gestion) du Collège militaire royal (CMR) du Canada. Il fait actuellement une deuxième maîtrise, cette fois en études sur la conduite de la guerre au CMR. Il étudie plus particulièrement le génocide et les interventions humanitaires.

Monsieur Bill Bentley, Ph.D., est un lieutenant-colonel à la retraite qui a passé 35 années dans l'infanterie canadienne. Il a occupé des postes à l'OTAN et aux Nations Unies et a enseigné au US Army Staff College et à la School for Advanced Military Studies dans le cadre du programme d'échange d'instructeurs. Il est actuellement professeur agrégé à l'Institut de leadership des Forces canadiennes et auteur de l'ouvrage intitulé *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*. En 2006, M. Bentley a reçu la Médaille du service méritoire pour sa contribution de plus de dix ans à la réforme du système de perfectionnement professionnel des FC.

Monsieur Colin Bridges est né et a grandi en Australie. Il est diplômé en éducation et en mathématiques/psychologie. Au cours de ses onze années de service dans l'Australian Army Psychology Corps, il a notamment été appelé à offrir des services de soutien psychologique au Timor-Leste et à Bougainville. En 2002, il a quitté volontairement l'armée australienne pour immigrer au Canada avec sa femme canadienne. Il est actuellement adjoint à la recherche/analyste en statistique au Collège militaire royal et enseigne occasionnellement les mathématiques dans une école secondaire.

Madame Phyllis Browne, Ph.D., est diplômée de l'Université McGill et de l'Université Concordia à Montréal. Elle possède un doctorat en sociologie et se spécialise dans les domaines de l'éducation, des changements économiques et sociaux, du marché du travail et des enjeux hommes-femmes. Jusqu'à cette année, M^{me} Browne a travaillé pour le ministère de la Défense nationale en tant que scientifique de la Défense détachée auprès de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, lequel relève de l'Académie canadienne de la Défense. Elle est actuellement en poste à Ottawa où elle poursuit ses recherches sociologiques pour la Défense nationale.

Madame Danielle Charbonneau, Ph.D., est professeure agrégée au Collège militaire royal du Canada. Elle a obtenu un doctorat en psychologie clinique de l'Université Queen's en 1994 et travaille au Département de psychologie militaire et leadership depuis 1996. Elle y donne des cours

sur le counselling et la persuasion. Elle remplit les fonctions de chef de département par intérim pour l'année 2007-2008.

Le Major Bradley Coates s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en 1986. Tout au long de sa carrière, ce navigateur aérien a occupé aussi bien des postes opérationnels que des postes d'instructeur et d'officier d'état-major. Depuis 2004, le Major Coates travaille comme coordonnateur du Centre de résolution des conflits de la Base des Forces canadiennes Borden. Il est titulaire d'un B.A. en histoire de l'Université Bishop's, d'une M.B.A. de l'Université d'Ottawa, d'une maîtrise en études de la défense du Collège militaire royal et d'un certificat de deuxième cycle en résolution des conflits de l'Université Carleton.

Le Capitaine de corvette Karen D. Davis (à la retraite) est scientifique principale de la Défense à l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Elle est titulaire d'une maîtrise ès arts en sociologie de l'Université McGill et aspirante au doctorat au Collège militaire royal du Canada. Elle fait de la recherche pour les Forces canadiennes depuis plus de 15 ans. Ses travaux portent notamment sur les enjeux hommes-femmes, le leadership, la culture et l'intelligence culturelle. Elle a contribué à la rédaction de l'ouvrage intitulé *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution* (2007).

Le Capitaine de frégate Robert S. Edwards fait partie de la promotion de 1974 du Collège militaire royal du Canada où il a par la suite fait une maîtrise en études de la guerre. Toute sa carrière s'est déroulée dans la Marine canadienne, où il a notamment commandé, dès son armement, le NCSM *St. John's*, une frégate canadienne de patrouille. Il a occupé de nombreux postes dans le domaine du perfectionnement professionnel, dont celui de commandant adjoint de l'Université Royal Roads. De 2000 à 2004, le Capitaine de frégate Edwards a également fait partie de la délégation canadienne à l'OTAN responsable des questions de défense. Pour l'année 2007-2008, le Capitaine de frégate Edwards a été le directeur par intérim de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, lequel relève de l'Académie canadienne de la Défense.

Madame Rhonda Gibson, Ph.D., est psychologue agréée et thérapeute spécialisée en traumatismes. Elle travaille avec les Forces canadiennes depuis plus de 20 ans. Son rôle consiste à évaluer, à traiter et à prévenir le stress des déploiements et ses effets sur les militaires et leurs familles. C'est à M^{me} Gibson que l'on doit le Canadian Deployment Impact Scale (1997), un questionnaire d'auto-évaluation visant à mesurer l'état de stress post-traumatique chez les Casques bleus canadiens.

Le Colonel Bernd Horn, Ph.D., est actuellement commandant adjoint du Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada. Officier d'infanterie expérimenté, M. Horn a occupé des postes de commandement au niveau de l'unité et de la sous-unité. Il a été directeur de l'Institut de leadership des Forces canadiennes de 2004 à 2007, commandant du 1^{er} Bataillon, The Royal Canadian Regiment (1 RCR) de 2001 à 2003, commandant du 3^e Commando du Régiment aéroporté du Canada de 1993 à 1995, et commandant de la Compagnie B du 1 RCR de 1992 à 1993. Il est titulaire d'une M.A. et d'un doctorat en études de la guerre du Collège militaire royal du Canada.

Monsieur Daniel Lagacé-Roy, Ph.D., est chercheur en leadership et en éthique militaires à l'Institut de leadership des Forces canadiennes, et professeur adjoint à l'Académie canadienne de la Défense. Il enseigne actuellement le cours *Professionnalisme militaire et éthique* au Collège militaire royal du Canada. On retrouve parmi ses plus récentes publications (2006) les ouvrages suivants : *L'éthique dans les Forces canadiennes : des choix difficiles* (cahier d'exercices et guide de l'instructeur) et un *Manuel sur le mentorat*. M. Lagacé-Roy a fait partie des Forces canadiennes de 1987 à 1995 (Force régulière) et de 1998 à 2001 (Réserve). Il détient un doctorat de l'Université de Montréal (Qc).

Monsieur Allister MacIntyre, Ph.D., est professeur agrégé de psychologie au Collège militaire royal. Il a occupé le poste de directeur adjoint de l'Institut de leadership des Forces canadiennes pendant les 5 dernières années de ses 31 années de service dans les Forces canadiennes. Il a

travaillé comme chercheur au Canada et en Australie et a été président de la section *Psychology in the Military* de la Société canadienne de psychologie pendant 3 ans. Il est également professeur auxiliaire à l'Université Carleton et professeur agrégé au Centre for Studies in Leadership de l'Université de Guelph.

Le Premier maître de 2^e classe Paul Pellerin, CD, est né à Grand-Mère, au Québec. Il s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en 1981 et a servi à bord des SM *Saskatchewan* et *Terra-Nova* de 1982 à 1986. Le Pm 2 Pellerin a ensuite décidé de changer de spécialité et a opté pour le Renseignement. Il a travaillé à plusieurs endroits, notamment à Valcartier, à Kingston, à Bagotville et à Ottawa, et été affecté à Chypre, à Visoko et à Sarajevo. Il a également occupé un poste à l'ambassade du Canada à Moscou. Il a récemment rempli les fonctions de sergent-major d'état-major à l'École du renseignement militaire des Forces canadiennes et depuis 2007, le Pm 2 Pellerin est en poste à l'Institut de leadership des Forces canadiennes à Kingston.

Madame Jessica Sartori, Ph.D., est titulaire d'un doctorat en psychologie sociale appliquée de l'Université de Windsor depuis 2003 et travaille pour Humansystems depuis 2004. Elle a collaboré au programme de recherches sur la confiance de RDDC Toronto et mené des recherches sur la prise de décision morale et éthique et sur la communication dans les équipes d'infanterie. M^{me} Sartori a également pris part à une analyse des aspects cognitifs des fonctions de travail à bord des navires de guerre auprès de RDDC Atlantique.

Le Capitaine de corvette George Shorey a travaillé à la section du perfectionnement professionnel de la Direction de l'instruction de l'Armée de terre – Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre jusqu'en 2007, moment où il a décidé de quitter les Forces canadiennes. Dans la Marine, il a entre autres occupé les postes d'officier de sélection du personnel et d'officier des opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS). Il est titulaire d'une maîtrise ès arts en psychologie et a déjà participé à des déploiements au Cambodge et en Afghanistan.

Monsieur Robert D. Sipes, CD, compte 25 années de service dans les Forces canadiennes à titre de technicien médical. Il a participé à la guerre du Golfe en 1991 et a été affecté en Croatie en 1994. Il a suivi la formation de la National Organization for Victim Assistance et de l'International Critical Incident Stress Foundation, puis s'est occupé pendant 17 ans de la gestion du stress provoqué par un incident critique. M. Sipes a également agi à titre de chef d'équipe bénévole et de formateur de porte-parole pour les services aux victimes de la Police d'Edmonton. M. Sipes a reçu le Prix de la Gouverneure générale pour l'entraide et la Médaille du centenaire de l'Alberta pour son travail avec les services aux victimes.

Madame Emily Spencer, Ph.D., est titulaire d'un doctorat en études de la guerre du Collège militaire royal du Canada (CMR). Elle travaille actuellement à titre de professeure adjointe auxiliaire au Département d'histoire du CMR et elle est également agente de recherche à l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Ses travaux sont axés sur l'application de l'intelligence culturelle dans le cadre des missions actuelles des Forces canadiennes (FC) et des opérations de contre-insurrection.

Le Lieutenant-colonel Jeffrey Stouffer a obtenu une maîtrise en psychologie de l'Université du Manitoba puis s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en 1988 à titre d'officier de sélection du personnel. Il a occupé différents postes d'état-major et de recherche et été détaché durant un an à la Gendarmerie royale du Canada. Il est actuellement le directeur de l'Institut de leadership des Forces canadiennes.

Madame Megan M. Thompson, Ph.D., est titulaire d'un doctorat en psychologie sociale de l'Université de Waterloo. Elle travaille comme scientifique de la Défense à la section Performance collective et instruction à Recherche et développement pour la défense Canada - Toronto (RDDC Toronto). M^{me} Thompson est également gestionnaire de projet dans le cadre d'un programme de recherche pour les Forces canadiennes portant sur les abus de confiance et la restauration de la confiance.

Monsieur Robert W. Walker, Ph.D., est diplômé du Collège militaire royal du Canada (CMR) et de l'Université Queen's. Il compte 21 années de service dans la Marine royale du Canada et les Forces canadiennes, où il a agi entre autres à titre de professeur adjoint au CMR. Il a ensuite travaillé pendant 17 ans à la Gendarmerie royale du Canada comme psychologue chercheur et membre civil. Depuis 2002, M. Walker est professeur agrégé à l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Dernièrement, il a contribué à la rédaction et à la révision de la publication des Presses de l'Académie canadienne de la Défense intitulée *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues* (2007).

Monsieur Justin Wright est diplômé de l'Université St. Thomas et de l'Université du Nouveau-Brunswick à Fredericton. Il est titulaire d'un B.A. et d'une maîtrise en sociologie et se spécialise en toxicomanie et en théorie sociologique. En décembre 2006, il a été embauché comme scientifique de la Défense au ministère de la Défense nationale, sa première affectation étant à l'Institut de leadership des Forces canadiennes, Académie canadienne de la Défense, à Kingston, en Ontario.

INDEX

- Abbott, Andrew, 538
Académie canadienne de la Défense,
59, 199, 424, 612
Acocella, Joan, 576
Actualisation de soi, 469
Adler, Ronald B., 564
Adversaires, 80-81, 489, 494
Affiliation, 149, 471
Afghanistan, 15, 61, 236, 280, 409,
414, 416, 489
Ajzen, Icek, 35
Alcool, 19, 238, 245, 247, 505-06,
510, 589
Ambivalence, 86, 90
Amir, Yehuda, 30-31, 577
Amos, James F., 419
Ang, Soon, 408
Antécédents, 135, 169, 171, 244, 371,
408
Anthropologie, 220, 332
Argyris, Chris, 375
Aristote, 189, 331
Armée de terre, 72, 223, 265, 524,
540, 553, 575
Arredondo, Lani, 131
Art opérationnel, 58, 528
Attaques délibérées, 104, 106
Attitude(s), 24-37, 72, 80, 100, 123,
152, 167, 172, 201, 205, 207, 219,
225, 241, 259, 265, 279, 309, 317,
349, 357, 379, 389, 392, 400,
406-08, 410-13, 445, 450, 455,
542, 571-72, 575-76, 482, 485,
491, 509, 563, 571-73, 575-78
Audience, 415
Auerbach, Alan, 131
Autoperfectionnement, 42-50, 56, 72
Avolio, Bruce J., 162, 608-09
Banks, D., 475
Barber, Herbert F., 214
Barling, Julian, 585
Bartlett, F.C., 504
Bartley, William J., 477
Bass, Bernard, 189, 487, 509, 605
Beatty, Katherine C., 200
Bednar, David A., 477
Begin, Menachem, 105
Bell, Daniel, 379
Ben-Ari, Rachel, 30
Bienveillance, 107, 151, 455
Benhamadi, Bey, 283-84
Bennett, Jennifer J., 210-11
Bentley, Bill, 424-27
Benton, Douglas, 459
Bernard, Claude, 583
Bien-être, 46-47, 107, 153, 167,
236-37, 246, 261, 270, 304, 391,

- 395, 401, 428-29, 451, 454, 456,
465-66, 471-76, 512, 583, 606,
611; Bien-être des militaires, 47,
237, 428, 473-74, 475
- Blanchard, Ken, 601-02
- Bradley, Peter, 106
- Bureaucratie, 378, 385-86, 536-37
- Burke, C. Shawn, 298
- Cacioppo, John, 128
- Cadre de perfectionnement
professionnel (CPP), 12-13,
53-65, 72, 75, 199, 424
- Cadre du leadership, 300, 360
- Cadre/modèle d'efficacité des Forces
canadiennes, 12-13, 53-55
- Calhoun, James, 576
- Capacité(s), 9, 11-16, 20, 25-26, 36,
53, 55-57, 59-65, 69, 70, 72-74,
75, 80, 87, 92, 95, 116, 118, 119,
123-24, 153, 166, 169, 176, 187,
189-91, 198-202, 204, 207-12,
221, 226, 228, 243, 247, 249, 253,
257, 260, 265, 270, 274, 284-86,
289, 301, 303, 316, 345-46, 348-
49, 369, 379, 390-92, 402, 406-08,
410-12, 416, 421-22, 424-25,
428-31, 438, 443-44, 451, 473-76,
486-87, 490, 506, 509-10, 520-22,
524-26, 542, 547-48, 553, 560-61,
587, 589, 590, 597, 602-03
- Caractère, 56, 69-74, 116, 140, 167,
171, 210, 243, 259, 261, 264, 331,
334, 392, 467, 473, 489, 546,
551; composantes, 69-72, 76;
définition, 72-74
- Center for Advanced Defence Studies,
410
- Center for Advanced Operational
Culture Learning, 407
- Center for Creative Leadership, 71,
210, 212
- Chang, Jui-shan, 276
- Changement culturel, 218, 228, 284
- Changement, 13, 26-30, 33-34, 36,
55, 59, 61, 65, 73-74, 79-95,
121, 123, 129, 199, 202, 212, 218,
223-224, 226, 228, 236, 238, 284,
310-12, 316-19, 342, 353-54,
411, 459, 548, 550, 560-68, 571,
576-77; étapes, 83, 560-62
- Chaos, 129, 198, 260, 510, 611
- Charisme, 390, 604-05
- Charte canadienne des droits et
libertés*, 262, 277, 286, 384
- Chef d'état-major de la défense
(CEMD), 62, 200-01, 444, 541;
Principes du CEMD, 62
- Ciulla, Joanne B., 337
- Clausewitz, Carl von, 380, 427
- Climat, 16, 31, 49, 79, 86, 100, 119,
146-47, 152, 155, 157-59, 207-
08, 221, 223, 228-29, 279, 281,
286, 302-05, 307, 318, 330, 337,
339, 360, 397, 455, 457-58, 571
- Climat organisationnel, 228
- Cloud, Henry, 151
- Code de conduite du personnel des
FC, 263
- Cognition(s), 33, 408
- Cohen, Eliot A., 421-22
- Cohérence cognitive, 33
- Cohésion de l'unité, 20, 103-04
- Cohésion, 99-110; horizontale, 101,
105-07, 110; verticale, 101,
105-07, 110
- Coles, John P., 410-11
- Collectif, 57, 72, 99, 183, 198, 227,
229, 269, 281, 295, 297, 299, 308,
393, 427, 466, 548

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- Combat**, 15-16, 21, 22, 59, 102-03, 105-06, 130, 186, 188, 190, 236-37, 244, 247, 259-60, 263-65, 268, 270, 283, 342, 348, 369, 381-82, 425, 449, 459, 475, 480-81, 483-89, 490, 492, 494, 501, 503-04, 506-01, 512, 520, 524, 540, 542, 545-51, 553-55, 589, 611; culpabilité, 550-51; épuisement, 342, 348; motivation, 480-81, 483-89, 490, 492, 494; définition, 465; stress, 506, 545-49
- Commandement**, 11, 35, 45, 83, 101-02, 106, 116-24, 177, 182, 203, 208, 250, 263-64, 268, 311, 322, 349-50, 370-72, 393-94, 413, 444, 458, 529
- Commandement de mission**, 117-20, 124, 208
- Commission canadienne des droits de la personne**, 285, 287
- Communication(s)**, 85, 88-90, 127-41, 151-52, 158, 167, 250, 345, 389, 410, 452-53, 455, 480, 492, 494, 511
- Compétence**, 65, 70, 72-73, 107, 109-10, 151, 153, 174, 226, 303, 356-57, 366, 454, 392, 535-36, 539, 541, 600
- Compétences**, 12-13, 21, 42, 44, 48, 55-56, 63, 72, 75, 80, 85, 92, 122-123, 129, 140, 148, 157, 159, 170, 173, 181, 210-12, 221, 245, 268-69, 280, 302, 308, 310, 312, 317, 336, 371, 382, 383, 385, 392, 394, 400, 402, 408, 411-12, 422, 424, 436-39, 445, 450, 454, 458, 473, 485-86, 489, 519, 535, 537, 564, 583, 585, 590, 611
- Comportement organisationnel en rapport avec le fait d'être un citoyen**, 99, 226
- Comportement(s)**, 24-25, 27-28, 32, 34-36, 45, 56, 62, 65, 70, 72, 80-81, 85-86, 92, 99, 106, 123, 128, 146-49, 151-152, 155-159, 167-169, 170, 172, 178, 180, 188-189, 192, 203, 207-08, 210, 219, 221-22, 224-26, 243, 245, 247, 258-59, 265, 286, 294-95, 299-301, 304, 309, 312, 318, 331-32, 335, 337, 339, 359-61, 368, 391-93, 398, 400-02, 406-08, 410-13, 415, 428-30, 439, 452-53, 457, 458, 464, 467-68, 471, 475-76, 482-83, 491, 509, 512, 549, 553, 561-64, 566, 568, 571, 575, 576-77, 585, 595-98, 601-03, 606
- Comportements contre-productifs**, 81
- Conduite éthique**, 335, 337
- Conference Board of Canada**, 442
- Confiance**, 18, 56, 65, 69, 71-74, 86, 90-91, 94, 100, 107, 117, 119-20, 124, 140, 144-59, 169, 187-91, 209, 226, 229, 245, 248, 279, 281, 301-06, 312, 317, 320-22, 337, 350, 382, 400, 402, 408, 429, 437, 441, 445, 450, 454-55, 458, 474, 475, 480-81, 484-89, 490-94, 505, 508-09, 513, 522, 536, 541, 548, 553, 561, 586, 596, 600, 602-03; Confiance en soi, 18, 190, 400, 441, 454, 480-81, 486, 487, 494, 505, 509, 548, 561, 586, 596, 602
- Conflit**, 32, 45, 58, 91, 102, 104, 146, 177, 190, 291, 307, 330, 334, 366-76, 451-52, 459, 474, 489, 508, 539, 550, 591, 611; caractéristiques, 367-68; causes, 367-68; gestion, 307; incidence, 368-69; interpersonnel, 366-67;

INDEX

- règlement, 369-70; et fondé sur le pouvoir, 370-71; et fondé sur les droits, 371-72; et fondé sur les intérêts, 372-73; et choix d'une approche, 373-74
- Conformité aux fonctions désignées, 150
- Confucius, 144
- Connaissance, 25-26, 45, 64-65, 82, 116, 130, 132-33, 140, 150, 152, 168, 190-91, 201, 222, 226, 237, 240, 251, 322, 330, 336, 378-80, 382, 385-86, 406, 409-11, 416, 441-42, 487, 508, 510, 524, 597, 601, 607
- Connaissance discrétionnaire, 58
- Conseiller, 168, 170-83, 266, 435, 438
- Constitution canadienne*, 262
- Construction sociale, 230
- Contact visuel, 136, 170-73, 491, 513
- Contingence, 513, 600-01
- Contrôle, 31, 35, 64, 88, 94, 103, 106, 117, 120, 122-123, 146, 159, 174, 191, 205, 225, 245, 250, 285-59, 270, 368, 371, 399, 486, 503, 511-12, 534, 539, 549, 582, 591, 601
- Conventions de Genève, 263
- Conventions de la Haye, 263
- Cooper, Joel, 34
- Coopération, 259, 295, 474, 483
- Corpus de connaissances professionnelles, 199
- Cosgrove, Peter, 71
- Counselling, 91, 165-83
- Courage, 27, 56, 71-72, 76-77, 186-93, 260, 266, 320-21, 384, 490, 493, 504, 508, 512, 542; moral, 71, 186-87, 188, 193; physique, 186-87, 193
- Cowdrey, Christian, 101
- Créativité, 56, 91, 118, 147, 197-213, 276, 280, 283, 285, 287, 289, 366, 426, 430, 520
- Crédibilité, 56, 65, 70-72, 75, 86, 88, 90, 91, 107, 129, 130, 134, 135, 139, 140, 169, 303, 305, 311, 335, 484, 492
- Critique, 33, 45, 56, 65, 79, 91, 104, 118, 206, 211, 230, 248, 250, 336, 344, 348, 415, 442, 453, 540, 562, 568, 585, 588, 598, 601
- Croyances, 24-24, 27-29, 36, 56, 58, 70, 72, 80, 132, 141, 148-49, 152, 156, 167, 219, 222, 228-29, 243, 258, 271, 276-77, 281-82, 284-86, 306, 327-29, 357, 367, 397, 406, 408, 410-13, 415, 428, 541, 573-78
- Culpabilité, 239, 545, 549, 550-52
- Culpabilité du survivant, 240, 248-49, 552
- Culture, 36, 45, 65, 83, 89, 91-93, 131, 136, 171, 202, 204-05, 209, 218-30, 241, 279-83, 285, 289, 316, 329, 355, 357-60, 369, 382, 389, 393, 407-10, 412, 414, 428, 437, 466, 540
- Culture organisationnelle, 91, 218, 222-24, 358-59, 369, 393, 437
- Danger, 9, 187, 189, 191, 259-60, 263, 265, 302, 349, 394, 398, 449, 485-87, 490, 494, 502-03, 507, 509, 513, 549-50, 556, 611
- Davis, Karen D., 363
- Déterminisme biologique, 354, 355
- Détresse, 243, 562, 584-91
- Deuil, 236-53; culpabilité du survivant, 240, 248-49; définition, 237; négliger le deuil, 240-41, 247-48; processus, 240-41; et facteurs du processus,

- 243-44; réactions, 238-39;
responsabilités du leader, 239-40,
249-52; théories, 241-42
- Deuxième Guerre mondiale, 436,
449, 483, 485, 490, 504, 506, 507,
510, 511, 512, 526, 546, 576
- Devine, Patricia, 574
- Devoir, 27, 42, 62, 76, 187, 279, 320-24,
326, 334, 339, 384, 427, 428, 473,
482, 486, 488-89, 491, 542, 611
- Dilemme, 320, 327-30, 333-34, 336,
338, 356, 589
- Dilemme éthique, 320, 328, 329-30,
333, 334, 336, 338
- Dinter, Elmar, 500, 506
- Direction - Droits de la personne et
diversité (DDPD), 275
- Direction - Intégration des genres
et équité en matière d'emploi
(Militaires) (DIGEEM), 286
- Discipline, 56, 64, 110, 165, 188, 190-
91, 257-71, 383-84, 393, 456-57,
459, 480-81, 485-86, 492, 494,
508-09
- Dissonance cognitive, 33-34
- Diversité, 65, 159, 168, 218, 230,
274-90; et leadership, 287-89;
conséquence démographique,
278; définition, 275-276;
législation canadienne, 276-77;
problèmes et ethnicité, 281-83;
genre, 283-85; minorités visibles,
282-83; orientation sexuelle,
285-86; religion, 286-87
- Dixon, Norman F., 421
- Dolan, Shimon, 131
- Dollard, John, 482, 491, 502, 506, 511,
512
- Drucker, Peter, 92
- Duckitt, John, 574
- Dyer, Gwynne, 454
- Dynamiques, 208, 296, 300, 302, 312,
313
- Earley, P. Christopher, 407-08
- Éducation, 33, 204, 252, 266, 331,
360, 513, 534, 613
- Effet motus, 140
- Égalité, 30, 227, 279, 283-284, 287
- Émotion, 24, 136, 138, 141, 200, 238,
240, 367, 389, 397, 500, 508, 510,
549, 551, 563, 576
- Empathie, 168-69, 456
- Encadrement, 211, 392, 401, 439-40,
444, 565
- Entreprenariat, 58
- Environnement, 21, 119, 120, 149,
187, 203, 209, 219, 221, 236,
269-71, 276, 280-81, 302, 329,
335, 370, 411, 414, 424, 436, 442,
455, 540, 573, 590-92, 611
- Épuisement au combat, 546
- Équipe, 49, 65, 85, 144, 147, 207-08,
210, 266, 279, 294-313; esprit
d'équipe et cohésion, 306-08;
confiance, 303-06; construction,
301; efficacité, 300; dévouement et
soutien, 309-11; leader, 295-97;
et attributs, 303-12; et fonctions,
297-98; et processus, 298;
rendement, 295-97, 299, 303, 309
- Esprit (de corps), 21, 102, 266, 268,
279, 303, 450-51, 454-55
- Esprit d'équipe, 17, 56, 71, 73, 306,
467, 537
- Esprit de subordination, 316-24
- Estime, 370, 469, 512, 586
- Éthique, 11, 45, 56, 59, 65, 69, 71,
73, 75, 123, 218, 220, 229, 258,
301, 311, 317, 320, 326-39, 380,

INDEX

- 382-83, 391, 420, 426-29, 490,
536, 605-06
- Éthique normative, 331-32
- Ethnicité, 281-82
- Éthos, 18, 27, 37, 45, 54, 56, 65,
70, 72, 75-76, 193, 258-260, 266,
268, 271, 281, 305, 309, 316-17,
324, 380, 382-83, 385-86, 391,
426, 428, 480, 482, 488-489, 494,
537, 539-41, 612
- Euthyphron, 330
- Évaluation cognitive, 582
- Expérience, 24, 28-30, 42-43, 44, 48,
55, 58, 104, 116, 124, 149, 151,
175, 189, 190-92, 203, 229, 237,
244, 253, 266-67, 269, 276, 308,
322, 356, 358, 361, 380, 392, 416,
426, 438-439, 442, 468, 471,
475, 480, 483, 485, 490-91, 502,
504, 509, 512, 524-26, 534, 541,
550-51, 575, 585-86, 597-98
- Expertise, 53, 55-57, 59, 61, 64, 69-71,
75, 129-30, 153, 199, 206, 212,
311, 322, 378, 380, 385-87, 390,
488, 537, 539-43, 556, 600, 611
- Expressions faciales, 136, 171, 183
- Farley, M.J., 228
- Fastabend, David (général
américain), 80
- Fatigue, 81, 140, 190, 238, 342-51,
490, 504, 507, 508, 589
- Fazio, Russell, 28, 34, 575
- Féministe, 355, 358
- Féminité (féminin), 354, 359, 389
- Festinger, Leon, 33
- Fiedler, Fred, 600-01
- Field, Richard, 132
- Fierté, 81, 100, 102, 191, 224, 265-66,
450, 453-54, 486
- Fishbein, Martin, 35
- Fleishman, E.A., 297
- Foi, 239, 241, 245, 288, 450, 454, 482,
488, 510, 552
- Fonction publique du Canada, 197
- Fondements éthiques, 480
- Force aérienne, 220, 223, 258, 265,
540, 575
- Forces australiennes, 72
- Forces néo-zélandaises, 72
- Formation, 26, 42-45, 48, 59, 65, 85,
91, 150, 166, 169, 189, 190, 226,
230, 245, 252-53, 258, 262, 265,
331, 356, 371, 380, 400, 407, 410,
412, 416, 427, 436-37, 440, 443-
44, 453, 455, 473, 489, 525-26,
534-36, 541, 583
- Formation des attitudes, 28
- Forme (*voir* forme physique)
- Forme physique, 237, 490
- Franks, Général Fred, 349
- Freidson, Elliot, 378, 535, 538
- Freud, Sigmund, 598
- Frontières, 219, 414
- Frustration, 31, 81, 156, 173
- Fukuyama, Francis, 148
- Gal, Rueven, 100, 105-06
- Gambetta, Diego, 145
- Gardner, John, 144
- Garvin, David, 204-05, 214-15
- Genre, 219, 353-361, 389; sans
distinction de sexe, 356, 361;
relations, 354-56, 361; rôles, 357,
359, 361
- Gérance, 56, 386, 395
- Gestion, 35, 45, 61, 75, 92, 120-24,
225-26, 275, 281, 302, 366,
372-74, 382, 386, 393-94, 396,
402, 407, 424, 436, 444, 537, 553,

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- 556, 583, 598
- Gestion de la qualité totale, 80
- Gestion du stress, 248, 250, 582, 590, 592
- Gestion scientifique, 466
- Gestionnariat, 58, 378
- Gilson, Lucy L., 206
- Gooch, John, 421-22
- Greene, Robert, 451
- Greenleaf, Robert K., 605-06
- Grossman, Lieutenant-colonel David, 507
- Groupe de discussion, 84
- Groupe interne, 32, 600
- Hackett, Général Sir John, 533
- Hamner, Clay, 34
- Harris, Thomas E., 137
- Hart, B.H. Liddell, 116
- Hart, Major-général T.S., 511
- Henderson, Darryl, 109
- Héraclès, 79
- Hersey, Paul, 601-02
- Herzberg, Frederick, 470
- Hiérarchie de loyautés, 540
- Hillier, Général Rick, 200-01, 444
- Homère, 435
- Honneur, 110, 268, 316, 391, 480, 494, 540
- Horn, Colonel Bernd, 103, 203-04
- Horth, David M., 210
- Howell, J.P., 608
- Hughes, Richard L., 200
- Humour, 134, 210, 345, 493, 510
- Huntington, Samuel, 533, 536-38
- Identité(s), 70, 76, 94, 158, 210, 220, 224, 229-30, 276, 354, 378, 393, 428, 488, 537, 540
- Identité culturelle, 220, 229, 276
- Idéologie, 27, 45, 58, 188, 287, 379, 385-87, 426-27, 488
- Idéologie professionnelle, 13, 51, 54-59, 61, 64-65, 70, 75, 199-200, 212, 378, 380, 387, 426, 428, 536, 538-40, 542-43, 612
- Ignatieff, Michael, 188
- Inclusion, 224, 230, 353
- Incompétence, 102, 420-22
- Inégalité(s), 227
- Inférences, 574
- Influence, 27, 31, 36, 65, 108, 127-28, 133, 192, 208, 294, 296, 302, 336, 358, 380, 386, 389, 391-93, 397, 456, 472, 483, 490, 512, 553, 599, 600; directe, 392-93; indirecte, 393
- Innovation, 56, 64, 91-92, 204, 209, 212, 276, 280
- Inspirant, 397, 402
- Institut de leadership des Forces canadiennes, 53, 612
- Instrumental, 25-26
- Intégrité, 27, 56, 71-76, 90, 107, 110, 130, 151, 268-69, 303, 320, 322-23, 334, 337, 384, 466, 489, 539, 524, 596
- Intelligence, 69, 132, 169, 188, 422, 430, 596-97
- Intelligence culturelle (CQ), 406-17
- Intention du commandant, 117-19, 122, 271
- Interculturel, 280, 286, 407
- Interdépendance, 55, 295
- Intervention secondaire, 590, 592
- Intrinsèque, 72, 93, 327, 321, 467-69, 473-74, 583, 596
- Janowitz, Morris, 104-05, 533
- Jeffery, Lieutenant-général Michael, 66
- Jenkins, Richard, 281

INDEX

- John, Oliver, 577
- Johns, Gary, 141, 465, 472
- Johnson, James, 408
- Jugement, 64-65, 69, 140, 151, 153, 169,
173-75, 201, 283, 300, 304, 308,
326, 328-29, 350, 410, 420-31,
493, 522, 540, 544, 575, 586, 600
- Jung, Carl, 598-599
- Jussim, Lee, 574
- Kant, Immanuel, 331
- Kanter, Rosabeth, 79
- Katz, Daniel, 26-28
- Kegan, Robert, 428
- Kellett, Anthony, 102, 481, 486, 506
- Kelloway, Kevin, 584
- Kirkland, Faris, 107
- Klein, Gary, 525-26
- Knackstedt, Janine, 445
- Knott, S.W., 91
- Kotter, John, 80, 82-83, 86, 88, 311
- Kouzes, James M., 70
- Kramer, Roderick, 146, 155
- Krosnick, Jon, 29
- Lagacé-Roy, Daniel, 428, 432
- Laissez-faire, 399-400, 598
- Le leadership dans les Forces
canadiennes : Diriger les
personnes*, 301, 316, 403
- Le leadership dans les Forces
canadiennes : Diriger l'institution*,
301, 403
- Le leadership dans les Forces
canadiennes : Doctrine*, 300
- Le leadership dans les Forces
canadiennes : Fondements
conceptuels*, 300, 375, 403
- Le réseau du leadership, 75
- Leadership basé sur le poste, 398
- Leadership charismatique, 604-605
- Leadership d'équipe, 295-99, 312-13;
définition, 295-97; définition des
FC, 312
- Leadership émergent, 390, 395, 398-399
- Leadership engagé, 605-606
- Leadership participative, 599
- Leadership transactionnel, 27, 395-
96, 398, 400, 402, 598, 605
- Leadership transformationnel, 27,
202-04, 395-96, 398, 400-02,
605-06, 609
- Lee, Yueh-Ting, 574
- Lencioni, Patrick, 144
- Les Aventures de Télémaque*, 436
- Lesbiennes, 353
- L'éthique dans les Forces canadiennes :*
des choix difficiles, 432
- Levering, Robert, 157
- Lippmann, Walter, 572
- Loi de Yerkes-Dodson, 588
- Loi sur l'équité en matière d'emploi*,
274, 275, 277, 282; définition,
274; groupes désignés, 275;
minorités visibles, 282
- Loyauté, 27, 56, 74, 77, 93, 100, 103,
106, 149-51, 157, 303, 310, 320,
323, 330, 334-35, 338, 384, 450-
51, 454-55, 466, 541-42, 583, 600
- Maccoby, Michael, 465, 467-69
- Machiavel, 93
- Makalachki, Alexander, 99
- Marine, 56, 210, 220, 223, 265, 410,
540, 575
- Marshall, Colonel S.L.A., 188, 191-92,
490, 500, 504-05, 507, 511-12
- Masculinité (masculin), 354, 359, 389
- Maslow, Abraham, 469-70
- Mathews, Michael, 71
- Mayer, Bernard, 375

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- McAllaster, Craig, 85
- McCann, Carol, 160
- McCauley, Clark, 579
- McClelland, David, 471
- McGregor, Douglas, 470
- Mécanisme de défense, 27
- Meilinger, Colonel P.S., 320
- Menace, 27, 34, 93, 131, 190, 381, 503, 547-48, 583
- Mentor, 435-441, 443, 445
- Mentorat, 211, 361, 401, 435-45
- Mentoré, 437-441, 445
- Métacompétences, 53, 60, 72, 75
- Métacompétences du leader, 53, 55, 199, 424
- Militaire et culture, 220, 222, 229, 382, 386, 540; et éthique, 220, 229, 447-48; et éthos, 18, 54, 59, 58, 76, 193, 258-60, 266, 268, 271, 281, 305, 309, 316-17, 380, 382-83, 385-86, 391, 426, 428, 480, 482, 488, 494, 537, 539-41, 612; et identité, 229, 448; et droit, 261-64
- Mill, John Stuart, 331
- Miller, William, 188
- Mills, Harry, 565
- Ministère de la Défense nationale, 197, 270, 395
- Modèle de contingence du coéquipier le plus impopulaire, 600-01
- Modèle de décision normative, 604
- Modèle de décision normative de Vroom et Yetton, 604
- Modèle de leadership à liens multiples, 603-04
- Modèle de leadership situationnel, 603
- Modèle de leadership trajet-but, 602-03
- Modèle de persuasion ELM (Elaboration Likelihood Model), 128-29
- Modèle (de rôle), 108, 437-38, 440
- Modèle des aptitudes au leadership, 597, 607
- Modèle opérationnel systémique, 425, 528, 530
- Mœurs, 258, 281
- Moghaddam, Fathali, 573
- Montgomery, Feld-maréchal Sir Bernard Law, 191, 449, 485, 493, 509
- Moral de l'unité, 372, 457
- Moral, 18, 20-21, 25, 56, 59, 71-73, 75, 100-04, 119, 146, 155, 186-188, 192, 229, 247, 266, 269, 307, 321, 327, 336, 342, 344, 349, 369, 372-73, 379, 384, 393, 396, 401, 420, 429, 449-59, 467, 475, 480-81, 485-86, 490, 494, 504, 553, 589; évaluation, 457, 461-62; sondages, 458-59
- Moran, Lord Sir Charles Wilson, 188, 450
- Mort, 236, 238-39, 244-46, 250, 252, 302, 332-33, 342, 383, 416, 480, 505, 519, 550-51, 587
- Mosakowski, Elaine, 407
- Moskos, Charles, 538
- Motivation, 18, 42, 69, 84-85, 88, 106, 119, 123-24, 167-68, 238, 298-99, 302, 344, 348, 369, 392, 396-97, 400-02, 408-09, 438, 445, 450, 455, 464-76, 480-94, 511, 564, 583, 605; extrinsèque, 468-69; intrinsèque, 467-68, 469, 583
- Motowidlo, Stephan, 585
- Mouvement féministe, 355
- Murphy, Peter J., 432
- Murphy, Robert, 206
- Mutinerie, 105

- Nasmyth, Guy, 214
 Négociation, 536
 Nelson, Debra, 586, 591
 Neutralisateurs(s), 604
 Normes culturelles, 223
 Normes sociales, 29, 35-36, 327, 371, 466
 Noy, Shabtai, 107
 O'Toole, James, 79
 Obligation de prendre des mesures d'adaptation, 288; coûts excessifs, 288-89; exigence professionnelle justifiée, 288; motif justifiable, 288; santé et sécurité, 288
 Okros, Alan, 147, 204
 Opération *Tempête du Désert*, 346, 349
Ordonnances et règlements royaux, 272
 Organ, Dennis, 34
 Organisation apprenante, 50, 56, 203, 214
 Organisation du Traité de l'Atlantique du Nord (*voir aussi* OTAN), 413
 Organisations intergouvernementales, 413
 Organisations non gouvernementales (ONG), 201, 403
 Orientation sexuelle, 285, 356
 OTAN (*voir aussi* Organisation du Traité de l'Atlantique du Nord), 413
 Ouverture d'esprit, 69, 467, 472
 Palus, Charles J., 210
 Parsons, Talcott, 379, 535
 Pensée systémique, 200, 211, 425-26, 430, 521, 526, 528, 530
 Perfectionnement professionnel, 12, 42-45, 49, 53, 58, 60, 62-63, 89, 91, 153-54, 157, 166, 178, 181, 199, 201-03, 205-06, 210-11, 216, 318, 424, 437, 443-44, 456-57, 464, 541; méthodologies, 60; stratégies, 60
 Persuasion, 56, 65, 128-29, 140, 389, 409
 Peterson, Randall S., 408
 Petty, Richard, 128
 Peur, 81, 93, 103, 108, 131, 136, 187-92, 238-39, 241, 243, 246, 260, 309, 389, 465, 480, 483-88, 490-91, 500-13, 516-17, 547-49,
 Philosophie, 56, 64-65, 197, 204, 208-09, 219, 221, 326, 331-32,
 Pinder, Craig, 100
 Platon, 330, 339
 Posner, Barry Z., 70
 Pratt, Laurie, 585
 Prédisposition, 331, 550
 Préjudice, 329-30
 Prévisibilité, 74, 151, 586
 Prise de décisions, 117, 119, 124, 176, 197, 202, 204-05, 218, 302, 306-07, 349, 420, 422-24, 472, 519-30
 Prise de décisions éthiques, 329, 332, 338
 Privation, 349-51, 504, 548
 Processus cognitifs, 59, 298, 549
 Processus de planification opérationnelle, 425, 524, 530
 Professionnalisme, 11, 45, 53, 62-63, 69, 123, 154, 212, 268, 301, 378-80, 385, 387, 391, 421, 490, 519, 533-39, 541-42
 Programme d'éthique de la Défense, 65, 340
 Programme d'études militaires professionnelles (PEMP), 407
 Protégé, 446
 Puertas, Lorenzo, 409-10

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

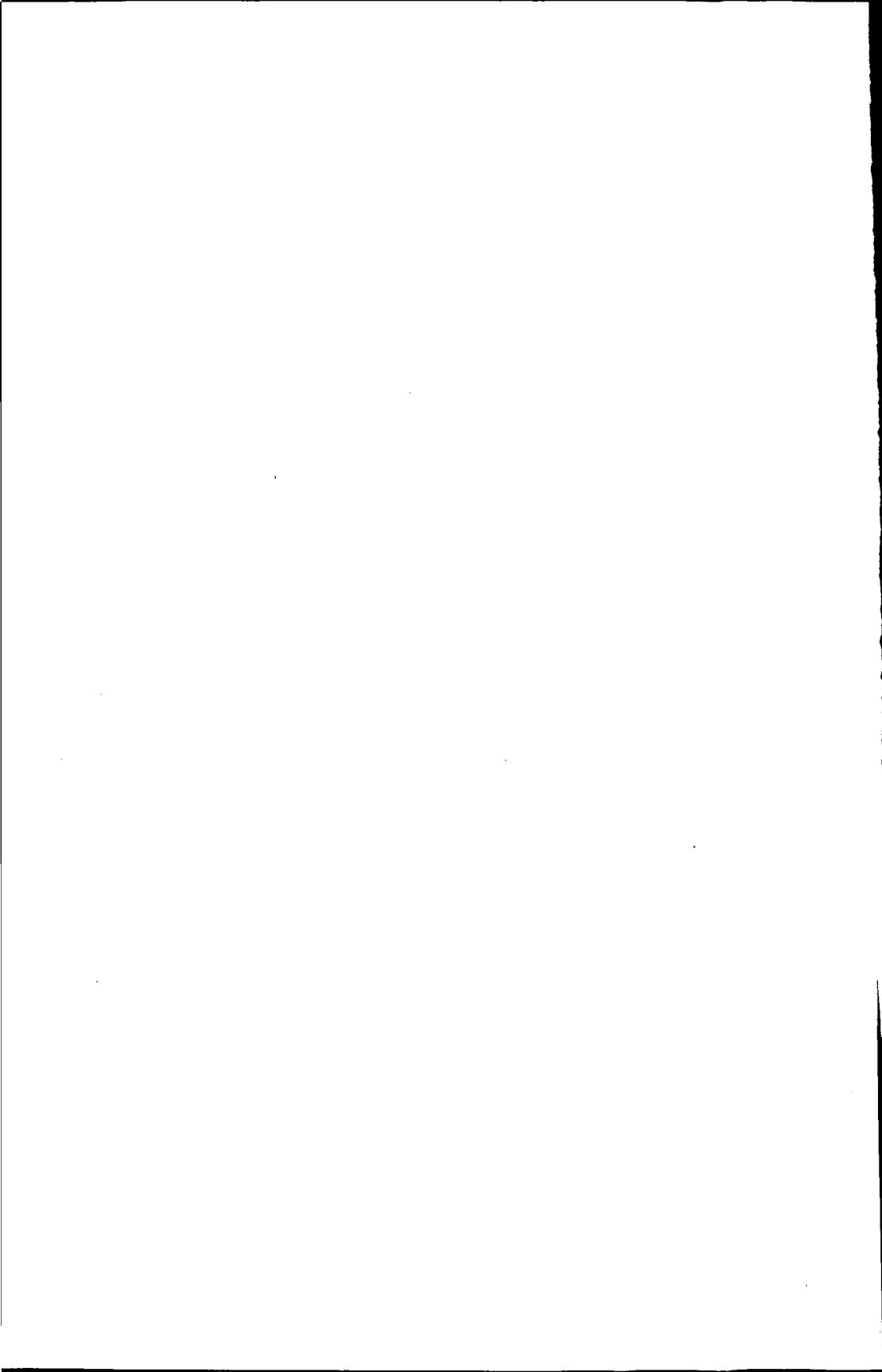
- Puissance, 16, 187, 297, 459, 505, 543
 Quillian-Wolever, Ruth, 584
 Quinn, Robert E., 198, 213
- Race, 36, 130, 228, 275, 356, 358
 Rachman, S.J., 187, 503
 Rando, Theresa, 241-42
 Réactions de stress de combat (CSR),
 342, 545-56
 Réalisation, 43, 49, 147, 287, 400, 428,
 430, 441, 450, 468, 586, 603, 606
 Recherche et développement pour la
 défense Canada, 145
 Réciprocité, 542-43, 590
 Régime, 44, 49, 349, 454
 Règles de conduite, 284, 289, 327
 Relations humaines, 223, 467
 Relativité, 329
 Religion, 130, 275, 279, 286, 288, 328,
 338, 356, 410, 510
 Remue-ménages, 208, 523
 Rendement, 63, 82, 99, 101-02, 104,
 107, 119, 147, 154-55, 165-67,
 176-78, 180, 183, 198, 224, 228,
 265, 267-68, 295-97, 299, 303,
 309, 318, 323, 344, 346, 348,
 351, 357, 359, 361, 369, 392-93,
 396, 437, 439, 442, 445, 449,
 451, 466-67, 470, 473, 475, 485,
 505-07, 509-10, 549, 553, 565,
 584, 588, 597-98, 602-03; critère,
 564; normes, 564
 Résistance, 29, 36, 86, 89, 90, 93-94,
 102, 226, 342, 349, 389, 553, 583,
 589
 Résolution de problèmes, 147, 169,
 175-76, 202, 207, 213
 Respect, 46, 65, 71, 73-75, 107, 109,
 122, 130, 138-39, 153, 167-69,
 242, 257, 259, 261-62, 264, 268-
 69, 271, 274, 277, 279, 281, 286,
 288, 304, 327, 331, 360, 384, 402,
 416, 427, 429, 437, 472, 475, 492,
 509, 537, 556, 612
- Rétroaction tous azimuts, 60
 Rétroaction, 60, 88, 90, 151, 153,
 177, 179, 265, 310, 318, 392, 439,
 560, 562-68, 598; négative, 565,
 567, 568; préparation, 563-65;
 prestation, 563, 566-67; suivi,
 563, 567
 Revanche, 156
 Risque, 17, 46, 105, 118-20, 183, 198,
 206, 247-48, 270, 348, 370, 385,
 421, 429-30, 454, 480, 494, 506,
 555, 561
 Rothbart, Myron, 577
- Saks, Alan M., 465, 472
 Salas, Eduardo, 295
 Sanction sociale, 35
 Santé, 17-18, 46-47, 49, 69, 130-31,
 238, 245, 247, 251-52, 286-88,
 369, 459, 490, 583, 588-89
 Sartori, Jessica, 160
 Satisfaction au travail, 147, 303, 444,
 450, 467, 470, 476
 Scales, Major-général Robert H. Jr.,
 226, 409, 503
 Schmidtchen, David, 208-09
 Schmitt, John, 526
 Selye, Hans, 584, 586, 589-90
 Senge, Peter, 50
 Sensibilisation aux cultures, 168-69
*Servir avec honneur : La profession des
 armes au Canada*, 27, 76, 258, 375
 Sexe, 36, 130, 132, 245, 275, 279,
 355-61, 435, 574
 Shalit, Ben, 187, 505
 Shalley, Christina E., 206

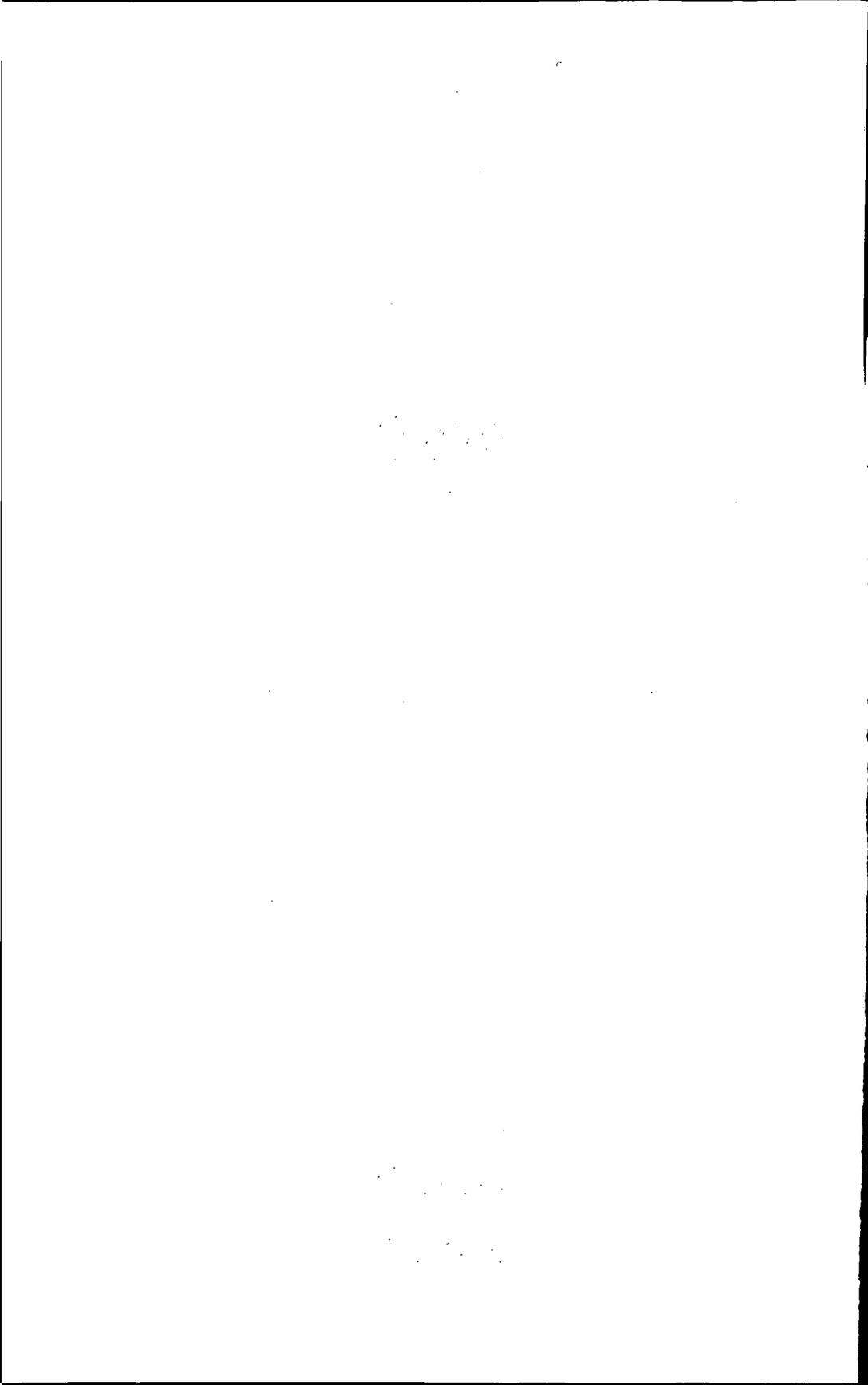
INDEX

- Sherblom, John, 137
- Shils, Edward, 104
- Simmons, B.L., 586, 591
- Simon, Herbert, 431, 521, 528
- Singer, Peter, 328
- Slim, Feld-maréchal William, 186,
192, 459, 486, 508
- Smith, Robert, 106
- Snider, Donald, 71
- Sociabilité, 596
- Socrate, 187, 189, 330, 339
- Solutions « satisfaisantes », 372, 523
- Sommeil, 17, 245, 343, 345-51, 449,
452, 454, 490, 504, 548, 550
- Sous-cultures, 220, 223, 230, 441
- Stabilité, 29, 65, 69, 222-24, 227, 250,
391, 469
- Starbucks, 472
- Stéréotype(s), 24, 37, 174, 359, 367,
571-78
- Stevenson, Eric, 202-03
- Stewart, Nora, 103-04
- Stouffer, Samuel, 187, 192, 483, 491,
504, 506, 512-13
- Stratégie, 56, 58, 82-83, 133, 177,
179, 225, 278-79, 361, 380-81,
390, 423, 436, 44, 465, 521
- Stratégie en matière de ressources
humaines militaires 2020*, 444
- Stratégies d'apprentissage, 13, 53, 60,
62, 211
- Stress, 17, 22, 47, 102, 106-08, 183,
189, 190, 229, 247-48, 250,
260, 265, 303, 342, 449, 451,
458, 475, 483-84, 504, 506-10,
545-49, 553, 582-93, 597
- Stresseur(s), 585-90, 592-93
- Style(s) de leadership, 27, 105, 65,
105, 202, 211, 358-59, 360, 370,
398, 400-02, 602
- Subjectivité, 329
- Subordonné, 120, 169-71, 174-82,
297, 301, 308, 316-24, 89, 467,
561, 565
- Subordonnés, 15, 20-21, 37, 48, 60, 65,
72, 74, 82, 84-86, 88, 91, 93-95,
101, 107, 117-24, 127-29, 140,
151, 153-54, 157-59, 165-70, 172,
174-75, 179, 182-83, 192, 202,
208-10, 294-97, 303-05, 316-24,
349, 391-92, 394, 396, 400, 441-
45, 451, 454-56, 467, 475, 482, 486,
491-92, 508, 513, 560-62, 568,
575, 582-83, 585, 588, 590-92
- Substitut(s), 435, 604
- Survol des modèles généraux
d'exercice concret de l'influence
par les leaders, 390
- Syndrome de stress post-traumatique
(SSPT), 247, 546-47, 555, 592
- Système général des guerres et des
conflits, 45, 380-81
- Systèmes humains, 223
- Tactique, 45, 54, 57-58, 64-65, 380-
82, 394, 409, 414, 416, 425, 508,
530, 545, 556
- Talibans, 414
- Taylor, Don, 573
- Taylor, Frederick, 466
- Taylorisme, 466-67
- Tentation morale, 339
- Terrorisme, 335
- The Leadership Quarterly*, 206, 216, 298
- Théorie de l'échange leader-
subalterne, 599-600
- Théorie de l'échange social, 600
- Théorie de substitution du leadership,
604
- Théorie des besoins, 471

LE PRÉCIS DE LEADERSHIP MILITAIRE

- Théorie des ressources cognitives, 597
 Théorie des systèmes, 526
 Théorie des traits caractéristiques, 596
 Théorie X-Y, 470
 Théories naturalistes, 425, 521, 524-25
 Théories normatives, 521
 Thomas, David C., 408
 Thompson, Megan M., 160
 Towne, Neil, 564
 Traditions, 149, 220-21, 229, 262
 Trahison, 155-156
 Trait caractéristique, 596
 Traitement à l'avant, 552
 Transactionnel, 27, 395-98, 400, 402, 598, 605
 Transformationnel, 27, 202-04, 395-96, 398, 400-02, 605-06, 609
 Traumatisme, 252, 555
 Traumatismes dus au bombardement, 546
 Ulmer, Lieutenant-général W.F., 152
 Unité de commandement, 118-19
 Unité de l'effort, 117, 119, 124, 413
 United States Marine Corps, 409
 Ury, William, 371
 Utilitarisme, 332
 Valeurs, 25-29, 35, 37, 56, 58, 65, 69-72, 75-76, 86, 92, 101, 106, 110, 132, 149, 151-52, 154-55, 158, 167-68, 186, 197-98, 203-05, 209, 219-22, 225, 228-30, 233, 244, 258-59, 261-63, 266, 269, 271, 274, 276-77, 281-82, 286, 288, 306, 320, 324, 326-27, 329-30, 333-34, 336-38, 357-58, 367, 383-85, 391-93, 397, 402, 406, 408, 410-13, 415-16, 426, 428-29, 438, 445, 465-66, 488, 539-42, 560, 571
 Van Baarda, Th. A., 339
 Vander Zanden, James, 33
 Vertu, 186, 331
 Verweij, D.E.M., 340
 Vision, 37, 83-88, 99, 118, 124, 202, 309, 343, 379, 397, 410, 424, 426, 428, 430, 455, 540, 550, 605
 Voie, 132-33, 140, 207, 228, 311, 394, 421, 423
 Volonté, 92, 100, 105, 117, 118, 121, 148, 169, 188, 259, 284, 344, 394, 409, 481, 484, 485, 489, 506, 513, 520, 524, 553, 602
 Vroom, Victor H., 604
 Vulnérabilité, 148
 Walker, Robert W., 413
 Weisinger, Hendrie, 562, 567
 Welch, Jack, 92
 West Point, 71
 Wild, Bill, 228
 Wolever, Mark, 584
 Wong, Leonard, 71, 103, 212, 410
 Wood, John T., 502
 Yetton, Phillip, 604
 Yukl, Gary, 294-95, 312, 603
 Zaccaro, Stephen J., 198, 296-97
 Zanna, Mark, 29
 Zeman, P.M., 409





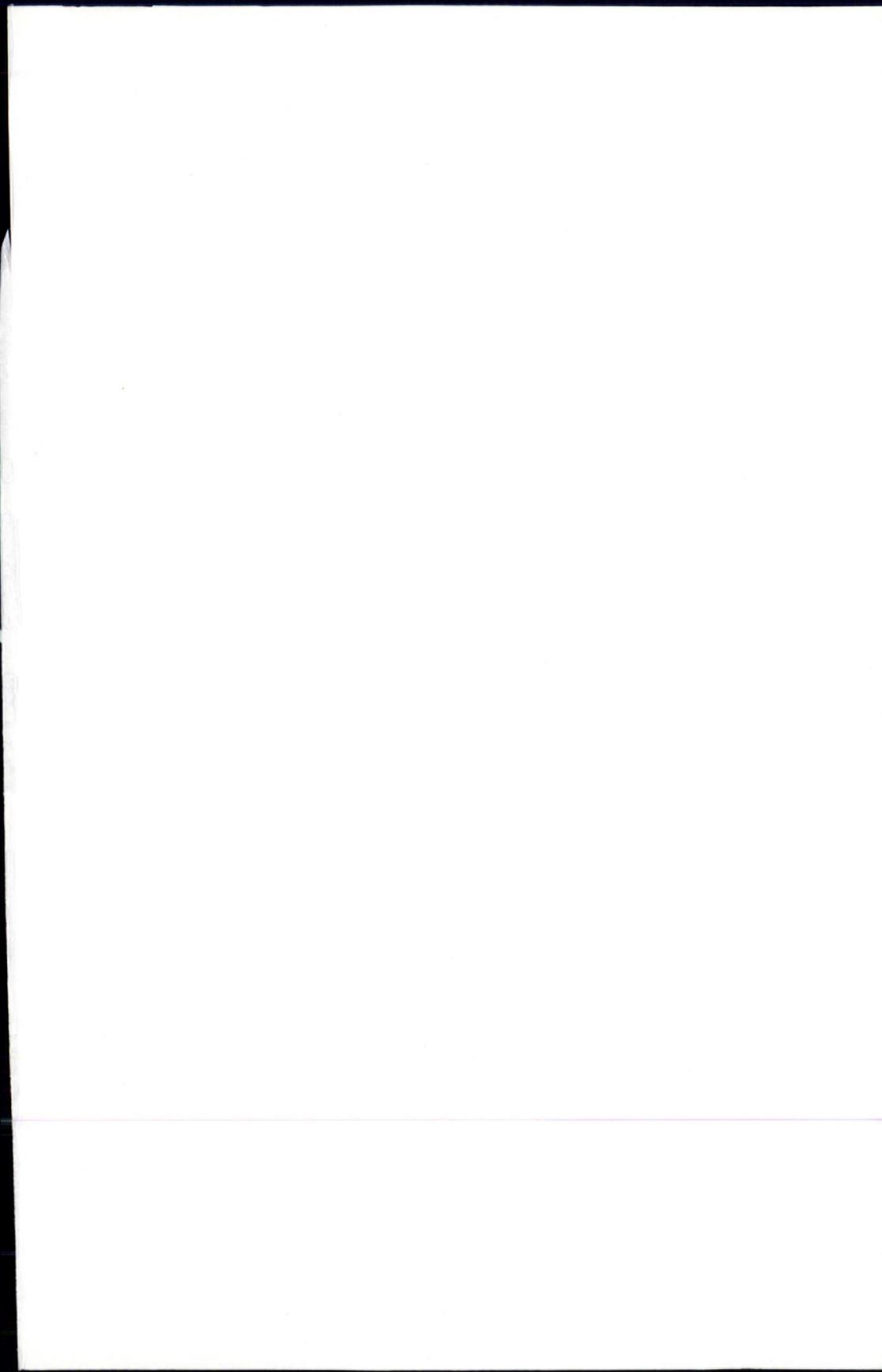


 **MARQUIS**

Marquis Imprimeur Inc.

Québec, Canada

2008



Exprimé avec toute simplicité, le leadership consiste à influencer les gens afin d'atteindre un quelconque objectif qui a de l'importance pour le chef, le groupe et l'organisation. C'est l'élément humain qui permet aux chefs de diriger, de motiver et d'inspirer les troupes, surtout en temps de crise, lorsque la situation est chaotique et complexe et que les directives, les déclarations officielles et les communiqués ne produisent guère d'effet sur les subalternes gelés, épuisés et tendus. Un bon leadership incite les subordonnés à aller au delà du devoir d'obéissance et à se dévouer pour la réussite de la mission, d'une manière qui contribue à maximiser leur plein potentiel. *Le précis de leadership militaire* est un manuel concret et compréhensif qui identifie, décrit, et explique tous les concepts, thèmes et idées qui s'appliquent directement ou indirectement au leadership militaire. Ce livre est un sommaire compréhensif qui a comme point de mire plusieurs sujets dont la cohésion, le commandement, l'intelligence culturelle, la discipline, la peur et la confiance. Ce précis offre une assistance à qui importe mieux comprendre la théorie et l'application du leadership militaire.

Le Colonel Bernd Horn, Ph.D., est actuellement commandant adjoint du Commandement — Forces d'opérations spéciales du Canada et ancien directeur de l'Institut de leadership des Forces canadiennes. M. Horn est également professeur adjoint d'histoire au Collège Militaire Royal du Canada.

Monsieur Robert W. Walker, Ph.D., est professeur agrégé à l'Institut de leadership des Forces canadiennes et est spécialisé en recherche sur le leadership, les capacités du leader et les stratégies au développement du leader.

Couverture: Sylvia Pecota, 2 RCR, Gagetown
Conception de couverture: Alison Carr



PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE



DUNDURN PRESS
www.dundurn.com

\$59.95
£32.00

ISBN: 978-1-55002-767-9



9 781550 027679