



LA FORMATION DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE CHEFS MILITAIRES

DÉFIS, IMPÉRATIFS ET STRATÉGIES



**PUBLIÉ SOUS LA DIRECTION DU
MAJOR JULIE BÉLANGER
ET DU LIEUTENANT-COLONEL PSALM LEW**

LA FORMATION DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE CHEFS MILITAIRES

LA FORMATION DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE CHEFS MILITAIRES

DÉFIS, IMPÉRATIFS ET STRATÉGIES

**PUBLIÉ SOUS LA DIRECTION DU
MAJOR JULIE BÉLANGER
ET DU LIEUTENANT-COLONEL PSALM LEW**



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

Tous droits réservés © 2021 Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.



Presse de l'Académie canadienne de la Défense
C.P. 17000, succ. Forces
Kingston (Ontario) K7K 7B4

Produit for la Presse de l'Académie canadienne de la Défense par le Bureau de publications de la 17^e Escadre.

WPO32067

Photographie de la page couverture : caméra de combat AR2007-Z041-12.

Catalogage avant publication par Bibliothèque et Archives Canada

La formation de la prochaine génération de chefs militaires : défis, impératifs et stratégies / Publié sous la direction de Julie Bélanger et de Psalm Lew.

Aussi disponible sur Internet.

Publié par l'Académie canadienne de la Défense.

Cat. no. D2-281/2011F-PDF

ISBN 978-0-660-40140-9

1. Commandement des troupes. 2. Art et science militaires. 3. Formation militaire.
I. Bélanger, Julie, 1972- II. Lew, Psalm, 1976- III. Académie canadienne de la
Défense IV. Canada. Forces armées canadiennes. Escadre, 17^e.

UB210 D48 2011

355.3'3041

C2011-980150-7

REMERCIEMENTS

La formation de la prochaine génération de chefs militaires : défis, impératifs et stratégies est le sixième et plus récent tome d'une série de publications portant sur des questions militaires contemporaines fondamentales. Le succès de cette série repose sur l'intérêt et les efforts soutenus des membres de l'International Military Leadership Association (IMLA), groupe qui a en commun le but de communiquer des connaissances afin d'améliorer la formation des chefs et, par voie de conséquence, l'efficacité organisationnelle. Nous désirons à cet égard exprimer notre reconnaissance et notre gratitude les plus sincères aux nombreux professionnels dévoués et exceptionnels qui ont contribué au présent ouvrage. L'effort de ces auteurs va manifestement continuer à aider grandement à améliorer notre conscience et notre compréhension internationales du rôle crucial que le leadership joue dans les forces armées modernes. Il nous permet aussi de mieux comprendre comment nos diverses forces armées, qui sont réparties un peu partout dans le monde et qui ont une histoire et des défis différents, abordent le leadership. Encore une fois, l'esprit de collaboration des membres de l'IMLA est primordial, car le présent ouvrage n'aurait pas pu être écrit sans eux.

Il est aussi important de reconnaître le soutien soutenu de l'Académie canadienne de la Défense, et en particulier de l'Institut du leadership des Forces canadiennes, à cet effort. Nous désirons à cet égard exprimer de façon particulière notre reconnaissance et notre gratitude à Mélanie Denis pour son soutien et ses conseils remarquables tout au long de ce projet annuel. À cause de différentes contraintes de temps, Mélanie a travaillé sans relâche durant les derniers jours du projet pour que la publication du présent ouvrage coïncide avec la conférence annuelle de l'IMLA. Son expérience, combinée à ses qualités de gestionnaire et à sa perspicacité, a aidé à garantir le succès du projet. Tout comme dans le cas des précédents ouvrages de la série, il faut une fois de plus féliciter le personnel du Bureau de publications de la 17^e Escadre Winnipeg pour les efforts qu'il a faits, malgré un échéancier très serré, pour transformer l'ébauche en un document professionnel de grande qualité que nous sommes fiers de présenter.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	<i>Major-général Ali Yusuf Susanto, S.IP, M.M.</i>	v
Préface	<i>Lieutenant-colonel Douglas Lindsay et Craig Foster, Ph. D.</i>	vii
Chapitre 1	États-Unis d'Amérique	
	Les différences générationnelles et l'avenir des forces armées des États-Unis	
	<i>Craig Foster, Ph. D. et Lieutenant-colonel Douglas Lindsay</i>	1
Chapitre 2	Canada	
	L'éducation – la composante clé de la formation de la prochaine génération de chefs militaires	
	<i>Colonel Bernd Horn</i>	25
Chapitre 3	Indonésie	
	La guerre de quatrième génération : la guerre paradoxale, le renforcement des forces cubiques et l'étape de préparation des compétences en leadership	
	<i>Major Ardisutopo Endro Tjahjono</i>	45
Chapitre 4	Australie	
	De « mener de l'avant » à « mener en restant dans l'ombre » : développer une culture du leadership pour le niveau stratégique	
	<i>Nick Jans, Ph. D.</i>	57
Chapitre 5	Nouvelle-Zélande	
	Le nouveau cadre de leadership de l'Armée de terre de la Nouvelle-Zélande – revigorer le leadership	
	<i>Lieutenant-colonel Rob Hoult et Peter Greener, Ph. D.</i>	75
Chapitre 6	Suisse	
	Faire face à la complexité – préparer les chefs militaires à un monde interconnecté	
	<i>Stefan Seiler, Ph. D. et Andres Pfister, Ph. D.</i>	103
Chapitre 7	États-Unis d'Amérique	
	La nouvelle économie de la sécurité : un défi pour les chefs de demain	
	<i>Mie Augier, Ph. D. et Robert M. McNab, Ph. D.</i>	115

Table des Matières

Chapitre 8	Australie	
	Perspectives de la formation des chefs dans la Force de défense de l'Australie	
	<i>Lieutenant-colonel Jon Hawkins</i>	141
Chapitre 9	Singapour	
	Développer l'adaptabilité de la prochaine génération de chefs grâce à l'autogestion	
	<i>Lieutenant-colonel Psalm B.C. Lew</i>	151
Chapitre 10	Canada	
	Devenir officier dans les Forces canadiennes – le leadership au Collège militaire royal du Canada, pont entre l'éducation et l'expérience	
	<i>Major Julie Bélanger et Daniel Lagacé-Roy, Ph. D.</i>	161
Chapitre 11	Pays-Bas	
	Les qualités de chef, dans l'avenir proche, au sein de l'organisation de défense des Pays-Bas	
	<i>Major Yvonne C.J. Schroeder</i>	189
Collaborateurs	215
Glossaire	221
Index	225

AVANT-PROPOS

En qualité d'hôte de la réunion annuelle de 2011 de l'International Military Leadership Association (IMLA), je suis honoré de présenter le sixième et plus récent tome des ouvrages sur le leadership publiés par l'IMLA, *La formation de la prochaine génération de chefs militaires : défis, impératifs et stratégies*. L'IMLA a à mon avis su de manière très impressionnante publier des ouvrages sur le leadership, ce qui reflète non seulement le haut niveau des auteurs mais aussi le louable et fructueux effort de collaboration des pays membres de l'IMLA. Je crois que c'est seulement grâce à des efforts de ce genre que nous pourrions résoudre bon nombre des problèmes militaires du monde contemporain. J'aimerais de plus faire part de ma reconnaissance soutenue envers l'Académie canadienne de la Défense, et plus particulièrement l'Institut du leadership des Forces canadiennes, pour son soutien constant qui a rendu possible la publication des ouvrages de l'IMLA.

Nous pouvons aujourd'hui voir que le paysage opérationnel auquel les chefs militaires font face a changé de façon spectaculaire depuis la fin de la guerre froide. Les conflits militaires d'aujourd'hui relèvent moins de la guerre classique et sont plus souvent caractérisés par le rôle des acteurs non étatiques et les distinctions entre la politique et la guerre s'estompent de plus en plus. On peut également voir ce phénomène à tout moment sur Internet. C'est pourquoi je crois que *La formation de la prochaine génération de chefs militaires : défis, impératifs et stratégies* ne pouvait pas mieux tomber. Les problèmes militaires contemporains exigent des solutions contemporaines, ce qui s'applique aussi à la formation des chefs militaires. Nous pouvons, par la présentation de cadres théoriques, des études de cas et la recherche appliquée, voir comment les forces armées de divers pays membres de l'IMLA préparent leurs générations actuelles et futures de chefs militaires à mener leurs soldats en terrain inconnu tout en affrontant la complexité d'un monde interconnecté.

Je suis sûr que, tout comme les autres ouvrages sur le leadership militaire publiés par l'IMLA, le présent ouvrage va aider à mieux comprendre la manière dont les organisations militaires de diverses parties du monde s'attaquent à la tâche qui consiste à préparer leurs futurs chefs à des défis qui sont très différents de ceux que les générations précédentes ont affrontés. Le concept de la guerre a évolué et nécessite une modification des concepts de leadership qui va contribuer à la victoire. Vu dans ce contexte, *La formation de la prochaine génération de chefs militaires : défis, impératifs et stratégies* constitue une contribution importante au débat sur le genre de leadership qui est nécessaire dans ce qu'on appelle la guerre de quatrième génération.

Avant-propos

Pour terminer, j'espère que le présent ouvrage non seulement donnera à son lecteur une idée de la manière dont les pays membres de l'IMLA préparent leurs chefs à un monde qui change, mais, en outre, de la manière dont cette préparation pourrait mener à la mise en œuvre d'un programme commun d'instruction au leadership et de formation des chefs. Les lecteurs peuvent communiquer avec l'IMLA afin de poursuivre les discussions sur le contenu du présent ouvrage et je les y encourage.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ali Yusuf Susanto', written in a cursive style with a large loop at the end.

L'adjoint au personnel du Chef d'état-major de l'Armée de terre de l'Indonésie
Major-général Ali Yusuf Susanto, S.IP, M.M.

PRÉFACE

Le monde change. Cette idée est si souvent exprimée qu'elle est presque devenue un cliché. Pourtant, il y a de bonnes raisons pour lesquelles on parle souvent de changement ou du rythme des changements. Les changements sont inévitables et souvent difficiles. Plus l'organisation est grande et complexe, plus ils peuvent être difficiles. C'est cependant par le truchement des changements que les organisations restent viables et se préparent à l'avenir. L'absence d'adaptation ou de changement peut être catastrophique pour l'organisation et peut littéralement être une question de vie ou de mort pour certaines organisations, comme les forces armées.

À la dernière réunion de l'IMLA, le consensus était que les forces armées de nos pays font face à une période d'incertitude et de changement sans précédent. Il serait en fait difficile de trouver une personne affiliée à une organisation militaire qui contesterait cette notion. De fait, les médias du monde entier révèlent que nos forces militaires sont appelées à mener ce qui est peut-être la plus large gamme d'opérations jamais vue au cours de l'histoire de nos pays (des opérations de guerre dans l'ensemble du spectre aux opérations humanitaires) en un plus grand nombre de points du monde, souvent au sein de coalitions inattendues. Fait intéressant, il existe des facteurs contextuels qui influencent toutes les forces armées, alors même que ces diverses forces armées cherchent à atteindre des buts différents. Certains de ces facteurs sont évidents même pour l'observateur occasionnel (comme les progrès technologiques et la quantité d'information dont dispose le soldat), mais d'autres sont plus complexes et ont des répercussions à tous les niveaux de l'infrastructure militaire (comme les différences générationnelles).

Ce plus récent ouvrage de l'IMLA (que nous devons au généreux soutien de l'Académie canadienne de la Défense) a pour but d'examiner les répercussions de certains de ces changements. Il examine plus précisément la manière dont nos futurs chefs militaires sont préparés à agir dans un avenir incertain. Cela se fait grâce à une combinaison équilibrée de recherche universitaire et d'expérience opérationnelle qui est propre à l'IMLA. Ce groupe est constitué de militaires, de civils, de psychologues, d'institutions universitaires et d'organismes gouvernementaux de différents pays du monde. Les auteurs sont, grâce à cette diversité d'antécédents et d'expérience, en mesure de relever les défis auxquels beaucoup de pays sont confrontés pour ce qui est de préparer adéquatement le personnel militaire à connaître le succès dans le métier des armes. L'accent est, au cœur de cette formation, mis sur les chefs de demain. Les chefs de demain vont avoir l'écrasante responsabilité d'aider à

Préface

déterminer où et comment nos forces militaires seront déployées. Le présent ouvrage s'adresse donc non seulement au personnel militaire actuel que ces changements touchent, mais aussi à ceux qui étudient les populations en question. Il s'agit là de défis qui vont nécessiter une solution à multiples facettes et c'est pourquoi il est impératif que toutes les personnes intéressées aux processus de formation et d'instruction soient associées à la solution.

Prenons l'exemple d'un jeune soldat qui mène pour la première fois son groupe dans un petit village du sud de l'Afghanistan (ce qui arrive très souvent en Afghanistan). L'unité est dans le pays depuis environ une semaine et exécute depuis peu des patrouilles en relève de l'unité qu'elle remplace. Elle va chaque jour sortir « du périmètre » et va être chargée d'exécuter des patrouilles de sécurité dans ce secteur, car c'est un passage courant que les talibans utilisent souvent quand ils traversent les montagnes. Historiquement, exception faite de quelques escarmouches avec les talibans à l'extérieur de la ville, c'est un endroit accueillant et favorable aux forces internationales. En fait, le commandant de l'unité a rencontré l'imam tout juste la veille pour parler de la relation positive qui existe entre les deux groupes. Néanmoins, ce jour-là, une explosion inattendue, dans une mosquée locale, coupe son groupe en deux quand celui-ci passe à proximité.

Le chef du groupe se doit maintenant de vite déterminer la gravité de la situation et les mesures immédiates qu'il doit prendre. Dans une situation de ce genre, une erreur peut très vite dégénérer et provoquer une situation ayant des répercussions au niveau opérationnel ou stratégique. Une réaction trop négative de sa part risque de faire des victimes civiles contre lesquelles le pays hôte va protester. Une réaction insuffisante risque par contre de mettre ses subordonnés en danger. Les chefs militaires doivent veiller à ce que les soldats exposés à ce genre de situation aient toute l'information et toute la formation dont ils ont besoin pour réagir comme il convient. Une préparation inadéquate de ceux-ci pourrait avoir des conséquences désastreuses.

Il serait facile de rejeter un ouvrage tel que celui-ci en affirmant qu'il s'applique uniquement aux personnes qui livrent les guerres de nos pays, mais ses répercussions sont beaucoup plus importantes. Naturellement, exercer des fonctions de chef en situation dangereuse a certes des répercussions qui s'appliquent à bien des fonctions dangereuses semblables exercées par des personnes (comme les policiers, les pompiers et les secouristes opérationnels) qui doivent se préparer à des situations qui mettent la vie en danger. Toutefois, des organisations encore plus traditionnelles font face à des épisodes de stress et à des crises qu'il faut gérer. Bien que la vie ou la mort des différents membres de l'organisation ne soit alors normalement pas en jeu, il

Préface

est possible que la viabilité à long terme de l'organisation le soit. Enfin, il est instructif pour toutes les organisations de comprendre la manière dont les individus et les équipes réagissent aux changements de nature organisationnelle et environnementale.

Il n'est peut-être pas de tâche plus importante que de veiller à ce que, lorsque nous envoyons les fils et les filles de nos pays exécuter des opérations militaires, ils aient la préparation, la formation, la sensibilisation et les habiletés qui conviennent pour connaître le succès.

Nous aimerions remercier les auteurs qui ont contribué au présent ouvrage d'avoir éclairé les défis de demain pour que nos pays respectifs puissent plus efficacement s'y préparer aujourd'hui. Nous aimerions également pousser les personnes qui lisent le présent ouvrage, peu importe leur champ d'études, à se demander comment elles peuvent contribuer à la préparation de nos futurs chefs.

Lieutenant-colonel Douglas R. Lindsay, Ph. D., US Air Force
Chef adjoint du Département et doyen du corps professoral militaire

Craig Foster, Ph. D.
Professeur

Département des sciences du comportement et de leadership United States
Air Force Academy

CHAPITRE 1

LES DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES ET L'AVENIR DES FORCES ARMÉES DES ÉTATS-UNIS

*Craig Foster, Ph. D. et Lieutenant-colonel Douglas R. Lindsay**

Lorsque, à l'occasion de la réunion annuelle de l'International Military Leadership Association, on a proposé le thème du présent ouvrage, il est devenu clair qu'il y avait deux façons différentes de voir la prochaine génération de chefs militaires. Pour l'auteur principal du présent chapitre, ce thème concerne les qualités personnelles des jeunes d'aujourd'hui. Pour d'autres, il concerne la nature changeante des opérations militaires. Le présent ouvrage aurait pu être consacré à l'un ou à l'autre de ces points de vue, mais les pays membres se sont entendus sur le fait qu'aucun des deux aspects n'existe sans l'autre. Pour former efficacement la prochaine génération de chefs militaires, il faut tenir compte des caractéristiques de la génération montante par rapport aux qualités qui vont vraisemblablement être requises d'elle à l'avenir. Le présent chapitre reflète cette façon de voir. Nous y examinons (a) la nature des différences générationnelles qui existent aux États-Unis, (b) les changements connexes touchant les opérations des forces armées des États-Unis et (c) le recoupement de ces deux aspects. Nous espérons ainsi donner plus qu'une simple description de ces enjeux dans le contexte des États-Unis. Nous cherchons également à trouver une solution à plusieurs défis qui peuvent avoir une incidence sur l'exactitude interculturelle des évaluations fondées sur les générations.

LE VOLET PSYCHOLOGIQUE DE L'ÉVALUATION DES DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES

Les évaluations des différences générationnelles se font souvent de manière informelle. À titre d'exemple, dans une analyse commune des différences générationnelles qui existent aux États-Unis, une personne âgée se plaindrait du caractère de la génération montante, en particulier quand les membres de celle-ci sont à la fin de l'adolescence. Il est facile d'imaginer un homme âgé regardant avec dédain, dans un centre commercial, un groupe d'adolescents « émo » à la coiffure étrange et portant des anneaux aux lèvres et une

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la United States Air Force Academy ou du département de la Défense des États-Unis.

Chapitre 1

quantité excessive d'ombre à paupières¹. Cet homme regarde le groupe, se rappelle peut-être être allé au Viêt Nam quand il avait à peu près le même âge et se dit que « notre pays est vraiment en train de sombrer ». Ce scénario illustre les défis fondamentaux qui accompagnent toute tentative de tirer des conclusions valables concernant les différences générationnelles. Il est certes possible que l'évaluation de l'homme âgé soit juste et que sa génération soit notablement « meilleure » que la génération montante, mais plusieurs processus psychologiques peuvent déformer ces jugements instantanés sur les différences générationnelles.

L'un de ces processus consiste notamment à confondre les *différences d'âge* et les vraies *différences générationnelles*. Deux générations peuvent sembler différentes parce que la génération montante est en fait substantiellement différente de la génération descendante. Dans ce cas, la génération montante est vraiment différente de ses aînés et cette différence resterait évidente s'il était possible de comparer les deux générations au même âge. Il est également possible que les membres de la génération montante semblent différents parce qu'ils sont plus jeunes. Dans ce cas, les qualités des membres de la génération montante sont semblables à celles de la génération montante au même âge et les deux générations semblent différentes seulement parce que la génération descendante est passée par des stades de développement additionnels. Il est relativement facile de confondre les différences d'âge et les différences générationnelles, surtout lorsque les personnes plus âgées ne reconnaissent pas le fait que leurs qualités et leurs comportements sont conceptuellement semblables à ceux des membres de la génération montante au même âge. Ainsi, les auteurs du présent chapitre sont maintenant d'âge moyen. Il serait pour nous facile d'avoir une opinion critique des membres de la génération montante à cause de leur enthousiasme exagéré pour des manies en apparence idiotes telles que laisser un pantalon trop ample « tomber » plusieurs pouces sous la taille, écouter un rap marqué par une sexualité beaucoup trop explicite et avoir trop de tatouages. Nous pourrions cependant oublier le comportement de notre propre génération à l'époque où nous avions le même âge dans les années 1980. Beaucoup de membres de notre génération portaient des jeans lavés à l'acide ridicules, écoutaient Tone Lōc chanter « Wild Thing » et avaient une affreuse coiffure plus tard appelée « coupe Longueuil² ».

Le processus psychologique du recours aux stéréotypes peut aussi déformer les évaluations intergénérationnelles. Les stéréotypes attribuent à une personne des caractéristiques individuelles en fonction du groupe dont elle fait partie³. Le concept du recours aux stéréotypes est souvent associé à la race, au sexe ou à la religion, mais ce phénomène peut aussi s'appliquer d'une

2 | La formation de la prochaine génération de chefs militaires : défis, impératifs et stratégies

génération à l'autre. Beaucoup de hippies des années 1960 affirmaient « qu'il ne faut faire confiance à personne qui a plus de 30 ans », laissant entendre, comme de raison, qu'aucun membre des générations antérieures n'était digne de confiance (et ce, même si les hippies mettaient en même temps l'accent sur l'amour, la paix et la compréhension). Les stéréotypes peuvent créer entre des groupes des différences apparentes là où il n'y en a pas vraiment. Une étude a par exemple découvert qu'il n'existe essentiellement aucune preuve à l'appui du stéréotype concernant les enfants uniques⁴. Même lorsque les stéréotypes reposent sur des différences moyennes réelles, certains peuvent exagérer les vraies différences qui existent entre différents groupes⁵. Cela est en partie dû à l'effet d'homogénéité hors groupe, c'est-à-dire à la tendance à voir les membres qui sont à l'extérieur du groupe comme plus semblables (ou moins diversifiés) que ceux qui font partie du groupe (autrement dit, « ils » sont tous pareils)⁶. Les stéréotypes résistent aussi aux changements parce que les individus tendent à interpréter l'information à caractère social d'une manière qui est conforme aux stéréotypes existants (on parle de préjugé de confirmation)⁷ et ils peuvent qualifier les personnes qui se comportent de façon incohérente en leur accolant un stéréotype d'exception à la règle (on parle de sous-typage)⁸. Bref, le processus du recours aux stéréotypes suggère que les analyses désordonnées des différences générationnelles peuvent être exagérées ou simplement incorrectes.

Il est aussi possible que les membres d'une génération particulière soient poussés à considérer leur génération comme supérieure à d'autres. Ce favoritisme associé à la génération peut avoir pour origine la théorie de l'identité sociale. Cette théorie part de la prémisse selon laquelle l'identité personnelle est constituée de facteurs du niveau individuel (comme le fait de se juger intelligent) et de l'appartenance à un groupe (comme le fait d'être musulman)⁹. Une personne peut en conséquence conserver son estime de soi non seulement en percevant ses propres qualités d'une manière positive, mais aussi en voyant de même les groupes dont elle fait partie sous un jour favorable. La théorie de l'identité sociale est souvent appliquée aux grands ensembles de préjugés que sont par exemple la race, le sexe et la religion, mais elle s'applique facilement aux générations. À mesure que la catégorisation sociale des générations devient importante, l'individu peut être poussé à voir sa génération de façon plus favorable qu'il ne voit d'autres générations.

La United States Air Force Academy (USAFA) nous fournit des preuves anecdotiques qui semblent compatibles avec le favoritisme associé à la génération. Son personnel enseignant et administratif affirme à l'occasion que les nouveaux élèves-officiers font face à des problèmes de moralité. Les

Chapitre 1

préoccupations en question peuvent concerner le nombre des élèves-officiers qui viennent de foyers touchés par le divorce, de l'ampleur de la tricherie qui se manifeste de nos jours à l'école secondaire ou d'autres genres de « crises » qui affligent la génération montante. Ces caractérisations sont peu fréquemment soutenues par un type ou un autre de données comparatives légitimes et elles présentent rarement, quand elles le font, la prochaine génération comme mieux préparée que celle du personnel lui-même. Ces préoccupations concernant les nouveaux élèves-officiers ont été abordées une fois au cours d'une conversation entre l'auteur principal et la doyenne du corps professoral de la USAFA. Celle-ci a dit, avec une sensibilité louable à l'égard de la génération plus jeune que la sienne, que les dirigeants de la USAFA avaient exprimé des préoccupations similaires concernant les nouveaux élèves-officiers dans les années 1970. Il est possible que, dans les années 1970, les élèves-officiers aient en fait été moins bien préparés au service militaire que leurs prédécesseurs et que ceux d'aujourd'hui le soient encore moins que l'étaient les élèves-officiers dans les années 1970. La préparation tendrait donc à diminuer de façon conséquente à tout le moins en commençant par les élèves-officiers des années 1970 et elle se poursuivrait aujourd'hui. Il est aussi possible que diverses générations d'élèves-officiers aient (tout en différant de bien des manières) été préparées de façon similaire au service militaire et que chaque génération voie simplement la suivante comme moins bien préparée qu'elle. Ce processus qui consiste à dénigrer la génération suivante peut aussi se manifester dans les évaluations des élèves-officiers de la USAFA basées sur l'année de la promotion. L'année de la promotion est importante pour les élèves-officiers et les diplômés de la USAFA. Ceux-ci en font parfois la démonstration en annonçant le nombre qui correspond à leur année; un membre de la promotion de 1992 pourrait dire « 92 » comme s'il s'agissait d'une adresse municipale. Les diplômés de la USAFA connaissent bien leur tendance à prétendre qu'ils y étaient quand c'était difficile et que les promotions suivantes sont « plus molles » parce que les choses ont été plus faciles pour elles¹⁰. Il est vrai que le fait de dénigrer les membres d'une promotion ultérieure se fait à une échelle nettement moindre que les caractérisations générales touchant des générations différentes, mais ce processus habituel qui consiste à considérer la promotion suivante d'élèves-officiers comme moins compétente pourrait être un microcosme d'une tendance qui consiste à donner de l'importance au groupe de la génération (ou de la promotion) dont on fait partie.

Pour résumer, plusieurs processus psychologiques peuvent déformer les caractérisations intergénérationnelles et cette déformation est généralement négative. Il faut donc prendre garde de critiquer injustement la génération montante et aussi se méfier des personnes plus âgées qui expriment des

4 | La formation de la prochaine génération de chefs militaires :
défis, impératifs et stratégies

conclusions désinvoltes à propos des insuffisances de celle-ci. Les hypothèses peu éclairées concernant les différences générationnelles peuvent être cause de frictions entre différents groupes d'âge et peuvent, peut-être, miner la précision de processus organisationnels formels et informels destinés à accentuer le perfectionnement professionnel. Il existe toutefois, même s'il faut s'efforcer d'éviter les pièges des caractérisations intergénérationnelles, des différences moyennes réelles entre les générations, ce qui indique que l'homme âgé du centre commercial pourrait dans l'ensemble avoir raison relativement à ses caractérisations des jeunes. Nous ne contestons pas l'existence des caractérisations intergénérationnelles. Elle est certaine. Ce que nous soutenons, c'est que des généralisations précipitées peuvent facilement être erronées.

Il existe heureusement une méthode permettant d'examiner systématiquement les différences générationnelles qui contourne les préjugés susceptibles de se manifester à l'occasion d'évaluations informelles fondées sur les générations. La psychologie et les domaines connexes ont créé une masse de données souvent associées, décennie après décennie, à l'utilisation des mêmes mesures. Jean Twenge, qui a écrit *Generation Me*¹¹, a élaboré une méthode qui permet d'utiliser ces données pour tirer des conclusions plus scientifiques sur les différences générationnelles. Elle a démontré qu'il est possible d'utiliser l'information que l'on trouve dans les publications de recherche, comme l'année de publication de l'article et l'âge des participants, pour évaluer la manière dont des personnes nées à des moments différents ont réagi à diverses mesures quand ces groupes avaient le même âge. Les statistiques associées à cette procédure peuvent parfois être plus compliquées qu'il ne le faut pour le présent article¹². Donnons plutôt, pour illustrer la question, un exemple simplifié. La majeure partie des recherches psychologiques se fait par l'entremise d'étudiants de premier cycle des collèges. On peut, en notant l'endroit où la recherche a été publiée, se faire une idée de l'année de naissance des participants en question. Une fois qu'on a un grand nombre d'études de ce genre utilisant à plus d'une reprise la même enquête, on peut faire un graphique, portant sur plusieurs années, des réponses moyennes des étudiants d'âge collégial.

Cette méthode est cruciale parce qu'elle évite deux grands écueils généralement associés aux recherches sur les différences générationnelles. En premier lieu, elle élimine la confusion due à l'âge qui existe quand un questionnaire d'enquête est distribué simultanément à un groupe jeune et à un groupe âgé; les différences moyennes éventuelles obtenues ainsi peuvent être attribuables à des différences générationnelles réelles ou à des différences d'âge. En second lieu, il est aussi possible d'examiner les différences générationnelles en

Chapitre 1

interrogeant un groupe jeune et un groupe âgé et en demandant aux participants plus âgés de répondre aux questions comme ils l'auraient fait quand ils avaient à peu près le même âge que les participants plus jeunes¹³. La méthode de Jean Twenge élimine les erreurs et les préjugés qui accompagnent les comptes rendus rétrospectifs de ce genre en comparant les réponses données au moment où ces générations avaient le même âge. Cette façon de faire et une plus large compréhension des évaluations fondées sur les générations nous permettent maintenant de répondre à notre question principale : Est-ce que, aux États-Unis, « les enfants d'aujourd'hui » sont différents de leurs prédécesseurs?

LES DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES AUX ÉTATS-UNIS

En règle générale, la réponse à cette question est « oui ». Pour commencer, les étudiants des collèges ont montré entre 1968 et 2008 des niveaux substantiellement croissants d'estime de soi, ce qui indique que les jeunes d'aujourd'hui en ont plus, en moyenne, que dans les années 1960 et 1970¹⁴. Cette hausse de l'estime de soi entraîne une préoccupation concernant l'interprétation. Pour beaucoup, la hausse de l'estime de soi serait manifestement positive. En fait, la croyance selon laquelle l'estime de soi peut corriger de nombreux défauts sociétaux et personnels est au départ le fondement premier de la tentative d'élever l'estime de soi des enfants¹⁵. Malheureusement, les éléments soutenant les prétendus avantages d'une grande estime de soi sont, au mieux, obscurs. Roy Baumeister et ses collègues ont, dans un examen approfondi, conclu que les avantages d'une estime de soi accrue sont minimes et que les « louanges aveugles » souvent associées aux programmes d'accroissement de l'estime de soi peuvent mener à des niveaux accrus de narcissisme¹⁶. Le narcissisme recoupe l'estime de soi en ce qu'il implique une image de soi positive, mais il inclut de plus grandes doses d'orgueil de même que des éléments additionnels, comme l'importance de bien paraître aux yeux des autres (c'est-à-dire de paraître physiquement attirant, important ou puissant) et une tendance à manifester moins de chaleur et d'empathie dans les relations interpersonnelles. Au contraire de l'estime de soi, le narcissisme est plus clairement associé à des caractéristiques négatives qui impliquent en général une préoccupation réduite pour les autres, une tendance à l'exploitation et une propension à réagir de manière agressive lorsque la très haute opinion que le narcissique a de lui-même est menacée¹⁷. Conformément aux préoccupations que Roy Baumeister et ses collègues ont soulevées, le narcissisme a aussi augmenté de façon substantielle, parmi les étudiants des collèges, de 1979 à 2006¹⁸. Il existe aussi des signes correspondants selon lesquels les membres de la génération montante tendent à moins se préoccuper des

opinions des autres et que, par rapport aux générations qui les précèdent, ils éprouvent moins d'empathie¹⁹.

Ces constatations servent d'arrière-plan à plusieurs autres changements de nature générationnelle. Les jeunes citoyens des États-Unis semblent avoir des niveaux réduits de santé mentale et de bien-être²⁰ et ils manifestent des niveaux plus élevés d'anxiété²¹ et de dépression²². Ces conclusions peuvent sembler en désaccord avec les hausses correspondantes de l'estime de soi, mais quelques processus psychologiques peuvent expliquer pourquoi la hausse de l'estime de soi et le repli sur soi peuvent, en fin de compte, être préjudiciables. La génération montante rapporte aussi avoir une source de détermination réduite²³, variable qui évalue la mesure dans laquelle une personne croit que ce qui lui arrive découle de son comportement (source de détermination interne) ou de forces indépendantes de sa volonté (source de détermination externe)²⁴. Le maintien d'une source de détermination interne aide à accroître les niveaux de santé mentale et de bien-être²⁵. Lorsque la perception qu'une personne a d'elle-même est exagérée, elle risque de trouver les réactions négatives à son égard plus menaçantes, ce qui accroît la tendance à attribuer les échecs à des sources externes (par exemple j'ai échoué parce que l'instructeur ne m'aime pas). Cette stratégie peut protéger l'estime de soi à court terme, mais ce processus d'externalisation de la source de détermination pourrait à long terme mener à des sentiments d'impuissance et d'aliénation²⁶. Un niveau élevé de repli sur soi peut aussi affaiblir le sentiment d'appartenance à la communauté et susciter un sentiment de solitude, ce qui mine en fin de compte le bien-être personnel²⁷. Enfin, Roy Baumeister a comparé un niveau élevé de repli sur soi au fait de se faire donner une grande maison bien équipée²⁸. Être propriétaire d'une maison imposante peut à court terme avoir des effets positifs, mais les propriétaires consacrent normalement beaucoup de temps et d'énergie à l'entretien de leur belle demeure. Ces propriétaires peuvent ne pas remarquer qu'ils seraient plus heureux s'ils avaient simplement une maison plus petite nécessitant moins d'attention et leur laissant plus de temps pour d'autres activités telles que les voyages ou les activités sociales. De même, les personnes qui se considèrent comme grandes et importantes consacrent une énergie mentale et émotionnelle considérable à la confirmation constante de ces qualités.

Ces grands changements présents au niveau de la personnalité se traduisent en tendances intéressantes au niveau de l'attitude ou du comportement. Les jeunes se livrent plus tôt et plus souvent à des activités sexuelles²⁹, ce qui reflète peut-être la préoccupation réduite à l'égard de l'opinion des autres et un intérêt accru pour faire ce qui procure une satisfaction immédiate.

Chapitre 1

Ils peuvent aussi faire preuve d'un plus grand soutien de l'égalité raciale et sexuelle et de l'égalité relative à l'orientation sexuelle³⁰. Fait intéressant, un examen de *Millennials at Work*³¹ révèle un mélange de caractéristiques positives et négatives. Comme on pouvait s'y attendre, cette génération montante semble plus individualiste³², moins axée sur le travail³³ et plus obèse³⁴. Elle pourrait toutefois ne pas être différente pour ce qui est de traits tels que le désir d'aider les autres³⁵ et elle pourrait même présenter des avantages pour ce qui est de la volonté de parler ouvertement et de travailler en équipe³⁶. D'autres ont noté que *Millennials* fait état de niveaux relativement élevés de satisfaction associée à l'entreprise et à l'emploi, et se demandent si les éléments particuliers concernant la formation professionnelle que *Millennials* prend en considération sont dignes d'intérêt³⁷.

Il est un domaine où les jeunes peuvent exceller : celui de leur bonne connaissance de la technologie³⁸. Nous nous sommes concentrés sur les caractéristiques de la personnalité et les attitudes parce qu'il s'agit de qualités internes générales qui peuvent s'appliquer à de nombreuses situations. Ce sont aussi les domaines qui alimentent le plus les discussions sur les différences générationnelles. Naturellement, il y a des changements sociaux, souvent au niveau technologique, qui sont plus tangibles et moins contestables. Les jeunes grandissent dans un monde qui fonctionne de plus en plus sous l'impulsion de la technologie et où la disponibilité immédiate des médias et de l'information (par exemple Internet, les téléphones cellulaires, les dispositifs de positionnement global et des centaines de chaînes de télévision) croît de façon exponentielle. Ces genres de changements sociaux sont sûrement, s'ils sont intéressants et parfois inquiétants, en interaction avec les changements touchant la personnalité. L'expérience technologique va accroître la compétence correspondante, mais la disponibilité de quantités massives d'informations et de divertissements pourrait aussi saper les niveaux de maîtrise de soi³⁹. Le fait que les sites de réseautage social tels que Facebook favorisent le narcissisme est aussi préoccupant⁴⁰.

QUELQUES MISES EN GARDE CONCERNANT L'INTERPRÉTATION DES DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES

Même si le présent examen révèle des différences notables entre les générations, il reste important de ne pas exagérer les différences moyennes réelles de la même manière que les stéréotypes peuvent exagérer les différences entre différents groupes. Même si les personnes nées dans les années 1990 ont en moyenne plus d'estime de soi que celles qui le sont dans les années 1960, cela ne signifie pas que chaque personne née dans les années 1990 a une

plus grande estime de soi que chaque membre d'une génération antérieure. La génération montante compte des membres qui ont une faible estime de soi et les générations antérieures comptent des membres qui en ont une très grande. Cet aspect devrait aussi nous rappeler qu'il ne faut pas supposer que tous les membres d'une génération sont identiques, même si les différences générationnelles moyennes valent la peine d'être prises en considération.

Nous croyons aussi qu'il est important d'éviter un préjugé négatif qui peut accompagner des différences générationnelles légitimes. Il y a des raisons de s'inquiéter des jeunes. Ceux-ci ont en effet appris à se replier davantage sur soi, à se renfermer davantage et à moins se préoccuper des autres. Ce même groupe estime aussi avoir un niveau moindre de maîtrise personnelle de la situation et manifeste des signes de santé mentale réduite. Le repli sur soi et l'individualisme des jeunes pourraient cependant avoir des bons côtés qui les rachètent. Les jeunes semblent respecter l'individualisme des autres en manifestant une plus grande tolérance envers les groupes qui sont différents du leur. Il est facile pour les citoyens des États-Unis de devenir nostalgiques quand il est question des générations antérieures, en particulier celle qui a combattu durant la Seconde Guerre mondiale et qui est revenue au pays pour aider à forger une stabilité économique et sociale. Il est facile d'oublier que le mouvement des droits civiques et d'autres mouvements politiques qui ont aidé à assurer l'égalité aux États-Unis ont opéré après les années 1940 et 1950. Si les jeunes citoyens des États-Unis d'aujourd'hui n'ont pas accompli les exploits vraiment héroïques associés à une guerre qui avait la faveur de la société, ils n'ont pas non plus interné les Américains d'origine japonaise dans des camps ni soumis les Noirs américains à la ségrégation⁴¹. On peut en déduire que, peut-être, il n'est pas une génération qui a tout fait correctement et qu'il serait sage, au niveau individuel, de conserver une certaine mesure d'humilité générationnelle.

Il est aussi important de se rappeler que les différences générationnelles qu'illustre le présent article décrivent de vastes changements qui ont eu lieu aux États-Unis. Le corollaire évident est que ces changements ne sont pas nécessairement représentatifs de ceux qui ont eu lieu dans d'autres pays. La généralisation des constatations en question est également préoccupante en ce qui concerne non pas la population correspondante dans d'autres pays, mais plutôt la sous-population militaire des États-Unis. Étant donné que les États-Unis entretiennent une force entièrement constituée de volontaires (ou constituée par libre choix), nous nous retrouvons face à la possibilité que les grandes différences générationnelles qui existent aux États-Unis ne s'appliquent pas aux forces armées des États-Unis. Il est possible que

Chapitre 1

celles-ci aient continué à attirer des personnes qui ont des qualités et des valeurs semblables à celles des membres des générations antérieures, ce qui voudrait dire que les jeunes militaires ou les nouveaux seraient d'un point de vue générationnel semblables aux militaires plus âgés tout en étant de plus en plus différents des autres membres de leur génération qui restent des civils. Il est également possible que le processus de sélection qui attire le personnel dans les forces armées soit peu touché par les changements générationnels et que les jeunes militaires diffèrent donc des militaires plus âgés d'une manière qui équivaut plus largement aux changements générationnels qui ont eu lieu aux États-Unis. Qui plus est, différents secteurs des forces armées des États-Unis (comme la branche, le champ professionnel ou le groupe associé au grade) peuvent être plus ou moins représentatifs des grands changements qui se produisent sur le plan générationnel. Malheureusement, nous n'avons pas de données empiriques permettant de répondre à cette question, même si nous croyons que les changements générationnels décrits traduisent dans une mesure assez importante les changements touchant la personne moyenne qui s'enrôle dans les forces armées des États-Unis. Il est difficile d'imaginer que les jeunes militaires ont été en très grande majorité exempts des processus généraux qui ont façonné leur génération. Les recherches futures devraient néanmoins envisager l'étude de cette question. Les pays où un pourcentage plus élevé des militaires sert dans le cadre du service militaire obligatoire (comme Singapour, la Corée du Sud et la Suisse) auraient des préoccupations réduites à ce sujet parce que leur population militaire serait plus représentative de leur population civile, à tout le moins dans la tranche d'âge soumise au service militaire.

LES DÉFIS QUI ATTENDENT LES FUTURS MILITAIRES DE CARRIÈRE

Au moment même où le genre de personne qui s'enrôle dans les forces armées semble changer, les exigences du service militaire changent elles aussi, peut-être de concert ou en concurrence avec les changements générationnels. Le contexte dans lequel les opérations militaires des États-Unis se déroulent se modifie actuellement de façon spectaculaire. Nous croyons que ces changements touchent quatre dimensions qui sont particulièrement pertinentes pour la prochaine génération de chefs militaires.

La première dimension concerne la gamme élargie des opérations militaires, qui incluent maintenant des rôles que les militaires auraient auparavant considérés comme non traditionnels. Cet aspect se reflète dans un nouveau lexique relatif aux opérations militaires des États-Unis. Des termes tels que

« contre-insurrection », « opérations de maintien de la paix », « opérations d'information », « aéronef téléguidé » (ou RPA : aéronef piloté depuis un endroit éloigné et sans pilote à son bord) et « dispositif explosif de circonstance » sont maintenant la « nouvelle norme » quand il est question des opérations militaires en cours. L'un des auteurs (le Lcol Lindsay) a récemment été en Afghanistan et il a été surpris de la mesure dans laquelle une organisation telle que les forces armées qui fait une large place aux acronymes en a créés encore plus pour décrire ces nouvelles missions et ces nouvelles fonctions. Cela ne veut pas dire que les forces armées du passé n'ont pas pris part à des activités non traditionnelles de ce genre. Nous notons plutôt simplement que la génération montante devrait être formée en partant de l'hypothèse que ses membres vont connaître toute la gamme des opérations militaires. La notion de guerre asymétrique peut englober une bonne part de cette transition. Alors que, sous sa forme traditionnelle (ou symétrique), la guerre met en jeu de grandes armées permanentes s'affrontant directement pour occuper une étendue de terrain, la guerre asymétrique se décrit mieux par « l'absence de base de comparaison commune concernant la qualité ou, en termes opérationnels, la capacité⁴² ». Autrement dit, une force plus petite ou dont l'armement est inférieur sait qu'elle est susceptible de perdre une bataille classique et elle recourt donc à d'autres tactiques, techniques et procédures pour rendre les chances plus égales. Une force peu nombreuse peut se servir de la connaissance qu'elle a du terrain pour mener des attaques « irrégulières » qui exploitent les points faibles de la force qui lui est supérieure en nombre. Les opérations militaires en cours des États-Unis (comme les opérations ENDURING FREEDOM et NEW DAWN) sont représentatives des conflits de type asymétrique. Cette différence fondamentale concernant la nature de la guerre exige de la part des militaires de carrière un ensemble additionnel d'habiletés et de compétences⁴³.

Un exemple palpable des nouvelles exigences associées à la guerre asymétrique inclut la notion qui consiste à gagner la population locale à sa cause. Les militaires de carrière doivent gagner politiquement la population locale à leur cause plutôt que simplement la dominer par la puissance militaire⁴⁴. Si cela peut sembler simple en théorie, l'application est extrêmement difficile. Cette mission exige du personnel militaire qu'il comprenne la population locale – sa culture, ses besoins et ses buts. Les militaires de carrière ne vont pas, sans cette compréhension, apporter l'aide qui convient et ils vont susciter une animosité accrue, pour ainsi dire, accroître le nombre des combattants ennemis. Cette combinaison du maintien de la paix et du combat peut aussi rendre difficile la tâche qui consiste à distinguer les combattants des non-combattants⁴⁵. Cette difficulté crée des défis clairs pour les militaires de

Chapitre 1

carrière, qui doivent prendre un temps précieux pour apprendre à connaître et respecter les nuances de la culture locale, qui sont dans bien des cas difficiles à saisir. De plus, un comportement qui est efficace dans les opérations de guerre asymétrique peut ne pas convenir dans des opérations symétriques. Par exemple, au Moyen-Orient, un des facteurs qui aident à gagner la confiance consiste à déposer ses armes, à enlever le gilet de protection balistique et à prendre le thé avec les habitants d'un village. La nécessité d'adopter ce comportement peut sembler évidente à un profane, mais cette exigence est pour les combattants incroyablement stressante (ce qui est compréhensible), car ce genre de comportement les expose à un grand risque. Les militaires de carrière font donc face à un dilemme perpétuel. Le fait de ne pas agir ainsi peut miner l'établissement d'une relation qui est nécessaire pour mener la mission à bien, mais, combinés à une mauvaise appréciation de la situation sur le plan de la sécurité, ces mêmes comportements peuvent entraîner la mort de l'intéressé et d'autres personnes.

La croissance incessante de la guerre asymétrique contribue à une deuxième dimension du changement, qui est la délégation de processus importants de prise des décisions, changement que Sanders, Lindsay, Foster et Cook⁴⁶ décrivent ainsi :

Des décisions qui étaient auparavant prises à des niveaux supérieurs sont maintenant réparties dans l'ensemble de la hiérarchie militaire. Par conséquent, tous les militaires sur le « champ de bataille » contemporain doivent être prêts à prendre des décisions qui influent non seulement sur la réussite de la mission en cours, mais aussi sur l'issue de la mission générale dans le théâtre. Par exemple, un jeune sergent qui dirige une escouade dans un village en Afghanistan ne peut plus supposer que ses gestes n'auront pas de répercussions au-delà de cet emplacement géographique. De mauvaises décisions, comme celles entraînant des pertes civiles, peuvent déstabiliser les relations entre civils et militaires à l'échelle locale et nuire aux relations diplomatiques internationales. Donc, même lorsqu'on conduit des opérations au niveau tactique, de mauvaises décisions peuvent nuire à l'ensemble de la mission militaire. (79-80) [Traduction]

Les formes traditionnelles d'opérations militaires étaient confrontées à des situations similaires, dans laquelle il fallait prendre sur-le-champ des décisions de nature tactique ayant des répercussions sur le plan stratégique. Le besoin d'une réflexion de niveau stratégique à tous les niveaux de la prise des décisions croît toutefois peut-être dans les nouvelles formes d'opérations

militaires⁴⁷. Ce type de prise des décisions ne convient pas au processus militaire traditionnel dans lequel le grade joue un rôle clé et selon lequel les décisions sont prises par le commandant et ensuite communiquées aux échelons inférieurs de l'organisation. Le processus traditionnel de prise des décisions partant du haut va assurément rester nécessaire étant donné le besoin qu'ont les militaires de réagir rapidement et de manière organisée, mais un accent accru mis sur la prise de décisions importantes et immédiates à des échelons inférieurs pourrait provoquer une crise de croissance. Cette tendance pourrait être difficile pour les chefs militaires de rang élevé, qui sont habitués à avoir un plus large pouvoir en matière de prise des décisions et à devoir rendre des comptes à cet égard. Elle a aussi des répercussions pour les chefs militaires des échelons inférieurs, qui ont maintenant une plus grande responsabilité pour ce qui est de discerner les décisions qui relèvent d'eux et la marche à suivre pour les prendre avec la plus grande efficacité. Les chefs militaires qui sont en cours de formation doivent apprendre à réfléchir de façon stratégique et à prendre des décisions d'ordre tactique au moment même où ils s'exposent au danger pour accomplir leur mission.

La troisième dimension concerne le recours accru à la technologie⁴⁸. Le savoir-faire technologique est essentiel aux communications militaires en général et à des aspects particuliers tels que le système de positionnement global et les aéronefs téléguidés. Les militaires de carrière doivent avoir un ensemble minimum de compétences juste pour les utiliser et les entretenir. L'importance croissante des aéronefs téléguidés est un exemple intéressant de la rencontre de la technologie militaire et de la psychologie militaire. Les aéronefs téléguidés font naître des défis nouveaux associés à ce type de système d'arme. Il est maintenant possible d'envoyer un aéronef dans une situation dangereuse sans avoir à s'inquiéter de la vie du pilote. Quelles sont les habiletés à long terme exigées de ceux qui « pilotent » des aéronefs téléguidés? Le pilotage d'un aéronef téléguidé ne soumet pas le corps à un stress physique et ne suscite pas non plus la peur et l'anxiété qui peuvent accompagner une exposition directe au feu de l'ennemi. Comme le recours aux aéronefs téléguidés augmente, il pourrait être difficile de continuer à insister sur le développement d'une mentalité de « guerrier ». Il est aussi important de noter que ceux qui pilotent des aéronefs téléguidés peuvent avoir besoin d'habiletés accrues dans d'autres domaines. Ce nouveau genre de pilote pourrait avoir besoin d'un niveau plus élevé d'habiletés « de joueur de jeux vidéo », d'autant plus que les forces armées songent à faire piloter en même temps des aéronefs téléguidés multiples par une personne⁴⁹. Un autre aspect concerne le genre différent de stress mental que le militaire pourrait éprouver quand, par l'entremise d'un aéronef de ce genre à grande distance, il blesse ou tue des

Chapitre 1

gens. Il est possible que les personnes qui utilisent ce genre de système d'arme deviennent épuisées, anxieuses ou déprimées à des moments inattendus.

Une quatrième dimension concerne la capacité de moins en moins grande de prédire l'avenir des opérations militaires (en dépit des prédictions qui précèdent)⁵⁰. Le rythme des changements qui se produisent dans la société semble s'accroître, en particulier dans le domaine technologique. Il est par conséquent moins sûr que les habiletés que les jeunes militaires de carrière d'aujourd'hui doivent avoir vont demeurer pertinentes à mesure qu'ils avancent dans leur carrière militaire. Cette capacité réduite de prédire la nature des opérations militaires de l'avenir s'est manifestée dans l'intervention des États-Unis en Iraq et en Afghanistan, où les opérations ont dans les deux cas, nécessité des modifications substantielles une fois lancées⁵¹. Un autre défi tient au fait que les forces armées des États-Unis ne sont en fin de compte pas responsables des décisions stratégiques globales entourant les actions militaires, par exemple en ce qui concerne le moment, l'endroit et la manière de leur intervention, ce qui accroît la probabilité que des militaires vont prendre part à des opérations en vue desquelles ils n'ont pas disposé d'un temps adéquat pour se préparer.

La notion qui consiste à préparer les militaires pour l'inconnu pourrait sembler absurde, mais deux qualités semblent principalement reliées à ce type de préparation. La première concerne le concept de *adaptabilité*, c'est-à-dire la capacité d'une personne de prédire des conditions nouvelles dans l'environnement ou de s'y adapter tout en maintenant un rendement acceptable⁵². Dans le milieu militaire, où les changements sont fréquents et rapides, la capacité de s'adapter vite à un nouvel ensemble de circonstances est cruciale pour accomplir la mission et prévenir des effets néfastes inutiles. Le concept de *ouverture* est la seconde qualité. L'ouverture (aussi appelée *ouverture à l'expérience*) désigne la disposition d'une personne à envisager un large éventail de valeurs et d'idées et à vivre des expériences nouvelles, imaginatives, artistiques ou émotionnelles⁵³. Les personnes très ouvertes tendent à être moins traditionnelles, moins conformistes et plus imaginatives. Si les opérations militaires changent vraiment à un rythme croissant, cultiver l'ouverture peut constituer une autre manière de préparer les chefs militaires de demain au changement lui-même.

LES JEUNES MILITAIRES DE CARRIÈRE ET LES OPÉRATIONS MILITAIRES DE L'AVENIR

Les jeunes citoyens des États-Unis sont-ils mieux ou moins bien préparés au service militaire de l'avenir que ceux qui les ont précédés? Nous croyons que

14 | La formation de la prochaine génération de chefs militaires : défis, impératifs et stratégies

la réponse compte de multiples facettes, ce qui montre bien que les qualités des jeunes militaires de carrière sont fort probablement, de façons complexes, en interaction avec la nature changeante des opérations militaires. L'attribut négatif le plus clair concerne l'information selon laquelle les jeunes ont en moyenne une santé mentale et un bien-être réduits. La dépression limite manifestement l'efficacité militaire et une anxiété accrue sur le plan des émotions est également susceptible de nuire à l'efficacité militaire. Les personnes qui sont constamment plus anxieuses pourraient être mises à rude épreuve dans des conflits de type asymétrique, qui nécessitent la capacité d'interagir d'une façon axée tant sur la collaboration que sur la combattivité avec une population locale. Les personnes chroniquement anxieuses sont susceptibles de prendre moins efficacement des décisions, en particulier dans les situations stressantes, et il a été démontré que l'anxiété est négativement associée à un leadership efficace⁵⁴. Le fait que les jeunes sont plus susceptibles d'avoir des kilos en trop, ce qui est clairement incompatible avec les valeurs militaires, est un autre point préoccupant. Bien que ce soit une caractéristique peut-être plus facile à corriger, elle pourrait avoir d'importantes répercussions. Les jeunes qui ont des kilos en trop peuvent être moins enclins à voir le service militaire comme un choix viable ou ne pas arriver à toujours respecter les normes pendant leur service dans les forces armées.

Les niveaux accrus d'estime de soi, de repli sur soi, d'individualisme et de narcissisme ont fort probablement des conséquences variables. L'adhésion accrue de la génération montante à la célébration du moi et à une action indépendante ne cadre clairement pas avec une organisation militaire qui a typiquement besoin d'efforts collectifs coordonnés pour être efficace. Un niveau de narcissisme élevé amène l'individu à se faire valoir et à moins s'intéresser au bien-être des autres, et fait généralement en sorte qu'il est plus difficile de travailler avec lui. Nous supposons de plus qu'un niveau de narcissisme élevé a pour conséquence que les individus sont moins susceptibles de se mettre en danger pour protéger quelqu'un d'autre; il est moins intéressant de risquer sa vie lorsque l'on se sent important, unique et spécial. Une hausse de l'estime de soi pourrait pourtant être avantageuse. Il pourrait ici être utile de faire une distinction rudimentaire entre les formes saines et malsaines de l'estime de soi. L'estime de soi est une qualité utile quand elle est combinée à un désir d'aider les autres et distincte des comportements associés à une attitude défensive, au souci que l'on se fait de son image et à l'exploitation qui peuvent accompagner le narcissisme. Il semble par exemple que les personnes qui ont une haute estime de soi soient moins susceptibles de tricher, mais seulement quand elles ont un besoin réduit d'obtenir l'approbation des autres⁵⁵. Gérée correctement, l'estime de soi peut contribuer à des formes

Chapitre 1

saines de confiance en soi qui accentuent l'efficacité. Les chefs militaires prétendent aussi, couramment, vouloir des réactions franches de leurs subordonnés. La confiance en soi et l'absence de formalisme des jeunes amènent probablement ceux-ci à parler plus franchement à leurs supérieurs. Les chefs militaires peuvent profiter de cette franchise s'ils sont disposés à écouter et si les jeunes militaires de carrière prennent soin de la présenter de manière constructive et professionnelle.

Curieusement, une ramification du repli sur soi et de l'individualisme des jeunes pourrait être utile dans le domaine de la guerre asymétrique. Comme ceux-ci semblent généralement plus tolérants à l'égard des différences qui existent entre les groupes, ils pourraient aussi être plus aptes à interagir de façon positive avec des cultures qui sont différentes de la leur. Les personnes plus âgées semblent par exemple avoir des perceptions plus ancrées et plus négatives des musulmans⁵⁶. Beaucoup d'entre elles ont grandi dans un pays, les États-Unis, où la chrétienté était la norme et où l'on mettait moins qu'aujourd'hui l'accent sur la diversité. Les jeunes sont plus susceptibles de considérer de manière générale les opinions négatives concernant l'Islam comme nuisibles. Dans ce contexte, il est possible que les jeunes citoyens des États-Unis soient plus aptes à établir le genre de relation qui est nécessaire pour ne pas simplement occuper un autre pays, mais pour travailler en partenariat avec d'autres pays. Il faut cependant être prudent à l'égard de cette hypothèse. Le niveau d'empathie réduit⁵⁷ et le niveau de narcissisme accru⁵⁸ que l'on trouve dans la génération montante peuvent amener ses membres à être moins authentiquement poussés à aider les autres et plus susceptibles d'avoir des accès de colère quand ils travaillent dans ces contextes.

Laisance des jeunes avec la technologie devrait être un atout manifeste. Il semble tout à fait clair que la technologie est et va demeurer un élément central des opérations militaires.

Les préoccupations concernant la préparation des jeunes au service militaire ne sont certainement pas nouvelles. Il serait facile de prétendre que les opérations militaires ne sont pas naturelles (parce qu'il faut risquer sa vie) et que les forces armées ont toujours dû préparer des personnes pour ce type de carrière. Nous ne désirons pas discuter de cet aspect en général parce que c'est en soi une vaste question et que les forces armées des États-Unis y consacrent déjà une attention considérable. Nous demeurons plutôt concentrés sur le thème du présent chapitre et sur la manière dont les changements générationnels sont précisément reliés à la préparation militaire. Nous formulons dans cette veine les suggestions suivantes. Tout d'abord, le défi le plus

important consiste à former des militaires de carrière qui ont une santé mentale supérieure en cherchant en particulier à inhiber la dépression et l'anxiété. Il convient en deuxième lieu de gérer l'estime de soi positive que manifestent souvent les jeunes en encourageant l'empathie, l'adoption de la perspective et le service. Chacun de ces points pourrait s'opposer aux éléments néfastes du narcissisme. En troisième lieu, les jeunes militaires de carrière, et surtout les chefs militaires, doivent être ouverts à des idées nouvelles et être adaptables. Quatrièmement, les forces armées des États-Unis devraient exploiter la compétence technologique des jeunes. Elles doivent enfin aussi, cinquièmement, continuer d'insister sur une culture de la bonne forme physique afin de s'attaquer aux préoccupations constantes relatives à l'obésité et à la santé en général.

Nous présentons de plus deux variables additionnelles qui semblent cruciales pour soutenir les rôles croissants des chefs militaires. La prochaine génération de chefs militaires va avoir un besoin accru de jouer toute une gamme de rôles, dont certains se juxtaposent, comme le fait d'être un guerrier et un gardien de la paix. La maîtrise de soi et la souplesse du moi sont deux des variables clés de la gestion de ces rôles diversifiés. La maîtrise de soi a été décrite comme « la maîtrise du soi par le soi⁵⁹ ». La souplesse du moi est la capacité qu'a une personne de faire varier les stratégies perceptives, cognitives et comportementales en fonction des exigences de la situation⁶⁰. Les personnes qui ont une souplesse du moi élevée peuvent accroître leur maîtrise de soi selon les exigences de la situation. Encore une fois, le besoin qu'ont les militaires de manifester des niveaux élevés de ces variables n'est pas nouveau, mais la maîtrise de soi et la souplesse du moi pourraient être de plus en plus importantes parce que les militaires, et surtout les chefs militaires, jouent à différents moments plusieurs rôles contradictoires.

Il ne faut pas confondre ce concept de *souplesse du moi* et la *résilience*, qui sert souvent à désigner une notion qui ressemble davantage à la capacité de surmonter efficacement des situations menaçantes ou difficiles. Un numéro récent d'*American Psychologist* consacré à la santé globale du soldat s'appuyait fortement sur le concept de la résilience⁶¹. Le concept général de la résilience ne semble pas lié aussi clairement à la préparation de la prochaine génération de chefs militaires parce que la résilience est depuis longtemps cruciale pour l'efficacité des opérations militaires et il ne semble pas exister de données empiriques directes indiquant si la résilience a augmenté ou diminué au fil du temps. Le concept de la résilience pourrait néanmoins offrir un thème déterminant utile. La baisse apparente du niveau de la santé mentale indique que les jeunes sont probablement moins résilients que leurs prédécesseurs⁶²,

Chapitre 1

malgré les hausses rapportées de leur estime de soi. De même, les tendances actuelles touchant les opérations militaires donnent à penser que la résilience psychologique pourrait être de plus en plus nécessaire. Même si nous n'avons pas examiné le concept général de la résilience dans le contexte des changements générationnels, nous pouvons donc seulement être d'accord avec le fait que c'est une partie cruciale du maintien de l'efficacité militaire actuelle et le fait qu'elle s'apparente aux questions générationnelles examinées dans le présent chapitre.

Les forces armées des États-Unis peuvent s'occuper de ces préoccupations concernant le développement des forces de deux manières principales. Une méthode consiste à choisir des personnes qui sont aptes à accomplir ce genre de service. Ce processus se fait parfois naturellement lorsque les personnes qui désirent servir dans les forces armées le font parce qu'elles ont le profil personnel fondamental qui convient à ce genre de travail. Les besoins du recrutement et les exigences du service militaire peuvent toutefois être en conflit. Dans son livre, Jean Twenge a utilisé un titre de chapitre qui renvoie au slogan « An Army of One » (« Une armée en un ») que l'armée américaine a adopté en 2001⁶³. L'idée de constituer « An Army of One » pourrait séduire une génération montante qui est plus repliée sur soi et qui a grandi avec Rambo et le « Terminator ». Cette stratégie de recrutement semble cependant entièrement incompatible avec l'accent mis sur le travail d'équipe et le collectivisme qu'incarnent les unités militaires. Cela reflète une tension qui peut exister entre le besoin d'obtenir un nombre de recrues suffisant et le besoin d'obtenir le bon genre de recrues. Nous faisons aussi une mise en garde concernant le fait que mettre un accent accru sur la sélection de personnes présentant certaines caractéristiques pourrait accroître l'écart qui existe aujourd'hui aux États-Unis entre les militaires et les civils. Certaines différences entre la population militaire et la population civile ont du sens, comme la capacité à tuer quelqu'un quand il le faut, mais le fait de rendre ces populations trop différentes pourrait être problématique au plan politique⁶⁴.

Il est aussi possible de préparer la prochaine génération à un service militaire ultérieur par la formation et le perfectionnement. Kowske, Rasch et Wiley ont contesté les avantages qu'il y a à adapter les interventions à des différences générationnelles dans le monde des affaires⁶⁵. Nous comprenons ce point de vue, car il est possible d'exagérer l'ampleur des différences générationnelles moyennes et la mise en place de nouveaux programmes d'instruction a un coût. Cela dit, nous croyons effectivement que les forces armées des États-Unis auraient avantage à modifier avec soin les programmes d'instruction afin de tenir compte des changements générationnels connus. Le coût relatif

qui s'y rattache est probablement moins élevé que le coût correspondant qui existe normalement dans les organisations commerciales, car les forces armées des États-Unis ont déjà de nombreux programmes d'instruction. Ces programmes incluent des écoles entières, ils se font souvent en résidence (par exemple à l'Airman Leadership School, dans les écoles supérieures de guerre (War College) et ainsi de suite) et ils sont chargés de préparer les militaires de carrière à la phase suivante de leur carrière. Adapter ces programmes afin de tenir compte de questions d'ordre générationnel ne semble pas trop coûteux, surtout si l'on considère qu'ils sont de toute manière constamment mis à jour. Les forces armées des États-Unis doivent aussi prendre en considération leur propre version du rendement du capital investi associé à ces programmes. Il est exceptionnellement difficile de quantifier la mesure dans laquelle une légère augmentation d'une estime de soi saine ou une légère diminution de l'anxiété pourraient profiter aux forces armées des États-Unis. L'avantage qu'il y a à tenir compte des différences générationnelles tient toutefois au fait qu'il est possible de prévoir les préoccupations concernant le développement des forces. On devrait donc peut-être considérer les facteurs des changements générationnels dans les modifications des programmes de perfectionnement non pas comme un coût, mais plutôt comme un moyen de donner plus efficacement *une nouvelle orientation* aux programmes d'instruction existants pour préparer les militaires de carrière aux opérations militaires à venir.

CONCLUSION

Cette description des différences générationnelles et de l'avenir du leadership militaire s'applique aux États-Unis. Les personnes qui sont à l'extérieur des États-Unis vont devoir déterminer la mesure dans laquelle ces tendances reflètent celles qui existent dans leur pays, tout comme des citoyens des États-Unis peuvent se demander si les tendances dont font état d'autres pays éclairent les nôtres. Nous croyons toutefois que bien que les tendances générationnelles varient selon le contexte, plusieurs des concepts utilisés pour analyser les différences générationnelles se transposent effectivement d'une culture à l'autre. Les processus psychologiques qui déforment les évaluations informelles qui tiennent compte des générations existent presque certainement dans toutes les cultures. Le fait de confondre les différences d'âge et les différences générationnelles et le recours aux stéréotypes sont presque certainement universels. Les erreurs et les préjugés qui peuvent accompagner des jugements rétrospectifs existent sûrement aussi dans toutes les cultures. (S'il existe une culture où les gens ont des souvenirs substantiellement exacts et impartiaux, veuillez nous en informer pour que nous puissions déménager dans le pays de cette culture.) Nous espérons que notre manière d'examiner

Chapitre 1

ce sujet aide à évaluer avec exactitude les différences générationnelles dans d'autres cultures.

Nos forces armées vont-elles décliner de façon abrupte à mesure que la génération montante en hérite? Nous en doutons. La prochaine génération d'officiers des forces armées a son propre ensemble de qualités; certaines peuvent affaiblir l'efficacité militaire alors que d'autres peuvent l'accentuer. Il est aussi important de comprendre que les changements en question sont en cours depuis des décennies, ce qui signifie qu'ils constituent aujourd'hui une part croissante du personnel militaire et non une vague spectaculaire qui va soumettre le système à un stress soudain. La génération descendante devrait en conséquence prendre soin de ne pas juger trop sévèrement les jeunes au moment où elle commence à leur céder l'avenir des forces armées des États-Unis. De plus, se plaindre de la génération suivante, au lieu de s'associer à elle, pourrait étouffer l'évolution même que la génération descendante désire susciter. Les forces armées devraient cependant reconnaître qu'il existe des questions substantielles à considérer du point de vue des changements générationnels et qu'il vaut peut-être mieux pour elles faire preuve d'une trop grande anxiété concernant la prochaine génération de chefs militaires que d'une anxiété insuffisante. Nous encourageons aussi les militaires de carrière à se demander comment la manière dont leur génération a été élevée pourrait leur avoir, en tant que groupe, donné certaines forces et certaines faiblesses dans le contexte du service militaire. En comprenant ces attributs, les militaires de carrière peuvent se demander ceux qui constituent des forces et ceux qui constituent des faiblesses auxquelles il faut s'attaquer. Après tout, les membres des forces armées des États-Unis qui sont jeunes et ceux qui sont plus âgés ont en commun un trait que tous devraient embrasser, à savoir l'adhésion à une activité professionnelle dont le but est de servir leurs concitoyens. La meilleure conséquence découlant de la compréhension des différences générationnelles est de ne pas chercher à décider quelle génération est la meilleure, mais de plutôt se servir de cette compréhension pour accentuer l'efficacité de tout le personnel militaire.

NOTES

- 1 Aux États-Unis, le terme « émo » (en anglais « emo ») désigne un type de jeune qui a souvent l'air déprimé, qui est toujours habillé de noir et qui pontifie sur des questions profondes en apparence reliées aux défis de l'existence.
- 2 On appelle « coupe Longueuil » une coiffure courte devant et longue derrière qui est associée aux années 1980 et qui est parfois l'objet de dérision. On la décrit parfois comme « conventionnelle à l'avant » et « contestataire » à l'arrière.

- 3 La définition précise de la notion de stéréotype ne fait pas l'unanimité. Nous croyons que, dans le cadre du présent article, cette définition suffit. Pour plus de précisions, voir Shunsuke Kanahara, « A Review of the Definitions of Stereotype and a Proposal for a Progressional Model », *Individual Differences Research*, vol. 4, n° 5, 2006, p. 306-321.
- 4 René Móttus, Kristjan Indus et Jüri Allik, « Accuracy of Only Children Stereotype », *Journal of Research in Personality*, vol. 42, n° 4, 2008, p. 1047-1052.
- 5 Joachim Krueger, Julie Hasman, Melissa Acevedo et Paola Villano, « Perceptions of Trait Typicality in Gender Stereotypes: Examining the Role of Attribution in the Categorization Process », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29, no 1, 2003, p. 108-116.
- 6 Patricia Linville et Edward Jones, « Polarized Appraisals of Out-Group Members », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 38, no 5, 1980, p. 689-703.
- 7 John Darley et Paget Gross, « A Hypothesis-Confirming Bias in Labeling Effects », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 44, no 1, 1983, p. 20-33.
- 8 Zoë Richards et Miles Hewstone, « Subtyping and Subgrouping: Processes for the Prevention and Promotion of Stereotype Change », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 5, no 1, 2001, p. 52-73.
- 9 Henri Tajfel et John Turner, « The Social Identity Theory of Intergroup Behavior », sous la direction de Stephen Worchel et William G. Austin, *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed., Chicago, IL, Nelson-Hall, 1986.
- 10 Un membre du département a rédigé avec quelqu'un d'autre un article qui documente aussi ce phénomène. Steven Samuels et Dena Samuels, « Reconstructing Culture: Privilege and Change at the United States Air Force Academy », *Race, Gender, & Class*, vol. 10, no 4, 2003, p. 120-144.
- 11 Jean Twenge, *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*, New York, NY, Free Press, 2006.
- 12 Pour de plus amples renseignements à ce sujet, voir *Generation Me*, de Jean Twenge.
- 13 Voir par exemple Gordon B. Forbes, Leah Adams-Curtis, Rebecca L. Jobe, Kay B. White, Jessica Revak, Ivanka Zivcic-Becirevic et Alessandra Pokrajac-Bulian, « Body Dissatisfaction in College Women and Their Mothers: Cohort Effects, Developmental Effects, and the Influences of Body Size, Sexism, and the Thin Body Ideal », *Sex Roles*, vol. 53, nos 3-4, 2005, p. 281-298.
- 14 Brittany Gentile, Jean Twenge et Keith Campbell, « Birth Cohort Differences in Self-Esteem, 1988-2008: A Cross-Temporal Meta-Analysis », *Review of General Psychology*, vol. 14, no 3, 2010, p. 261-268, et Jean Twenge et Keith Campbell, « Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 5, no 4, 2001, p. 321-344.
- 15 Roy Baumeister, Jennifer Campbell, Joachim Krueger et Kathlee Vohs, « Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? », *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 4, no 1, 2003, p. 1-44.
- 16 *Ibid.*
- 17 Voir Jean Twenge and Keith Campbell's, *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*, New York, NY, Free Press, 2009.
- 18 Jean M. Twenge, Sara Konrath, Joshua D. Foster, W. Keith Campbell et Brad J. Bushman, « Egos Inflating Over time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory », *Journal of Personality*, vol. 76, no 4, 2008, p. 875-901.

Chapitre 1

- 19 Jean Twenge, *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*, New York, NY, Free Press, 2006, Sara Konrath, Edward O'Brien et Courtney Hsing, « Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 15, no 2, 2011, p. 180-198, et Jean M. Twenge, Brittany Gentile, Nathan DeWall, Debbie Ma, Katharine Lacefield et David R. Schurtz, « Birth Cohort Increases in Psychopathology among Young Americans, 1938-2007: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the MMPI », *Clinical Psychology Review*, vol. 30, no 2, 2010, p. 145-154.
- 20 Jean Twenge et autres, « Birth Cohort Increases in Psychopathology among Young Americans, 1938-2007: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the MMPI », *Clinical Psychology Review*, vol. 30, no 2, 2010, p. 145-154.
- 21 Jean Twenge, « The Age of Anxiety? Birth Cohort Change in Anxiety of Neuroticism, 1952-1993 », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, no 6, 2000, p. 1007-1021.
- 22 Jean Twenge et autres, « Birth Cohort Increases in Psychopathology among Young Americans, 1938-2007: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the MPI », *Clinical Psychology Review*, vol. 30, no 2, 2010, p. 145-154.
- 23 Jean Twenge, Liqing Zhang et Charles Im, « It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960-2002 », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 8, no 3, 2004, p. 308-319.
- 24 Julian Rotter, « Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement », *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 80, no 1, 1966, p. 1-28.
- 25 Herbert Lefcourt, « Locus of Control », sous la direction d'Alan Kazdin, *Encyclopedia of Psychology*, vol. 5, Washington, DC, Oxford University Press, 2000.
- 26 Jean Twenge, « The Age of Anxiety? Birth Cohort Change in Anxiety of Neuroticism, 1952-1993 », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, no 6, 2000, p. 1007-1021.
- 27 Voir par exemple Nazmiye Civitci et Asim Civitci, « Self-esteem as mediator and moderator of the relationship between loneliness and life satisfaction in adolescents », *Personality & Individual Differences*, vol. 47, no 8, 2009, p. 954-958.
- 28 Roy Baumeister, *S'aimer sans se fuir : comprendre notre insoutenable besoin d'évasion*, Montréal, Le Jour, 1994.
- 29 Brooke Wells et Jean Twenge, « Changes in Young People's Sexual Behavior and Attitudes, 1943-1999: A Cross-Temporal Meta-Analysis », *Review of General Psychology*, vol. 9, no 3, 2005, p. 249-261.
- 30 Jean Twenge, *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*, New York, NY, Free Press, 2006.
- 31 David Altman et Jennifer Deal, « Special Issue on Millennials and the World of Work: What You Didn't Know You Didn't Know », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, 2010.
- 32 Jean Twenge, « A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, 2010, p. 201-210.
- 33 *Ibid.*
- 34 Shari Barkin, William Heerman, Michael Warren et Christine Rennhoff, « Millennials and the World of Work: The Impact of Obesity on Health and Productivity », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, 2010, p. 239-245.

- 35 Jean Twenge, « A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, 2010, p. 201-210.
- 36 Karen Myers et Kamyab Sadaghiani, « Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, 2010, p. 225-238.
- 37 Brenda Kowske, Rena Rasch et Jack Wiley, « Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, 2010, p. 265-279.
- 38 Andrea Hershatter et Molly Epstein, « Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, 2010, p. 211-223.
- 39 Voir par exemple Martha Shaw and Donald Black, « Internet Addiction: Definition, Assessment, Epidemiology, and Clinical Management », *CNS Drugs*, vol. 22, no 5, 2008, p. 353-365.
- 40 Cette question a aussi été soulevée par Lisa Buffardi et Keith Campbell dans « Narcissism and Social Networking Web Sites », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 34, no 10, 2008, p. 1303-1314.
- 41 Pour être justes, les citoyens américains des générations antérieures n'appuyaient pas tous ces pratiques, mais ceux de la génération montante comptent aussi des membres qui ne méritent pas qu'on leur reproche les caractéristiques négatives associées de manière générale à leur génération.
- 42 Montgomery Meigs, « Unorthodox Thoughts about Asymmetric Warfare », *Parameters*, vol. 33, 2003, p. 4-18.
- 43 Les formes « asymétrique » et « symétrique » de la guerre sont parfois subsumées dans l'expression plus générale « guerre dans l'ensemble du spectre ». Pour un exemple des exigences générales associées à la guerre dans l'ensemble du spectre, voir Wilbur Scott, David McCone et George Mastroianni, « The Deployment Experiences of Ft. Carson's Soldiers in Iraq », *Armed Forces & Society*, vol. 35, no 3, 2009, p. 460-476.
- 44 *Ibid.*
- 45 Cette tension est évidente dans le graffiti de l'infanterie « Mieux vaut être jugé par douze personnes que porté par six » (autrement dit, mieux vaut affronter un jury qu'être tué).
- 46 Joseph Sanders, Douglas Lindsay, Craig Foster et James Cook, « L'éthique dans la profession des armes au 21e siècle : un contexte pour former des leaders de caractère », sous la direction de Jeff Stouffer et Stefan Seiler, *L'éthique militaire : points de vue internationaux*, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2010.
- 47 Charles Krulak, « The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War », *Marines Magazine*, vol. 28, 1999.
- 48 Tim Robinson, « It's the Network, Stupid », *Military Technology*, vol. 34, no 2, 2010, p. 40-48.
- 49 Stephen Dixon, Christopher Wickens et Dervon Chang, « Mission Control of Multiple Unmanned Aerial Vehicles: A Workload Analysis », *Human Factors*, vol. 47, no 3, 2005, p. 479-487.
- 50 Ajay Singh, « Time: The New Dimension in War », *Joint Forces Quarterly*, hiver 1995-1996, p. 56-61.
- 51 Pour un compte rendu plus détaillé des modifications de ce genre, voir Sebastian Junger, *Guerre : être soldat en Afghanistan*, Paris, Éd. de Fallois, 2011.

Chapitre 1

- 52 Johnathan Nelson, Stephen Zaccaro et Jeffrey Herman, « Strategic Information Provision and Experiential Variety as Tools for Developing Adaptive Leadership Skills », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 62, no 2, 2010, p. 131-142.
- 53 Voir par exemple, Robert McCrae et Paul Costa, Jr., « Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, no 1, 1987, p. 81-90.
- 54 Timothy Judge, Joyce Bono, Remus Ilies et Megan Gerhardt, « Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, 2002, p. 765-780.
- 55 Thalma Lobel et Ilana Levanon, « Self-Esteem, Need for Approval, and Cheating Behavior in Children », *Journal of Educational Psychology*, vol. 80, no 1, 1988, p. 122-123.
- 56 Mohamed Abdel-Moneim et Rita Simon, « Does Age Matter? », *Social Science and Public Policy*, vol. 48, no 1, 2011, p. 41-49.
- 57 Sara Konrath, Edward O'Brien et Courtney Hsing, « Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 15, no 2, 2011, p. 180-198.
- 58 Jean M. Twenge, Sara Konrath, Joshua D. Foster, Keith Campbell et Brad J. Bushman, « Egos Inflating Over time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory », *Journal of Personality*, vol. 76, no 4, 2008, p. 875-902.
- 59 Mark Muraven et Roy Baumeister, « Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? », *Psychological Bulletin*, vol. 126, no 2, 2000, p. 247-259.
- 60 David Funder et Jack Block, « The Role of Ego-Control, Ego-Resiliency, and IQ in Delay of Gratification in Adolescence », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, no 6, 1989, p. 1041-1050.
- 61 Voir *American Psychologist*, vol. 66, no 1, 2011.
- 62 Jean Twenge et autres, « Birth Cohort Increases in Psychopathology among Young Americans, 1938-2007: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the MMPI », *Clinical Psychology Review*, vol. 30, no 2, 2010, p. 145-154.
- 63 Jean Twenge, *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*, New York, NY, Free Press, 2006.
- 64 Peter Feaver et Richard Kohn, *Soldiers and Civilians: The Civil-Military Gap and American National Security*, Cambridge, MA, MIT Press, 2001.
- 65 Brenda Kowske, Rena Rasch et Jack Wiley, « Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 2, 2010, p. 265-279.

CHAPITRE 2

L'ÉDUCATION – LA COMPOSANTE CLÉ DE LA FORMATION DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE CHEFS MILITAIRES

*Colonel Bernd Horn**

Aucune organisation ne prend l'échec plus au sérieux que les forces armées. Après tout, les conséquences d'un échec sont importantes. L'échec a de graves répercussions nationales et politiques, et entraîne des pertes de vies. C'est pourquoi les forces armées consacrent des efforts et des ressources énormes à la préparation de leurs chefs et de leurs militaires en vue d'opérations dans tout le spectre des conflits. Chacun sait intuitivement que l'instruction et l'expérience sont des facteurs clés dans la formation des chefs. Ce qui est moins bien compris, c'est l'importance vitale de l'éducation. En un mot, l'éducation est une composante clé de la formation de la prochaine génération de chefs militaires.

On pourrait de prime abord soutenir que, en tant que facteur de la formation des futurs chefs, l'éducation est mal comprise ou sous-estimée. Virtuellement personne ne soutiendrait que davantage d'éducation est une mauvaise chose. En fait, la plupart des gens seraient d'accord avec le fait que, d'un point de vue philosophique, plus on est éduqué, plus on est riche en tant que personne. Toutefois, dès qu'on ajoute des ressources ou un coût à l'éducation, la valeur de l'éducation change souvent pour les individus et les organisations. Ce n'est nulle part plus évident que dans les forces armées, où les pressions budgétaires suscitent inévitablement des « idées innovatrices » qui s'articulent souvent autour de la réduction du perfectionnement professionnel, et plus précisément de l'éducation. De plus, ces mêmes pressions suscitent constamment des questions concernant la valeur de l'éducation, et plus précisément des diplômes de premier cycle et d'études supérieures, pour les forces armées. Des questions telles que « Est-ce que tous les officiers ont besoin de diplômes » et « Pourquoi les forces armées ont-elles besoin de diplômés d'études supérieures » sont souvent précurseurs d'éventuelles compressions dans les programmes.

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

Chapitre 2

Même si les forces armées ont à travers l'histoire été une institution anti-intellectuelle, ce genre de discours semble incroyable étant donné l'environnement opérationnel contemporain (EOC), car celui-ci sera encore plus complexe à l'avenir. La mondialisation et les conflits incessants, de même que la prolifération d'une technologie accessible et peu coûteuse mettent en question la compréhension classique des conflits. De plus, des menaces hybrides qui incluent diverses combinaisons de forces irrégulières, terroristes, criminelles et classiques employées de façon asymétrique et qui sont toutes en action dans des centres densément peuplés et dans un éventail de milieux culturellement diversifiés ne sont que quelques-uns des défis qui ont accru la complexité des conflits. Pour être efficaces dans cet environnement, les militaires de carrière doivent être adaptables et souples aussi bien dans la réflexion qu'en action et ils doivent savoir exercer une pensée critique et raisonner de façon judicieuse – avantages qui découlent tous de l'éducation. Bref, les forces armées ont besoin de guerriers érudits qui sont capables de fonctionner dans l'espace de combat complexe d'aujourd'hui et de demain. L'éducation devient à ce titre un facteur clé dans la formation de nos futurs chefs.

UNE CULTURE D'ANTI-INTELLECTUALISME?

C'est toutefois souvent plus vrai en théorie qu'en pratique. La réticence des forces armées à embrasser le concept du soldat érudit, ou même de l'importance de l'éducation, n'a rien de surprenant. L'esprit militaire classique est conservateur, fonctionnel et sceptique. Il se sert par-dessus tout de l'expérience comme filtre principal pour déterminer ce qui est possible, ce qui est utile et, souvent, ce qui est considéré comme vrai et réel. Il ne s'agit pas ici de dénigrer l'expérience, car l'observation concrète des faits ou des événements de même que les connaissances ou encore les habiletés qui en découlent sont de puissantes sources d'enseignements. De plus, l'expérience bâtit la confiance de même que la compétence individuelle et collective. Tout simplement, l'expérience est empirique et tangible; des décisions ont été prises, des actions ont été exécutées et les résultats ont été constatés, sinon ressentis. La culture militaire vénère et reconnaît légitimement l'expérience individuelle. Les décorations de campagne, les insignes de qualification et de spécialité, et les médailles d'ancienneté donnent une reconnaissance instantanée de l'expérience d'une personne et, plus souvent qu'autrement, lui confèrent de la crédibilité.

Bien que cette approche n'ait en soi rien de mal, elle peut être dangereuse lorsqu'elle est combinée à un « anti-intellectualisme » déclaré. L'expérience est reconnue comme un outil de perfectionnement crucial pour les officiers

et les soldats. Dans une crise, n'importe quelle personne rationnelle préférerait avoir pour chef ou coéquipier quelqu'un qui a déjà été mis à l'épreuve ou qui a affronté avec succès une menace similaire. L'importance traditionnelle à courte vue que les forces armées accordent à l'expérience comme outil préféré, sinon exclusif, de perfectionnement professionnel a toutefois probablement créé et perpétué une attitude qui a historiquement refusé de reconnaître l'intellectualisme et l'érudition en tant que compétences utiles pour les officiers et les soldats¹. Il n'y a rien d'exceptionnel à affirmer que les forces armées sont en grande partie anti-intellectuelles. Ainsi que l'a déclaré un ancien officier des Forces canadiennes (FC), Sandy Cotton (D.ph.), « ayant étudié la culture militaire au Canada, ayant écrit à ce sujet et ayant parlé aux militaires depuis plus de 30 ans, je dois dire qu'il existe une stagnation intellectuelle et, dans certains cas, un anti-intellectualisme² ». Il semble en fait y avoir un mécanisme par défaut qui rejette le concept selon lequel un guerrier peut aussi être un érudit.

L'expérience récente confirme cette assertion. La tumultueuse décennie des années 1990 a de bien des façons mis les FC en pièces. L'institution a, dans son ensemble, perdu la confiance de la population et du gouvernement en conséquence d'une série de scandales qui ont démontré un manque apparent de comportement éthique et de leadership, et d'une incapacité de s'adapter aux changements importants touchant la société et les affaires militaires et d'y faire face. Cette situation épouvantable a entraîné un examen approfondi des FC. Fait révélateur, cet examen n'a pas été confié à l'institution elle-même, mais plutôt à une commission d'enquête externe ainsi qu'à tout un ensemble d'universitaires et de spécialistes. Un facteur critiqué à plus d'une reprise était l'absence de rigueur intellectuelle et le manque d'éducation supérieure du corps des officiers.

Ce n'aurait pas dû être une grande surprise. L'éducation supérieure n'a jamais été une composante importante de la fonction d'officier dans les FC, surtout pas durant la guerre froide. Les rêvasseries théoriques et les études historiques, et encore plus des bases en arts libéraux, étaient jugées suspectes et carrément indignes d'un militaire. Selon le Maréchal de France Herman Maurice, comte de Saxe, « la guerre est une science si obscure et si imparfaite que la coutume et les préjugés confirmés par l'ignorance constituent son seul fondement et son seul soutien ». En un mot, la recherche savante était une abomination pour le vrai guerrier. Cette attitude était ancrée dans la culture des FC. Pour être juste, c'est une critique qui sied universellement à la plupart des forces armées.

Chapitre 2

L'historien britannique respecté sir Michael Howard renforce cette observation. « Il ne faut donc pas s'étonner qu'il y ait toujours eu une proportion élevée d'échecs parmi les officiers supérieurs au début d'une guerre », affirme-t-il. « Soit que ces malheureux hommes aient pris trop de temps à s'adapter à la réalité en raison d'un manque de réflexion initiale intense sur ce que serait vraiment la guerre, soit que leur esprit ait été façonné jusqu'alors par toute une vie de travail purement administratif, au point qu'à toutes fins pratiques, ils auront cessé d'être des soldats³ ». Il soutient que « comme l'homme d'État, le soldat doit "gouverner" en évitant les écueils du passé (répéter les erreurs commises parce qu'il ne sait pas qu'elles ont déjà été commises) et les écueils du présent (les théories déduites de l'histoire, qui sont devenues obsolètes parce qu'elles ne tiennent pas compte des changements de circonstances)⁴ ».

Les observations de Michael Howard se résument au manque d'importance que les forces armées attachent à l'éducation et à l'intellectualisme. Norman Dixon a écrit dans son ouvrage phare *De l'incompétence militaire : un essai psychologique* :

Que les insuffisances intellectuelles expliquent ou non les cas les plus fréquents d'incompétence militaire, une chose en tout cas est certaine : l'armée aujourd'hui encore, cultive délibérément l'anti-intellectualisme. Et même si la balourdise ou la lenteur d'esprit ne rendent pas compte de tout, de tels défauts, n'arrangent rien. Il faut bien reconnaître que dans l'entre-deux-guerres, généraux et amiraux dénigraient systématiquement toute pensée originale, méprisaient les auteurs militaires qui mettaient en question les pratiques traditionnelles, ce qui réduisait au silence leurs subordonnés avides de promotion et détournait de la carrière des armes les jeunes gens vraiment (sic) doués.

Car comme l'a dit Robert McNamara : « L'intelligence est comme le cœur, elle va où on l'apprécie⁵ ».

Néanmoins, ainsi que nous l'avons déjà dit, l'anti-intellectualisme était endémique dans les FC. Même si les événements catastrophiques des années 1990 ont imposé un changement, il est possible de soutenir que l'anti-intellectualisme reste un courant sous-jacent présent sous la surface. Selon Sandy Cotton, « les officiers sont généralement des personnes très conservatrices, tout comme le sont les sous-officiers... concernant la dimension sociale, ils sont profondément conservateurs [et] résistants au changement ». Il poursuit ainsi : « Ils tendent à avoir une attitude qui adopte de façon permanente

certaines manières de faire les choses⁶ ». Il est largement reconnu que la culture subit l'influence de ce qui retient l'attention, de ce qui est maîtrisé et de ce qui est récompensé. Les valeurs culturelles définissent pour leur part notre identité et ce qui constitue une pensée et un comportement acceptables. En conséquence, l'anti-intellectualisme généralisé qui était clairement présent a fait en sorte que le fossé entre le guerrier et l'érudit reste un gouffre profond. L'ancien Chef d'état-major de la Défense (CEMD), le Général Maurice Baril, l'a concédé : « Depuis 25 ans, nous mettons presque exclusivement l'accent sur le côté pratique. En ce qui concerne la formation des officiers, par exemple, il y avait peu d'occasions d'entreprendre des études universitaires et les officiers n'étaient pas non plus encouragés à le faire. Il était généralement reconnu que le fait de prendre un congé pour faire des travaux de recherche nuisait à la carrière⁷ ».

Encore une fois, cet aveu n'est pas une révélation surprenante. L'attitude en question était répandue et ouverte, et on pouvait la voir et l'entendre dans l'ensemble des FC. Les étoiles filantes, c'est-à-dire les personnes possédant un grand potentiel et destinées à atteindre les plus hauts échelons de l'organisation, n'étaient normalement pas affectées à un établissement d'enseignement ou tenues de faire une pause pour obtenir un baccalauréat, et encore moins un diplôme d'études supérieures, s'ils n'en avaient pas. Ceux qui manifestaient l'envie de faire des études supérieures devaient le faire par leurs propres moyens; ils étaient encore souvent considérés comme suspects et leur loyauté était mise en doute. Les études supérieures étaient vues comme intéressées et comme une activité préparant une personne à travailler « du côté obscur », c'est-à-dire dans le civil. Comme on peut s'y attendre, la poursuite active d'études supérieures est devenue néfaste pour la carrière.

Paradoxalement, les rares postes d'études supérieures commanditées qui étaient disponibles allaient normalement aux officiers du bas de la liste de mérite qui arrivaient à la fin de leur carrière⁸. Au lieu de constituer une occasion de préparer les futurs dirigeants de l'institution à mieux la commander, ils servaient de prix de consolation, de récompense attribuée à certains officiers ayant beaucoup d'ancienneté qui n'étaient pas parvenus à atteindre un grade élevé. Les études supérieures étaient considérées comme un effort permettant à ces personnes d'améliorer leur CV pour mieux se préparer à leur seconde carrière. Le seul autre facteur accepté justifiant les études supérieures était la nécessité de satisfaire un besoin particulier, normalement dans un domaine très technique tel que le génie aérospatial. En 1988, le Lieutenant-général R.J. Evraire a écrit que les études supérieures n'étaient pas considérées comme un moyen de former l'esprit des officiers; elles étaient plutôt une

Chapitre 2

fonction axée sur la tâche qui permettait d'acquérir une habileté associée à un besoin manifeste et immédiat, surtout dans un domaine technique⁹.

Le rapport d'appréciation du personnel (RAP) était un rappel annuel du manque de respect de l'institution pour les études supérieures¹⁰. L'éducation n'avait guère d'importance. Elle n'était simplement pas considérée comme importante pour les forces armées. Sans en discréditer la valeur pour ce qui est de l'instruction tactique ou comme épreuve d'endurance personnelle, la réussite du cours de Ranger valait plus pour la progression ultérieure d'un militaire que l'obtention partielle ou complète d'un diplôme. De plus, chaque fois que, dans l'évaluation des qualités personnelles, les règles d'attribution des cotes empêchaient d'accorder à toutes les qualités une valeur élevée, l'intelligence était souvent sacrifiée au profit de catégories telles que la loyauté et la conduite, qui étaient jugées plus importantes.

Si quelque doute persiste concernant la culture historique d'anti-intellectualisme des FC, il suffit d'examiner la composition de leur corps des officiers. En mars 1997, le réputé historien militaire canadien, Jack Granatstein (D.ph.), a rapporté au ministre de la Défense nationale (min DN) que « les Forces canadiennes ont un corps d'officiers dont le niveau d'éducation est d'une médiocrité alarmante, l'un des pires du monde occidental ». Il a fait remarquer que seulement 53,29 p. 100 ont un diplôme universitaire et seulement 6,79 ont un diplôme de deuxième ou troisième cycle, la plupart dans un domaine technique¹¹. Le professeur Albert Legault est aussi cinglant. « Le niveau d'éducation dans les Forces armées laisse singulièrement à désirer dans le cadre d'une démocratie qui se veut un modèle ou un exemple au sein du monde occidental¹² ». Un ancien officier qui est actuellement historien militaire et qui est un autre des consultants triés sur le volet par le Ministre en 1997, Desmond Morton, a déclaré que « lorsqu'un Canadien sur cinq obtient un tel diplôme ou son équivalent, ce n'est plus une condition préalable élitiste que l'on impose pour devenir officier dans les Forces canadiennes. Une profession digne de ce nom ne pourrait se contenter de moins¹³ ».

C'est l'analyse abominable faite dans les années 1990 qui a souligné l'importance de l'éducation pour la santé philosophique et concrète des FC. Un phénix virtuel a donc surgi des cendres de la « décennie de l'obscurité » et de sa myriade de défis financiers, sociaux, opérationnels et de leadership. En fait, un grand nombre de réformes, dont la directive ministérielle selon laquelle tous les officiers doivent être titulaires d'un diplôme de premier cycle reconnu, la nomination par le CEMD d'un conseiller spécial en perfectionnement professionnel au bureau du CEMD, la mise sur pied d'une *Revue militaire*

canadienne servant de tribune sur les questions professionnelles, la mise sur pied d'un cours canadien du niveau « de l'école supérieure de guerre » et l'ouverture d'une Académie canadienne de la Défense destinée à servir de centre d'excellence pour le perfectionnement professionnel des FC, entre autres, étaient toutes des signes que les FC reconnaissent en apparence leur anti-intellectualisme et leur échec à garantir que leur personnel a l'éducation requise pour compléter sa formation.

La longue et âpre guerre en Afghanistan a toutefois, une fois de plus, accordé une grande importance à l'expérience. De plus, les pressions budgétaires ont commencé à immobiliser et probablement même à inverser les progrès réalisés dans le domaine du perfectionnement professionnel, en particulier pour ce qui est des études supérieures. Les FC semblent encore une fois retourner doucement leur paradigme de prédilection, fondé sur l'expérience, qui marginalise l'importance de l'éducation¹⁴.

LE FUTUR ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Ce recul apparent est déconcertant. Après tout, dans l'environnement de sécurité complexe d'aujourd'hui et de demain, l'éducation est de plus en plus ce qui est requis, car elle peut situer l'instruction dans le contexte qui convient à la situation particulière dans laquelle le personnel militaire peut se retrouver. Qui plus est, rares sont ceux qui soutiendraient que nous ne continuerons pas à l'avenir à faire face à un environnement de sécurité complexe, incertain et parfois ambigu, mais toujours instable.

La nécessité de l'éducation en tant que mécanisme servant à préparer la prochaine génération de chefs militaires est quasiment explicite. Après tout, l'avenir va rester en grande partie imprévisible. Les conflits vont invariablement être associés à des opérations adaptatives et dispersées contre des adversaires qui savent eux-mêmes s'adapter et qui sont souples, réseautés et innovateurs. L'Occident va affronter des menaces hybrides qui vont nécessiter des solutions et des approches nouvelles. Les incertitudes politiques, l'évolution rapide de la technologie et la prolifération de la technologie et des armes de destruction massive (y compris les armes chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN)) vont aggraver la complexité et la menace. De plus, l'instabilité sociale et politique constante attisée par l'urbanisation généralisée, la rivalité pour des ressources peu abondantes (telles que l'eau, la nourriture, le carburant et d'autres produits de base), les changements climatiques et les pandémies va alimenter une désintégration additionnelle de l'ordre social et de la stabilité mondiale.

Chapitre 2

Cette instabilité va avoir pour conséquences une exploitation économique illicite, la prolifération de différentes armes, l'ouverture de bases d'instruction ou encore d'étape utilisées par des terroristes et des activités criminelles, dont le trafic de stupéfiants et la traite des êtres humains; elle va aussi avoir pour conséquences des migrations des populations et une instabilité sociale et politique, entre autres. La situation mondiale va aussi continuer à donner des forces au terrorisme international, qui va continuer de croître en n'épargnant aucun pays, y compris le Canada. La menace pourrait grandir à mesure qu'il devient de plus en plus difficile de déterminer qui, en fait, nous combattons. Souvent, à l'avenir, l'ennemi n'aura pas une identité claire au fur et à mesure que des groupes tels qu'al-Qaïda deviennent davantage une idéologie qu'une organisation concrète et se transforment en un réseau de réseaux. De plus, le retour dans leur pays d'origine d'un nombre croissant d'anciens combattants djihadistes entraînés et chevronnés va accroître la létalité et la sophistication d'attaques exécutées dans des zones qui s'agrandissent progressivement. Selon cette tendance, la menace va aussi devenir de plus en plus insidieuse à mesure que des terroristes « domestiques » qui se sont radicalisés sur Internet, ou des institutions terroristes établies dans les États industrialisés de l'Occident, attaquent la société dont elles font partie.

Le terrorisme lui-même va continuer d'évoluer en tant que tactique, stratégie et mode de vie – à tous ces points de vue en même temps. Nos ennemis vont avoir des sanctuaires à la fois virtuels (c'est-à-dire Internet) et réels (par exemple des États en déroute et en voie de déliquescence ou des États voyous servant de parrains). Ces réseaux terroristes vont se comporter comme un virus; ils vont sans cesse changer et s'adapter. Les cellules terroristes vont se subdiviser, proliférer et se séparer. Les menaces terroristes vont émaner de personnes seules ou de cellules, souvent non reliées à un nœud de commandement supérieur. Nos adversaires vont à l'avenir être fluides et autonomes et ils n'auront pas de liens matériels (ils vont autrement dit se rencontrer sur Internet, où ils vont puiser leur motivation et leur inspiration). Ils vont recourir à des stratégies asymétriques dans des attaques qui combinent des effusions de sang et un impact économique massifs. Ils vont continuer à utiliser des tactiques fondées sur la criminalité, le terrorisme et la guérilla dans la poursuite de leurs objectifs et ils vont améliorer davantage des techniques perturbatrices innovatrices de même que des méthodes traditionnelles qui incluent des attentats suicides à la bombe, l'utilisation de dispositifs explosifs de circonstance et des attentats faisant un grand nombre de victimes.

Le succès des réseaux terroristes internationaux va être fonction de leur exploitation efficace de la mondialisation (par exemple les télécommunications, le financement, l'interconnectivité assurée par Internet en vue des

opérations d'information et du partage des leçons retenues et des techniques, tactiques et procédures) et de la prolifération d'une technologie peu coûteuse pour accroître leurs capacités et leur portée. Ces organisations vont de plus en plus être des entités complexes, organisées en réseaux et en couches multiples, capables de planifier dans le détail, de synchroniser et d'exécuter des opérations. Elles vont continuellement tirer des leçons de leur expérience collective et vont constamment s'adapter et changer, ce qui va les rendre plus complexes, perfectionnées et dangereuses.

Surtout, la menace de l'avenir va être de plus en plus irrégulière, sinon immatérielle, et nos adversaires vont recourir à des méthodes asymétriques pour livrer des conflits et des guerres incessants. Nous sommes actuellement, et nous allons le rester, dans une guerre d'idées, d'idéologies et de valeurs sociales qui s'opposent contre un ennemi capable de se cacher grâce aux droits, aux libertés et aux mesures de protection des sociétés mêmes qu'il cherche à détruire, et d'exploiter ces droits, libertés et mesures de protection en question. Nos adversaires sont motivés par l'idéologie, la religion et le crime, et forment un réseau mondial. Les mesures militaires classiques seules peinent, contre cette menace nouvelle en évolution, à parvenir à des solutions et à des effets rapides. Dans cet espace de combat, les solutions de combat sont beaucoup moins efficaces et importantes que les méthodes non offensives qui mettent l'accent sur l'influence, la dissuasion, la gestion et l'exploitation de l'information, et le renseignement.

De plus, la présence universelle constante des médias mondiaux va constituer un autre défi pour le personnel militaire. Les images instantanées arrivant en temps réel dans le salon des civils du monde entier depuis des zones d'opérations situées partout sur la planète (c'est-à-dire l'effet CNN) vont continuer de donner subitement à des situations tactiques concrètes en apparence banales une importance stratégique. Les reportages concernant des événements prétendument mineurs vont être de nature à susciter l'hostilité dans le monde et à faire naître des incidents internationaux pour les gouvernements de différents pays si les actions ou les paroles en cause sont réputées irrespectueuses ou inutiles (en particulier si elles sont prises hors contexte).

Dans cet environnement ambigu, complexe, instable et politiquement aussi bien que culturellement sensible, les approches, attitudes et réponses traditionnelles sont de moins en moins efficaces ou même acceptables. L'armée américaine a reconnu que l'avantage qu'elle a sur ses adversaires est directement lié à sa capacité d'apprendre et de s'adapter plus vite qu'eux. Elle espère en conséquence « conserver une capacité d'apprentissage accéléré

Chapitre 2

allant des niveaux d'apprentissage organisationnels au niveau du soldat, dont les connaissances, les habiletés et les aptitudes sont éprouvées dans les milieux les plus impitoyables¹⁵ ». Bref, on reconnaît que toutes les personnes qui travaillent dans l'environnement de sécurité vont, pour rester efficaces, avoir besoin de nouvelles compétences et surtout d'une éducation accrue.

LE GUERRIER ÉRUDIT

On en vient à se demander si le soldat peut, ou devrait, aussi être un érudit. Compte non tenu du penchant apparent pour l'anti-intellectualisme dans les forces armées, de même que des contraintes touchant le temps et les ressources, on comprend intuitivement pourquoi l'esprit militaire se concentre sur l'instruction et l'expérience plutôt que sur l'éducation. Après tout, l'éducation n'est pas tangible. Contrairement à l'instruction, dans laquelle il est possible de constater directement des améliorations du comportement et de la compétence technique, par exemple les résultats obtenus en adresse au tir ou la maîtrise des drills, le côté tangible de l'éducation est moins évident, car elle est associée à la créativité, à la pensée critique et à la réflexion¹⁶. Ces qualités ne sont pas toujours observables extérieurement. On se demande en outre pourquoi, quand beaucoup d'officiers de haut rang ont atteint leur grade et leur poste sans faire des études universitaires supérieures, ils devraient mettre l'accent sur une telle exigence, qui pourrait dans leur cas être considérée comme une lacune et qui ne les a apparemment pas empêchés d'avoir du succès.

Cette attitude persiste en raison d'une ignorance complète de l'importance de l'éducation pour la formation de la prochaine génération de chefs militaires ainsi que pour le métier des armes dans son ensemble. Pour commencer, on semble toujours mal comprendre ce qui distingue l'instruction et l'éducation. L'accent traditionnel mis sur l'instruction, c'est-à-dire « une réponse prévisible à une situation prévisible », est souvent confondu avec l'éducation ou considéré comme synonyme de celle-ci, que le professeur Ron Haycock définit comme : « la réaction raisonnée à une situation imprévisible, c'est-à-dire l'application de la pensée critique en présence de l'inconnu¹⁷ ». Compte tenu de l'excellent régime d'instruction des FC et les succès que celles-ci obtiennent actuellement dans leurs opérations en Afghanistan, il est facile d'être amené à croire que les besoins de l'institution en matière d'éducation sont satisfaits de façon très adéquate. Ce que l'on oublie, et c'est très dangereux, c'est que l'application prescrite d'idées et de méthodes, de même que de drills et de listes de contrôle, a une raison d'être et une utilité fonctionnelle, mais que cette méthodologie ne suffit plus, si elle a jamais suffi, à préparer les chefs à affronter le monde post-moderne complexe et à y évoluer.

En un mot, « l'éducation », selon David Last, professeur au Collège militaire royal du Canada (CMR) et ancien officier supérieur de l'artillerie, « consiste à façonner l'esprit¹⁸ ». L'éducation nous aide à raisonner, ce qui est également crucial pour réagir aux imprévus. Après tout, comme le veut l'adage, l'instruction vous prépare au connu et l'éducation à l'inconnu. Ainsi que l'ancien commandant de l'Académie canadienne de la Défense l'a dit, « c'est par l'éducation, qui va au-delà de l'instruction reçue, que l'on s'améliore¹⁹ ». Finalement, elle concerne l'apprentissage, c'est-à-dire « ... l'acquisition et l'élaboration de nouvelles connaissances et de nouvelles idées qui transforment la façon de percevoir les choses, de comprendre ou d'agir²⁰ ».

Il est tout aussi important de comprendre, et de pouvoir situer, la raison d'être suprême des FC et de leurs opérations dans le contexte du plus grand ensemble et de la société qu'elles desservent. L'empereur français Napoléon Bonaparte reconnaissait déjà au XIXe siècle que « comme pour la géométrie, on peut apprendre la tactique, la manœuvre, l'artillerie et la science du génie dans un manuel, mais la connaissance de la conduite supérieure de la guerre ne peut s'acquérir qu'en étudiant l'histoire des guerres et des batailles livrées par les grands généraux et que par l'expérience ». Il comprenait qu'« il n'y a absolument pas de règles précises énoncées en peu de mots²¹ ». En fin de compte, ni les FC ni aucune de ses composantes n'existent de façon indépendante²².

On ne saurait trop insister sur la nécessité de comprendre « l'ensemble de la situation²³ ». « L'officier de carrière, affirme le professeur Last, gère la violence », ajoutant :

La formation professionnelle doit lui permettre de la comprendre. La violence a toujours fait partie des conditions humaines interconnectées que nous appelons guerre, conflit et paix. Dans le monde complexe d'aujourd'hui et de demain, notre compréhension de ces conditions doit être plus complète que dans le passé. C'est plus important que la technologie, la doctrine et la stratégie, parce que chacune de ces notions sous-tend la raison d'être. Il n'y a pas de raison d'être si la compréhension est absente. La compréhension qu'a l'officier doit correspondre à celle de la société, sans quoi il ne peut pas la servir²⁴.

Ce lien sociétal a une autre dimension tout aussi importante. L'éthos militaire canadien exige que les FC restent ancrées dans la société canadienne et qu'elles reflètent ses valeurs et ses attitudes les plus importantes. Il est à cet

Chapitre 2

égard crucial de comprendre que, ainsi que l'ambassadeur Paul Heinbecker le souligne, « nous sommes un peuple très éduqué²⁵ ». D'après l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada est au deuxième rang, derrière la Russie (le Japon étant troisième et les États-Unis au quatrième rang), parmi les 33 économies les plus industrialisées, quant au pourcentage de la population titulaire d'un diplôme qui soit au moins du niveau universitaire ou collégial. Les FC doivent rester très représentatives de ce secteur de pointe de la société canadienne pour que nous conservions la relation de confiance et le respect nécessaires pour conserver le soutien essentiel de tous les citoyens canadiens.

L'importance de l'éducation dans la formation de la prochaine génération de chefs militaires, en particulier dans le monde post-moderne, devrait de plus aller de soi, en particulier à la lumière de la série de crises que les FC ont affrontées durant la décennie cataclysmique des années 1990²⁶. Paradoxalement, Jean Victor Allard, qui était alors le CEMD, l'a reconnu dès 1969, quand il écrivait que « peu importe que les Forces canadiennes disposent de l'effectif et du budget requis, ou que ces ressources soient réduites de moitié ou doublées, si les Forces canadiennes ne disposent pas d'un corps d'officiers professionnels bien éduqués et efficacement formés, leur avenir est voué, au mieux, à la médiocrité, et au pire, au désastre²⁷ ».

On peut intuitivement affirmer que le militaire de carrière est mieux préparé à affronter les défis inconnus de l'espace de combat ambigu, complexe et incertain s'il a une vaste connaissance des théories qui servent de guide au jugement discrétionnaire plutôt qu'une habileté étroite dans seulement certaines des applications pratiques du métier des armes. Conformément à la conclusion d'un expert, « l'efficacité stratégique va de plus en plus être basée sur la capacité de penser à la manière d'un ennemi réseauté. Le stratège militaire doit donc comprendre un environnement complexe et une gamme diversifiée d'intérêts, d'acteurs et d'aspects tout en conservant la capacité "de simplifier, de concentrer, de décider et d'exécuter"²⁸ ». Le Major-général américain (à la retraite) Robert H. Scales a souligné le besoin de faire passer l'éducation avant l'instruction quand il déclarait que « la nouvelle ère de la guerre exige des soldats dotés d'une sensibilité exceptionnelle aux différences culturelles et d'une perception intuitive de la nature et du caractère de la guerre²⁹ ».

Les praticiens insistent sans cesse sur la nécessité de l'éducation dans l'environnement de sécurité complexe d'aujourd'hui, car, parce qu'ils ont l'expérience du chaos des conflits, ils comprennent clairement que l'éducation, qui est ancrée dans la pensée critique, la résolution des problèmes et la recherche analytique, prépare mieux l'individu à penser et à affronter des problèmes et

des situations inattendus. Elle l'aide non seulement à embrasser le changement mais aussi à s'y adapter et à le prévoir. Surtout, elle inculque aux gens l'attitude et la capacité voulues pour apprendre constamment de leur environnement et pour se préparer et réagir, en conséquence. Le Colonel John Boyd l'a réduite ainsi à sa plus simple expression : « Les machines ne combattent pas. Le terrain ne combat pas. Ce sont les humains qui combattent ». Par conséquent, conclut-il, « vous devez entrer dans l'esprit des humains. C'est là que les batailles se gagnent³⁰ ».

De plus, l'éducation est le domaine de l'esprit humain. Comme l'a écrit sir Michael Howard :

... les études universitaires peuvent apporter les connaissances, la perspicacité et les habiletés analytiques qui donnent le fondement nécessaire à, d'abord, une discussion raisonnée et, ensuite, à l'action. Elles donnent une tribune et font naître les qualités, ce qui permet à l'étudiant, à l'enseignant, aux membres de la classe politique, au fonctionnaire, au philosophe moral et, non le moindre, au soldat de parvenir à une compréhension commune des problèmes auxquels ils font face, même s'il y a inévitablement des désaccords sur les solutions. Le dialogue est l'essence de la civilisation. Sans lui, les sociétés disparaissent³¹.

De même, plus près de nous, John Cowan, qui est un ancien directeur du CMR, a renforcé la nécessité de l'éducation pour les forces armées. « De nos jours, quand un jeune officier peut devoir être tout à la fois un chef habile, un expert technique, un diplomate, un guerrier et même un interprète et un expert de l'aide humanitaire, soutient-il, il ne fait pas de doute qu'une bonne instruction ne suffit pas. Les habiletés ne suffisent pas. La tâche exige du jugement, cet étrange distillat de l'éducation, cette chose qui reste quand les faits qu'il a mémorisés sont disparus ou se sont fondus en un point de vue, cette chose qu'il n'est pas possible d'enseigner directement mais qu'il faut apprendre. Lorsque le jugement raisonné qui découle de l'éducation est absent, nous recourons aux réflexes, qui sont très bien quand il s'agit de relever des défis connus, mais manifestement non fiables quand on en affronte de nouveaux³² ».

Il va sans dire, ainsi que l'affirme John Cowan, qu'il y aura toujours de nouveaux défis, notion que renforce le Lieutenant-général Andrew Leslie, qui a été commandant adjoint de la Force internationale d'assistance à la sécurité en Afghanistan : « Des personnes ont été renvoyées [de l'Afghanistan] au pays, révèle-t-il. Le manque de maturité et l'incapacité de vraiment sortir des

Chapitre 2

sentiers battus les ont rendues inefficaces... Ce qu'elles cherchaient à faire, c'était de prendre leur expérience ordinairement très limitée acquise ailleurs et de l'appliquer de la manière dont elle l'avait été ailleurs, ce qui ne fonctionnait pas... Chaque mission a des facteurs, des conditions culturelles, des nuances locales et des relations avec vos alliés ou d'autres combattants qui lui sont propres³³ ».

L'observation d'Andrew Leslie est incontestable. Jusqu'à tout récemment, la plainte courante de toutes les entités qui se déploient était qu'elles étaient préparées en fonction du dernier déploiement, pas en fonction de la situation qu'elles avaient à affronter, sauf qu'on ne sait pas ce qu'on ne sait pas. Une culture qui se fonde uniquement sur l'expérience, que ce soit au cours des décennies antérieures où elle s'appuyait sur celle acquise par le 4^e Groupe-brigade mécanisé du Canada (4 GBMC) à se préparer à repousser les hordes soviétiques dans la trouée de Fulda, en Allemagne, ou actuellement sur celle acquise en Afghanistan à combattre les insaisissables talibans dans la province de Kandahar, est donc inconsciente de la valeur, sinon de la nécessité, des études supérieures.

Le Général David Petraeus, un soldat accompli, vétéran d'années de combat en Iraq et ancien commandant des forces de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) en Afghanistan, soutient le besoin qu'ont les officiers supérieurs d'une éducation plus poussée, en particulier les études supérieures. Il affirme « qu'un passage dans un établissement d'études supérieures fait sortir les officiers de leur zone de confort intellectuel ». Ainsi qu'il le croit, « les expériences de ce genre sont cruciales pour la formation de penseurs souples, adaptables et créatifs qui sont si importants pour les opérations dans des endroits tels que l'Iraq et l'Afghanistan³⁴ ». Il explique que « grâce à cette formation, nos officiers sont souvent surpris de découvrir à quel point les opinions peuvent être diversifiées et divergentes. Nous pensions seulement connaître les contours des discussions relatives à un sujet donné³⁵ ». Le Général Petraeus conclut en disant que les études supérieures « donnent une bonne dose de capital intellectuel général et font souvent acquérir des habiletés et des connaissances particulières dans lesquelles un officier peut puiser durant sa carrière³⁶ ». Il soutient en outre que « les études supérieures aident inévitablement les officiers américains à améliorer leurs habiletés en matière de pensée critique³⁷ ».

Les FC vont donc, si l'expérience redevient le facteur de discrimination principal concernant l'avancement et si les études supérieures sont à nouveau jugées sans importance, retourner à un système dans lequel l'accent est

mis sur le passage par une série de postes clés et d'affectations à caractère géographique, surtout en Afghanistan. L'exécution fructueuse des étapes en question va en soi, par conséquent, être encore une fois jugée suffisante pour préparer une personne au grade supérieur et à des responsabilités accrues. Si cela se produit, les FC vont alors, une fois de plus, échouer à préparer la génération suivante de chefs militaires.

Malheureusement, ce genre de perspective à courte vue et d'attitude tournée vers l'intérieur ne permet pas de voir le défaut intrinsèque de ce modèle. En soi, l'expérience est précieuse et irremplaçable, mais elle est aussi limitée par le temps, la géographie et la mémoire. L'expérience d'une personne, en particulier à un moment et à un endroit précis, ne représente pas les connaissances ou les aptitudes dont une institution a besoin pour aller de l'avant. De plus, la perspective que l'on a dans un trou d'obus, une tourelle ou un poste de commandement est extrêmement limitée. Les besoins militaires finissent par être définis en soi sans être ancrés dans le contexte sociétal qui s'applique à eux. Mais surtout, un système qui attache beaucoup d'importance à l'expérience comme seul arbitre véritable de la réalité souffre de l'arrogance et de la faiblesse de l'être humain. « Nous voyons », écrivait le Major Seiberg au milieu des années 1930, « que la guerre civile espagnole n'a jusqu'à maintenant rien démontré de vraiment nouveau et aussi que les hommes considèrent l'expérience comme valide seulement quand il s'agit de la leur. Autrement, les erreurs qui ont mené à l'échec durant la Grande Guerre ne pourraient pas se répéter³⁸ ». En un mot, les personnes qui refusent d'ouvrir leur esprit sont condamnées à subir les limites de leurs croyances étroites, limitées et dépassées.

La vérité, dans cette condamnation d'un perfectionnement professionnel qui repose presque exclusivement sur le paradigme fondé sur l'expérience, a finalement éclaté dans les années 1990. « Il est indéniable, écrivait le Général Baril, que les années 90 ont mis pour la première fois véritablement à l'épreuve le corps des officiers contemporain des Forces canadiennes et nous avons constaté qu'une partie de celui-ci était découragée. L'expérience en elle-même n'est pas suffisante », concluait-il³⁹. Il a plus tard reconnu que, « au cours des 10 dernières années [...] nous nous sommes constamment trouvés face à l'inconnu. Notre leadership a été mis à l'épreuve dans le cadre d'opérations complexes, ambiguës et politiquement explosives et, en outre, nous avons dû faire face à des dilemmes d'ordre moral ». Le Général Baril admettait également qu'« ici, au Canada, nous avons été lents à comprendre et à assimiler les bouleversements sociaux qui ont marqué la fin de la guerre froide et à y réagir; par conséquent, nous n'étions pas prêts⁴⁰ ».

Chapitre 2

Tout simplement, on n'a pas tenu compte de l'avertissement du Général Allard exprimé plus de deux décennies plus tôt. En conséquence, sa prophétie s'est réalisée. Un ancien commandant de l'Armée de terre, le Général M.K. Jeffery, a avec à-propos résumé cette fâcheuse situation. Il croyait que « le manque de discipline intellectuelle dans le passé nous a menés là où nous en sommes aujourd'hui [1990]. Si nous ne changeons pas, nous périrons, » et a ajouté que « plus longtemps nous résisterons, plus ce sera difficile pour d'autres⁴¹ ». Un ancien CEMD a affirmé que « les officiers doivent avoir la bonne attitude à l'égard du changement et ils doivent faire évoluer la profession », ajoutant que « les connaissances doivent être considérées comme un ingrédient clé de notre croissance à titre individuel et en tant que profession⁴² ». Après tout, ainsi que le général américain David Petraeus l'a justement dit, « l'outil le plus puissant dont dispose tout soldat est son esprit, pas son arme »⁴³.

En fin de compte, chaque membre du métier des armes doit prendre garde de retomber dans les vieilles attitudes et veiller à être prêt à relever les défis qui se présentent, non seulement aujourd'hui mais aussi à l'avenir. Le guerrier peut-il donc aussi être un érudit? La réponse est indéniablement affirmative. Les nombreux principes de l'érudition, à savoir la précision, une recherche détaillée, la communication, l'étendue des connaissances et le fait de situer les événements dans le contexte économique, politique et social, de tirer des conclusions et d'essayer d'en dégager des thèmes, de les transposer par écrit et d'ensuite les énoncer de sorte que d'autres puissent comprendre l'argument proposé et en tirer des leçons, sont toutes des habiletés dont le soldat a besoin.

Tout aussi important est le fait que ce type d'étude donne une expérience par procuration. Ainsi que nous l'avons déjà expliqué, l'expérience est jugée sacro-sainte et on met à juste titre beaucoup l'accent sur elle. L'expérience est toutefois souvent limitée par le temps et le lieu en raison des restrictions qu'impose la réalité. L'érudition, en revanche, permet à son expérience virtuelle d'être intemporelle et de couvrir un large éventail d'activités et de circonstances. Elle procure aux soldats un plus grand répertoire de scénarios, de solutions possibles et de contextes dans lequel il peut puiser.

L'érudit guerrier contribue aussi à l'étude théorique en ajoutant un élément intangible à la compréhension d'événements passés. La situation critique, la confusion, le désespoir, l'épuisement, la peur et la solitude du soldat, bref la friction de Carl von Clausewitz, qui se manifeste à chaque échelon, contribuent à la compréhension d'événements passés. Ceux qui en ont fait l'expérience directe peuvent comprendre les événements historiques et

peut-être en offrir une interprétation plus exacte parce qu'ils peuvent s'inspirer de leur propre expérience. À l'inverse, l'étude du passé et une analyse savante des raisons pour lesquelles les choses ont mal tourné peuvent aider le guerrier à en atténuer la répétition s'il recourt à son habileté intellectuelle pour enrayer, corriger ou gérer le plus grand nombre possible de ces problèmes.

Qui plus est, l'éducation dote le guerrier de l'aptitude à faire face à l'ambiguïté et à la complexité que nos soldats affrontent dans l'espace de combat d'aujourd'hui et de demain. Au-delà de l'aspect pratique se trouve aussi l'intangible. Autrement dit, des connaissances plus étendues, la tolérance à l'égard des interprétations et des idées différentes, le fait d'être à l'aise avec les débats et les discussions d'ordre critique, le perfectionnement des habiletés analytiques et l'exposition à des ensembles nouveaux et complets de documents et d'idées qui ouvrent l'esprit ont simplement pour effet d'accroître d'autant les capacités du guerrier. Ainsi que le Général David H. Petraeus l'a dit, « l'avenir des forces armées des États-Unis exige que nous soyons des combattants compétents, mais nous ne pouvons pas l'être si nous ne sommes pas aussi intelligents et mentalement résistants que nous sommes combattifs et physiquement endurcis⁴⁴ ». Ce n'est pas différent dans les Forces canadiennes.

Le guerrier érudit est-il un amalgame impossible? Absolument pas. Malheureusement, ces deux entités ont trop longtemps été séparées quand, en fait, elles devraient être fusionnées afin de renforcer les deux disciplines. En fin de compte, l'éducation est indiscutablement une composante clé de la formation de la prochaine génération de chefs militaires.

NOTES

- 1 Le perfectionnement professionnel est normalement reconnu comme une combinaison d'éducation, d'instruction, d'expérience et d'autoperfectionnement.
- 2 Charles « Sandy » Cotton, dans *Talking Heads Talking Arms: No Life Jacket*, sous la direction de John Wood, Toronto, Breakout Educational Network, 2003, p. 176. Selon Sandy Cotton, « il est très, très rare qu'un officier qui a un diplôme d'études supérieures, en particulier du niveau du doctorat, au Canada, dépasse le grade de lieutenant-colonel, contrairement à ce qui se passerait par exemple aux États-Unis ».
- 3 Michael Howard, « Histoire militaire : un emploi utile ou abusif? », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, été 2003, p. 24.
- 4 *Ibid.*, p. 24.
- 5 Norman Dixon, *De l'incompétence militaire : un essai psychologique*, Paris, Stock, 1977, p. 183.
- 6 Cotton, p. 172.

Chapitre 2

- 7 Général Maurice Baril, « Une réflexion personnelle sur la fonction d'officier », dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, sous la direction de Bernd Horn et Stephen Harris, Toronto, Dundurn Press, 2002, p. 148.
- 8 Pour ceux qui ont servi dans les années 1980 et 1990, cet énoncé n'est pas une révélation. Le président du Comité de surveillance des changements au sein du Ministère, John Fraser, a dit de cette période que « beaucoup d'officiers [supérieurs] estimaient qu'il n'était pas important d'avoir un diplôme ». Entrevue de John Fraser avec Bill Bentley et le Colonel Bernd Horn, le 21 février 2011. Ainsi que l'ancien CEMD, le Général Ray Henault, l'a reconnu, « je me souviens du temps où une personne qui avait une maîtrise ou un doctorat n'était pas considérée comme un guerrier – on estimait qu'elle était passée de l'autre côté ». Entrevue du Général (à la retraite) Ray Henault avec Bill Bentley et le Colonel Bernd Horn, le 9 novembre 2010.
- 9 Lieutenant-général Richard J. Evraire, *General and Senior Officers Professional Development in the Canadian Forces*, octobre 1988, p. 75. L'attitude anti-intellectuelle ne se limitait pas aux études supérieures. Aussi révélateur était le manque de tolérance à l'égard des idées nouvelles, de la critique ou de l'auto-examen. On accordait plus de valeur au conformisme et à la loyauté qu'à l'intelligence et à la pensée critique. La contestation des croyances courantes et le fait de repousser les limites concernant les événements ultérieurs ne contribuaient pas à l'épanouissement professionnel. L'innovation peut avoir été applaudie, mais le conformisme était invariablement récompensé.
- 10 Le commentaire de lord Palmerston, « Le mérite? L'opinion d'un homme à propos d'un autre. », résume la question de la nature subjective des RAP. Voir John A. English, *Lament for an Army*, Toronto, Irwin Publishing, 1998, p. 55. Voir aussi le Brigadier-général Ken Hague, « Le rôle de l'éducation dans la réflexion stratégique des généraux et officiers généraux » dans *La fonction de général et l'art de l'amirauté*, sous la direction de Bernd Horn et Stephen Harris, Toronto, Dundurn Press, 2002, p. 541-542.
- 11 Jack Granatstein, *Rapport soumis au ministre de la Défense nationale par J.L. Granatstein, Institut canadien des affaires internationales*, 25 mars 1997, p. 24.
- 12 Albert Legault, *Rapport soumis au ministre de la Défense nationale par le professeur Albert Legault, Université Laval*, 25 mars 1997, p. 40.
- 13 Desmond Morton, *Rapport soumis au ministre de la Défense nationale par Desmond Morton, Institut d'études canadiennes de McGill*, 25 mars 1997, p. 28.
- 14 Il faut reconnaître que cet énoncé a quelque chose de subjectif, car il n'y a pas de directive « manifeste » qui le soutient. Il suffit toutefois de regarder le nombre élevé des demandes d'équivalence relativement aux cours de la période de perfectionnement 4 (officier supérieur); les efforts faits pour élaborer des mesures d'accréditation faciles à atteindre pour les officiers supérieurs qui n'ont pas l'éducation requise; le rétablissement de programmes visant à enrôler des officiers sans diplôme; les efforts que font les commandements des armées pour annuler l'obligation qu'ont les officiers d'avoir un diplôme et les pressions exercées pour économiser en éliminant ou en écourtant des programmes d'éducation. En entendant ces indicateurs, un ancien CEMD qui a servi durant les années 1990 a concédé qu'ils représentent un recul troublant.
- 15 United States of America, Department of the Army, *The Army Learning Concepts for 2015*. DRAFT. 20 avril 2010, p. 1.
- 16 « La créativité est une exigence essentielle de l'adaptation. Nous avons besoin de la créativité parce que, lorsque les choses changent et qu'une information nouvelle se manifeste, il n'est plus possible de résoudre les problèmes actuels à l'aide des solutions d'hier. Les gens

- constatent de façon répétée que ce qui fonctionnait il y a deux ans ne fonctionne plus aujourd'hui, ce qui leur offre un choix : soit déplorer le fait que les choses ne sont plus aussi faciles qu'avant, soit se servir de leur créativité pour découvrir des réponses nouvelles, des solutions nouvelles et des idées nouvelles. » Richard King, « How Stupid are We? », *Australian Army Journal*, été 2009, p. 186.
- 17 Ronald Haycock, ancien doyen des arts du Collège militaire royal du Canada (CMR), « Clio and Mars in Canada: The Need for Military Education », présentation faite au Canadian Club, Kingston, Ontario, 11 novembre 1999.
 - 18 Major David Last, « Educating Officers: Post Modern Professionals to Control and Prevent Violence », dans *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, sous la direction du Lieutenant-colonel Bernd Horn, Toronto, Institut canadien d'études stratégiques, 2000, p. 26.
 - 19 Contre-amiral (à la retraite) David Morse, entrevue avec Bill Bentley et le Colonel Bernd Horn, 6 octobre 2010.
 - 20 C'est la définition que donne le Conseil du Trésor. Voir Canada, *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2006, information extraite le 2 novembre 2010 à <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12405§ion=text#cha4>.
 - 21 Cité par Murray Simons dans *Professional Military Learning. Next Generation PME in the New Zealand Defence Force*, Canberra, Air Power Development Centre, 2004, p. 43.
 - 22 C'est pourquoi les forces armées américaines croient qu'une « adaptabilité opérationnelle fructueuse dépend de l'éducation et du perfectionnement des chefs, de l'instruction des soldats et de la constitution d'équipes homogènes qui sont prêtes à exécuter des opérations décentralisées au sein et au travers de différentes populations de concert avec des partenaires interarmées, interorganisationnels, intergouvernementaux et multinationaux IIIM ». United States of America, Department of the Army, *The Army Learning Concepts for 2015*. DRAFT. 20 avril 2010, 2.
 - 23 Le Major-général Don McNamara a affirmé qu'une éducation professionnelle militaire de niveau avancé est nécessaire pour « amener les gens à penser de deux manières. Ils doivent dans l'une penser de façon stratégique de sorte qu'ils commandent non plus un navire mais plutôt une force, attitude que beaucoup de gens ont du mal à changer. Ils doivent dans le second cas penser comme s'ils agissaient aux plus hauts échelons nationaux et non à celui d'une formation militaire donnée. Ce sont là deux changements majeurs qu'il n'est pas facile de réaliser sans acquérir une certaine expérience avant que ce soit vraiment nécessaire ». Don Macnamara dans *Talking Heads Talking Arms: No Life Jackets*, sous la direction de John Wood, Toronto, Breakout Educational Network, 2003, p. 155.
 - 24 *Ibid.*, p. 9.
 - 25 Paul Heinbecker, *Getting Back in the Game: A Foreign Policy Playbook for Canada*, Toronto, Key Porter Books, 2010, p. 23.
 - 26 Pour plus de détails sur la « décennie de l'obscurité », voir Bernd Horn et Bill Bentley, « The Road to Transformation: Ascending from the Decade of Darkness, », dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*, sous la direction de Robert W. Walker, Kingston, CDA Press, 2007, p. 1-25, ou Bernd Horn et Bill Bentley, « The Road to Transformation. Ascending from the Decade of Darkness », *Canadian Military History*, vol. 16, n° 4, automne 2007, p. 33-44.
 - 27 Ministère de la Défense nationale, *The Report Of The Officer Development Board* (Rowley Report), Ottawa, mars 1969.

Chapitre 2

- 28 Colonel Roger Noble, « “Beyond Cultural Awareness”: Anthropology as an Aid to the Formulation and Execution of Military Strategy in the Twenty-First Century », *Australian Army Journal*, hiver 2009, p. 67.
- 29 Emily Spencer, *Solving the People Puzzle: Cultural Intelligence and Special Operations Forces*, Toronto, Dundurn Press, 2010, p. 115.
- 30 Colonel John R. Boyd (USAF, à la retraite) cité par le Major Jason Hayes dans « Preparing Our Soldiers for Operations within Complex Human Terrain Environments », *Australian Army Journal*, hiver 2009, p. 104.
- 31 Michael Howard, *The Causes of War*, New York, Harvard University Press, 1984, p. 83. Ainsi que le Major-général et honorable W.A. Griesbach l’a déclaré, « comme il n’est pas possible d’organiser des guerres simplement afin de former les officiers, il s’ensuit que, après une longue période de paix, les officiers d’une armée doivent obtenir leur éducation militaire par la lecture et l’étude ». « Military Study: Notes of a Lecture », *Canadian Defence Quarterly*, octobre 1931, p. 19.
- 32 John Scott Cowan, discours de la cérémonie de collation des grades au CMR, 4 octobre 1999, Kingston, Ontario. Voir aussi Eliot Cohen et John Gooch, *Military Misfortunes. The Anatomy of Failure in War*, New York, Vintage Books, 1991, p. 233-237.
- 33 Spencer, p. 72.
- 34 David H. Petraeus, « To Ph.D. or Not to Ph.D... », *The American Interest* (juillet/août 2007), p. 16.
- 35 *Ibid.*, p. 18. Il poursuit ainsi : « C’est en soi une expérience très précieuse pour ceux d’entre nous, en uniforme, qui allons travailler et vivre dans d’autres cultures à l’étranger. Si l’éventail des opinions qui existent dans notre propre pays est plus grand que nous le supposons, cela ne peut qu’aider à préparer les officiers à un éventail encore plus grand à l’extérieur du pays ».
- 36 *Ibid.*, p. 18.
- 37 *Ibid.*, p. 9.
- 38 Major Sieberg, « Tank or Anti-Tank? Does the Spanish War Show Which is Superior? » Traduction d’un article publié dans le « Militar-Wochenblatt » du 11 février 193, Archives nationales, MG 31, G6, vol. 9, dossier : Articles, Papers, Speeches – U.
- 39 Baril, p. 140.
- 40 Canada, *L’officier canadien au XXIe siècle (L’officier en 2020) : Orientation stratégique à l’intention du corps des officiers et du système de perfectionnement professionnel des officiers des Forces canadiennes*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2001, Avant-propos, p. iii.
- 41 Général Maurice Baril, lettre de présentation, lancement de la mise en œuvre de *L’officier canadien au XXIe siècle (L’officier en 2020)*, 2 mai 2001, p. 2-3.
- 42 Lieutenant-général M.K. Jeffery, discours donné à l’occasion du cours des commandants de 2001, le 21 juin 2001, Fort Frontenac, Kingston, Ontario.
- 43 Petraeus, p. 16.
- 44 *Ibid.*, p. 20.

CHAPITRE 3

LA GUERRE DE QUATRIÈME GÉNÉRATION : LA GUERRE PARADOXALE, LE RENFORCEMENT DES FORCES CUBIQUES ET L'ÉTAPE DE PRÉPARATION DES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

Major Ardisutopo Endro Tjahjono*

Être victorieux dans tous les combats n'est pas le fin du fin; soumettre l'ennemi sans croiser le fer, voilà le fin du fin.

Sun Tzu

INTRODUCTION

La guerre est le recours à un conflit armé décidé par l'État après que tous les efforts de paix ont été épuisés¹. Lorsqu'il fait la guerre, l'État se doit de la gagner en habilitant les ressources nationales nécessaires à défendre l'intérêt national et de garantir la disponibilité opérationnelle et la préparation de ses forces militaires. Les caractéristiques des conflits ont toutefois changé avec la mondialisation. De nombreux experts ont affirmé que le champ de bataille de l'avenir ne sera plus caractérisé par un affrontement direct entre des forces armées. Ils croient que, du point de vue du spectre des conflits, les guerres de l'avenir vont tendre à être non linéaires. Un État peut par exemple, afin d'atteindre certains buts et objectifs stratégiques, comme la chute d'un régime politique ou l'effondrement d'une économie, utiliser des composantes non régulières de la puissance parmi lesquelles des dimensions non matérielles telles que la modification de l'opinion publique ou l'érosion du soutien international peuvent devenir les armes préférées.

C'est en 1989 que William Lind et ses collègues du United States Marine Corps ont pour la première fois parlé de cette *guerre de quatrième génération* (G4G), ainsi qu'on l'appelle, pour classifier et caractériser la tendance dynamique des guerres de l'avenir après la fin de la guerre froide². En tant que nouveau concept de guerre, la G4G repose fondamentalement sur le nouveau concept de mondialisation, selon lequel des personnes provenant de pays

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles des Forces de défense nationales de l'Indonésie ou de l'Armée indonésienne.

Chapitre 3

différents du monde entier sont reliées et ne sont plus enfermées dans un territoire physique. Cette connectivité mondiale est facilitée par la technologie de l'information, qui est le moteur principal de la mondialisation. Dans le contexte de la guerre, un pays peut habiliter la totalité des ressources politiques, économiques, sociales et militaires dont il dispose pour attaquer l'ennemi. La G4G a pour objectif de modifier l'état d'esprit des décideurs de l'ennemi en vue de diminuer leur « volonté » de combattre.

La G4G a initialement été conceptualisée en réaction à la G3G, dans laquelle de grands écarts de capacités et d'armes découlant de la technologie ont entraîné un déséquilibre considérable entre les pays sur le plan de l'armement. Ce déséquilibre a obligé les pays plus faibles à élaborer de nouvelles stratégies et des tactiques de guerre pour pouvoir continuer à lutter contre des adversaires plus forts (parce que la guerre classique n'était pas possible). Ce modèle de guerre est aussi, souvent, appelé *guerre asymétrique* ou *guerre non conventionnelle*. Autrement dit, comparativement aux guerres antérieures, l'utilisation de la technologie et d'une grande force armée ne garantit plus, à notre époque, un avantage (c'est le scénario de David contre Goliath)³. En conséquence, d'après le concept fondamental de la G4G, les États qui ont la plus grande volonté politique sont capables de défaire des pays qui sont plus puissants sur les plans économique et militaire. Le Lieutenant-général Johannes Suryo Prabowo, qui est l'actuel Chef de l'état-major général des Forces armées indonésiennes, considère la G4G comme un genre de guerre qui utilise efficacement le vaste réseau politique et social. Les forces armées sont utilisées seulement « de manière sélective » et elles attaquent des « objectifs sélectifs » qui ont un effet important sur le front politique international⁴.

En termes pratiques, la G4G est le recours à des méthodes non traditionnelles (c'est-à-dire des moyens économiques, la diplomatie, les médias et ainsi de suite) pour détruire l'ennemi. Certains ont aussi simplifié la G4G en la qualifiant de « *guerre contre le terrorisme* », qui est une guerre mondiale livrée à des organisations formées en cellules et à des groupes d'action associés à certaines menaces idéologiques. Ces groupes et ces organisations sont au fond de nature transnationale et ont la capacité de se livrer à une guerre psychologique très élaborée, notamment par la manipulation des médias. En fait, certains stratèges soutiennent que, dans le contexte moderne, la G4G correspond à l'évolution des conflits qui ont eu lieu en Iraq et en Afghanistan, où les forces militaires des États-Unis et de leurs alliés ont eu à faire face à la puissance d'acteurs non étatiques⁵.

Probablement en référence au concept de « *paradoxe mondial* » (*Global Paradox*, 1994) de John Naisbitt, la G4G pourrait à juste titre être qualifiée

de « *guerre paradoxale* ». On ne peut pas nier que la G4G comporte des éléments très différents. Ces mêmes éléments fonctionnent toutefois, en fait, de concert. Les éléments très différents sont reliés à l'utilisation d'armes de haute technicité, aux sujets ou aux acteurs qui prennent part à la guerre, à l'objet à conquérir, au genre de conflit qui va en fin de compte se transformer en insurrection et en terrorisme, aux moyens utilisés durant la guerre et au spectre des conflits. Chaque pays doit donc, pour éviter d'être le perdant d'une G4G, accorder une attention accrue aux moyens de guerre que l'ennemi utilise, notamment des armes et des techniques substantiellement différentes, aux faiblesses nationales éventuelles que l'ennemi pourrait exploiter et aux ressources nationales qui pourraient être la cible d'une attaque directe de l'ennemi.

Le présent chapitre traite d'une manière différente de décourager la G4G grâce au recours systématique au pouvoir moral pour gagner la guerre. Ce concept est au fond une leçon retenue de l'expérience acquise par l'Armée indonésienne dans l'exercice de sa fonction territoriale. Nous allons de plus y explorer des stratégies permettant de perfectionner les compétences en matière de leadership qui s'appliquent à ce contexte.

LA G4G : UN NOUVEAU GENRE DE CHAMP DE BATAILLE

Les stratèges militaires actuels classent les guerres par générations. Dans la première génération (G1G), la guerre se livrait en plein champ au moyen de formations tactiques disposées en ligne et en colonne. Les forces militaires se faisaient face sur le champ de bataille, à une distance correspondant à la portée des armes, et les unités d'infanterie et de cavalerie exécutaient des mouvements de flanc limités. On trouve un exemple de ce genre de guerre dans les guerres napoléoniennes. Même si, dans la guerre de deuxième génération (G2G), la disposition en lignes de bataille servait encore, le recours aux mouvements de flanc s'est accru. L'arrivée des technologies du vol a permis des mouvements offensifs appuyés par des systèmes d'armes air-sol. Dans cette génération de la guerre, les unités d'infanterie et d'artillerie devaient, pour gagner, fonctionner de façon homogène et le rapport de trois contre un entre les forces qui attaquent et les forces défensives a été instauré. Les deux guerres mondiales sont des exemples de la G2G. La guerre de troisième génération (G3G) a poussé plus loin la G2G. Elle est caractérisée par le recours à une technologie supérieure d'armes dotées d'une puissance de destruction massive et à des tactiques de manœuvre associées à une grande mobilité. Comme ce genre de guerre est coûteux et complexe, seuls les pays qui ont une économie très évoluée et des technologies supérieures pouvaient la faire.

Chapitre 3

Au fond, la G4G est un concept de guerre asymétrique et non linéaire qui utilise la totalité des infrastructures et des systèmes d'armes disponibles afin de détruire la volonté de combattre de l'ennemi. En conséquence, dans la G4G, il n'est pas nécessaire que, comme dans les générations antérieures de la guerre, le champ de bataille soit un champ de bataille matériel où une armée en affronte une autre. Dans le contexte de la mondialisation, d'Internet et des chaînes d'information continue, les lignes de front peuvent être politiques, économiques, sociales et militaires. L'affrontement peut consister en une insurrection, en un mouvement séparatiste ou encore en terrorisme, bref, en une guerre psychologique destinée à affaiblir l'ennemi. La G4G n'a donc pas pour but, par son envergure et d'après son objectif, une destruction matérielle pure et simple, mais elle inclut des actions visant à modifier l'opinion publique ou le soutien transnational ou à provoquer un changement de gouvernement et le bouleversement ou le remplacement du régime politique dans un certain pays. Dans la G4G, la supériorité dans le domaine de la technologie de la guerre pourrait ne plus être considérée comme une source de force, mais plutôt comme la capacité de faire naître la peur dans le centre de gravité de l'ennemi. Les attaques d'al-Qaïda exécutées le 11 septembre 2001 contre New York et le Pentagone sont un exemple récent de G4G. La représentation graphique qui suit est basée sur l'excellente description que fait John Robb de la G4G moderne⁶.

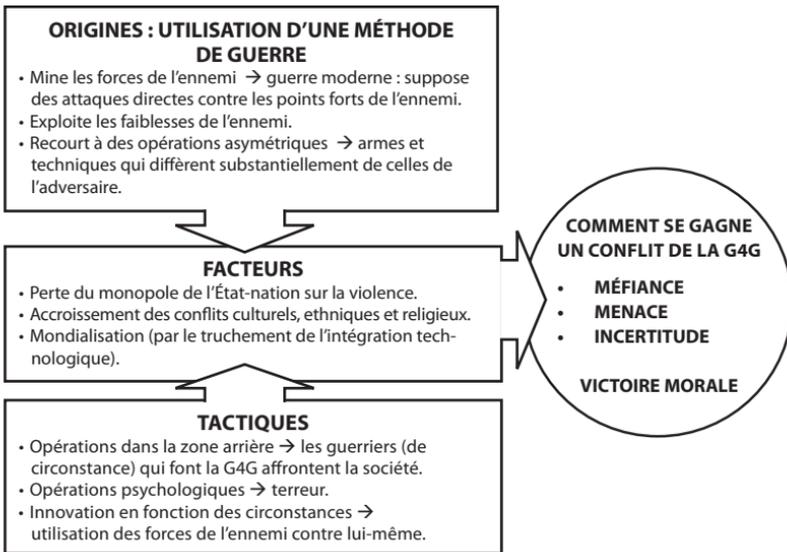


Figure 1 – La G4G moderne⁷

LA G4G : LES FORCES CUBIQUES ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS TERRITORIALES DE L'ARMÉE INDONÉSIENNE

À l'heure actuelle, la plupart des pays basent encore leur système de défense sur des concepts de G1G, de G2G ou de G3G ancrés par de puissantes forces terrestres, navales et aériennes – bref, sur le pouvoir physique. On ne peut pas nier que, dans le contexte de la G4G, ces concepts de guerre ne sont plus efficaces ou aussi efficaces qu'ils l'ont déjà été. Les puissances militaires qui comptent uniquement sur le pouvoir physique doivent subir une transformation pour être en mesure d'utiliser le pouvoir moral afin de neutraliser les effets de la G4G. L'information, les médias et le pouvoir de la rue sont, entre autres, des éléments du pouvoir moral qu'il est possible de développer. Nous pouvons de plus ajouter la puissance aérospatiale, qui peut être considérée comme le summum du pouvoir physique (sous la forme de stations spatiales et de satellites) et du pouvoir moral (comme la couverture médiatique). Si l'on combine la totalité des pouvoirs physiques tangibles et des pouvoirs moraux intangibles, les forces militaires peuvent alors, comme suit, être vues comme des forces cubiques.

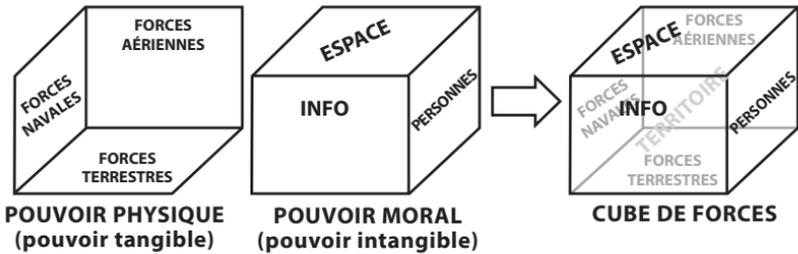


Figure 2 – Les forces cubiques de la puissance militaire

L'Armée indonésienne, qui est responsable de la défense terrestre du pays, a l'obligation de déterminer le spectre des menaces possibles, tant celles liées aux tendances transnationales externes que celles liées à la dynamique interne qui existe en Indonésie. L'Indonésie elle-même est un candidat de tout premier plan à la G4G, car c'est un pays en développement doté d'une population importante et une société très pluraliste. La menace du séparatisme existe et des actes terroristes y ont été commis; ceux-ci ont eu de fortes répercussions sur la scène internationale, surtout parce que leurs auteurs ont cherché à en maximiser l'impact dans les médias internationaux. Le renforcement des capacités territoriales (*Pembinaan Teritorial*, ou *Binter*), comme on l'appelle, est un moyen qui permet de défendre le pays contre la G4G. Ce concept découle de l'expérience acquise par l'Armée indonésienne durant la

Chapitre 3

guerre de libération, quand les forces de guérilla se *sont intégrées à la population* pour pouvoir subsister seules sans le soutien du commandement central.

La doctrine de « *résistance de toute la population* » a été élaborée⁸ principalement en conséquence de la création par les Japonais d'une armée territoriale chargée de défendre l'Indonésie contre un agresseur de l'extérieur doté d'une force armée de métier, d'armes perfectionnées sur le plan technologique et d'habiletés techniques, combinée à l'expérience acquise par l'Armée indonésienne dans la mise en œuvre d'une stratégie fructueuse de guérilla durant la guerre d'indépendance. L'Armée indonésienne a dans cette doctrine établi un système de districts militaires appelé *Wehrkreise* (adapté du système allemand utilisé durant la Seconde Guerre mondiale), dans lequel toute l'armée peut abandonner la défense linéaire et se retirer dans des zones non urbaines pour livrer une guérilla⁹. Dans ce système de défense circulaire ou régionale, chaque commandant de région avait entière autorité pour agir contre les forces néerlandaises au moyen des ressources dont il disposait dans le district qu'il commandait¹⁰.

Les soldats devaient en conséquence, dans chaque district militaire, s'unir à la population pour que celle-ci soit disposée à leur assurer le soutien logistique nécessaire et à les renseigner sur les mouvements des soldats néerlandais¹¹. Conscient des embûches politiques que ce système pouvait soulever, le Général Nasution, un des plus grands théoriciens de l'Armée indonésienne, a poussé cette doctrine plus loin. Ses efforts ont essentiellement donné une version indonésienne de la doctrine de la guérilla qui excluait le volet politique présent dans le concept d'armée populaire de la plupart des pays communistes (autrement dit, cette doctrine améliorée ne justifiait ni névisageait l'imitation, par l'armée, des forces armées à caractère politique qui existaient dans ces pays)¹².

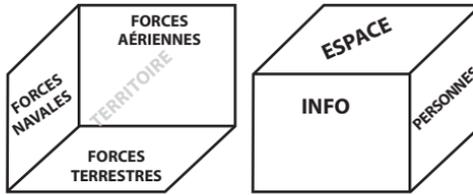
Le renforcement des capacités, qui renvoie à ces antécédents historiques, peut être vu comme l'effort que l'Armée indonésienne a fait pour préparer toutes les ressources du territoire à servir à défendre le pays. C'était encore une fois basé sur le concept d'« unité avec la population » (*Kemanunggalan TNI-Rakyat*)¹³. L'objectif était de créer un lien affectif avec la population pour que celle-ci se sente logée à la même enseigne que l'armée et qu'elle soit par conséquent prête à défendre la République des États-Unis d'Indonésie¹⁴. En conséquence, conformément au troisième projet de loi sur la défense nationale, la défense de l'Indonésie s'articule autour d'un système de défense totale (*Pertahanan Semesta*)¹⁵. Pour atteindre cet objectif, le renforcement des capacités territoriales exige certaines compétences telles qu'un système

de gestion du territoire, la communication sociale et un système de compte rendu rapide, au niveau du soldat et au niveau de l'unité¹⁶. La prestation de services sociaux à la population du territoire est une des fonctions uniques du renforcement des capacités territoriales.

La participation spontanée de la population durant la rébellion du mouvement Darul Islam, qui cherchait à créer un État islamique en Indonésie dans les années 1960, est un bon exemple de l'efficacité du renforcement des capacités territoriales. L'Armée indonésienne a à l'époque recouru à la stratégie du renforcement des capacités territoriales pour gagner la population à sa cause. Cette stratégie consistait principalement à convaincre la population que le type d'islam pratiqué par le mouvement Darul Islam était étranger au courant dominant indonésien, qui est plus tolérant et qui tient compte des traditions locales, et différent de lui. La population de la région où se produisait la rébellion était par conséquent disposée à aider de plein gré l'armée en repérant les insurgés, en formant des « barrières d'habitants » (*pagar betis*) pour empêcher le groupe rebelle de fuir ses positions et en soutenant du point de vue logistique les soldats de l'Armée indonésienne qui exécutaient des opérations dans la région.

Pour revenir au concept des forces cubiques, le renforcement des capacités territoriales ne peut pas être considéré comme un pouvoir indépendant, mais il peut être considéré comme la somme de toutes les forces du cube. C'est là l'essence de ce concept. Il faut habiliter toutes les ressources, qu'elles soient associées au pouvoir moral ou au pouvoir physique, pour que la capacité dépende de l'aptitude à agrandir chaque côté du cube. Ce concept de guerre est jugé très pertinent pour l'Indonésie, car le pays n'a pas de stratégie offensive qui peut être mise en œuvre à l'extérieur de son territoire. L'objectif principal du système de défense de l'Indonésie consiste à protéger l'intégrité territoriale du pays. Pour y parvenir, le système de défense territoriale de l'Indonésie est subdivisé en secteurs territoriaux appelés composantes stratégiques (de la structure la plus élevée, qui correspond au gouvernement provincial, à la plus basse, qui correspond au village). Les commandements territoriaux en question sont tenus de *s'intégrer à la population* pour être prêts à défendre le pays contre les menaces intérieures et extérieures. La figure ci-après montre le concept du renforcement des capacités territoriales dans le contexte des forces cubiques.

Chapitre 3



RENFORCEMENT DES CAPACITÉS TERRITORIALES

Figure 3 – Les forces cubiques dans le contexte du renforcement des capacités territoriales

FORMATION DES CHEFS TERRITORIAUX

Des recherches récentes menées à l'Université de l'Indonésie ont révélé que la population indonésienne a une grande confiance dans le Commandement territorial (*Komando Territorial*)¹⁷. Cette confiance a entre autres pour sources les avantages pratiques, comme le fait d'assurer la sécurité et la protection, la surveillance du comportement d'autres agents chargés de l'application des lois, le fait de devenir une source d'information pour la population et le fait d'être un moteur du potentiel national. Le Commandement territorial peut de plus être la source d'un avantage idéologique. D'après les recherches en question, la population voit dans le Commandement territorial un partisan de la démocratie, un gardien de la République des États-Unis d'Indonésie, un organisme qui fait la promotion du nationalisme et un rempart contre les effets négatifs de la mondialisation. On estime enfin que le Commandement territorial essaie de se donner une image positive en faisant preuve de bienveillance envers la population, en manifestant de l'empathie et en réagissant vite aux problèmes de la population. Les recherches ont en outre montré que la plupart des gens acceptent encore le message des forces armées selon lequel les opérations militaires exécutées contre le séparatisme profitent à la République des États-Unis d'Indonésie. Il n'est donc que logique que les modèles stratégiques de formation des chefs de l'Armée indonésienne soient, surtout dans le contexte de la G4G, formulés en fonction des compétences en leadership dont le Commandement territorial a besoin.

Le Service psychologique de l'Armée indonésienne a maintenant élaboré des programmes d'évaluation fondés sur l'analyse des tâches et la cartographie des compétences des commandants militaires des districts et des régions touristiques. Les commandants militaires des districts sont des lieutenants-colonels qui ont de l'ancienneté, responsables des aspects opérationnels d'une zone territoriale correspondant à une ville indonésienne de taille moyenne.

52 | La formation de la prochaine génération de chefs militaires : défis, impératifs et stratégies

Il s'agit dans la plupart des cas d'anciens commandants d'unités de combat du niveau du bataillon. Ils doivent avoir des compétences telles que savoir raisonner de façon analytique, prendre des décisions, communiquer, prendre des risques, tolérer les différences et résoudre des conflits, avoir de l'initiative, savoir négocier et établir des réseaux stratégiques, avoir du leadership et savoir travailler en équipe. Les commandants militaires des districts doivent être capables de faire croître le potentiel militaire dans la zone territoriale qui est sous leur commandement. Pour ce faire, ils doivent être capables d'interagir et de travailler avec l'administration locale, d'influencer la population et les médias, d'avoir de bonnes relations avec les organisations non gouvernementales (ONG) et les établissements d'enseignement dans la zone et ainsi de suite. Pour leur part, les commandants militaires des régions touristiques sont des colonels qui ont de l'ancienneté et ils ont sous leur responsabilité plusieurs commandants militaires de district. Il s'agit dans la plupart des cas d'anciens commandants d'unités de combat du niveau de la brigade qui doivent avoir non seulement les compétences des commandants militaires de district mais aussi des compétences non techniques additionnelles telles que la sensibilité, des compétences interfonctionnelles et des compétences de réflexion stratégique, car ils sont aussi responsables des aspects stratégiques des commandements territoriaux.

Les candidats retenus dans le cadre du processus de sélection suivent ensuite les cours appropriés. Les programmes de formation des commandants militaires de région touristique se donnent à l'École d'état-major et de commandement de l'Armée de terre, alors que c'est le Centre de formation territoriale qui est responsable de celle des commandants militaires de district. Les compétences spécialisées sont acquises au moyen de méthodes connues telles que des exercices de poste de commandement, des études de cas et de brevets exposés, alors que les compétences comportementales le sont dans le cadre d'une formation fondée sur l'expérience. En revanche, les valeurs qui reflètent des compétences institutionnelles sont inculquées par le truchement de projets sociaux dans lesquels les candidats exécutent des tâches pratiques visant à résoudre des problèmes dans la collectivité.

CONCLUSION

Les changements sociaux et technologiques ont créé des paradigmes nouveaux concernant la manière dont la guerre devrait se faire. À l'heure actuelle, dans la G4G, les acteurs, en particulier les acteurs non étatiques, recourent principalement à l'infrastructure non militaire pour atteindre leurs objectifs. La puissance militaire seule ne suffit pas et les forces armées du monde entier doivent en conséquence être prêtes à recourir selon le besoin

Chapitre 3

au pouvoir moral. Étant donné l'histoire des opérations militaires réalisées par l'Armée indonésienne, le concept territorial du combat est une méthode à laquelle les stratégies militaires devraient s'intéresser. En tant que pays multi-culturel, l'Indonésie a des problèmes complexes qui pourraient être exploités dans une G4G. Pour relever ces défis, l'Armée indonésienne doit compter sur des commandants territoriaux compétents qui peuvent procéder au renforcement des capacités territoriales. Des programmes d'évaluation et de formation des commandants militaires de district et de région touristique ont été réalisés pour atteindre ces objectifs et ils pourraient devenir le modèle futur des programmes de formation des chefs à l'ère de la G4G.

NOTES

- 1 Johannes Suryo Prabowo, *Perang Darat* [Guerre terrestre], Jakarta, Agung Printing, 2009, p. 1.
- 2 William S. Lind, Keith Nightengale, John F. Schmitt, Joseph W. Sutton et Gary I. Wilson, « The Changing Face of War: Into the Fourth Generation », *US Marine Corps Gazette*, octobre 1989, p. 22-26.
- 3 Jeffrey Record, « Why the Strong Lose? », *Parameters*, 2005.
- 4 Johannes Suryo Prabowo. *Pokok-pokok Pemikiran tentang Perang Semesta* [Réflexions concernant la défense totale], Jakarta, Pusat Pengkajian dan Strategi Nasional, 2009, p. 32.
- 5 Ninok Leksono. *Hidup di Era Perang Asimetrik* [Vivre à l'ère de la guerre asymétrique], article présenté à l'occasion du « Seminar Perang Asimetrik » [Séminaire sur la guerre asymétrique], Dewan Riset Nasiona, Jakarta, 27 septembre 2007.
- 6 John Robb, « 4GW – Fourth Generation Warfare », *Global Guerrillas*, article publié le 8 mai 2004, information extraite le 11 avril 2011 à <http://globalguerrillas.typepad.com/globalguerrillas/2004/05/4gw_fourth_gene.html>.
- 7 *Ibid.*
- 8 Kelompok Kerja SAB, *Sedjarah Singkat Perjuangan Bersenjata Bangsa Indonesia* [Brève histoire de la lutte armée du peuple indonésien], Jakarta, Staf Angkatan Bersenjata, 1964, p. 74.
- 9 Petra Groen, *Marsroutes en dwaalsporen. Het Nederlandse militair-strategische beleid in Indonesië 1945-1950* [Axes de progression et mauvaises pistes : la politique stratégique militaire des Pays-Bas en Indonésie de 1945 à 1950], La Haye, SDU, 1991.
- 10 Nugroho Notosusanto, *Pejuang dan Prajurit, Konsepsi dan Implementasi Dwifungsi ABRI*, Jakarta, Sinar Harapan, 1984, p. 55.
- 11 Himawan Soetanto, *Yogyakarta 19 Desember 1948: Jenderal Spoor (Operatie Kraai) versus Jenderal Sudirman (Perintah Siasat No. 1)*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2006, p. 269.
- 12 Robert Cribb, « Military Strategy in the Indonesian Revolution: Nasution's Concept of Total People's War in Theory and Practice », *War and Society*, vol. 19, no 2, 2001, p. 144-154.
- 13 Mabasad, *Buku Petunjuk Induk tentang Pembinaan teritorial* [Manuel de campagne sur le renforcement des capacités territoriales], QG de l'Armée indonésienne, 2007, p. 40.

Chapitre 3

- 14 Mabasad, *Naskah Sementara Buku Petunjuk Lapangan Kodim tentang Binter* [Manuel de campagne provisoire à l'intention du commandement militaire des districts concernant le renforcement des capacités territoriales], QG de l'Armée indonésienne, 2007, p. 3.
- 15 Setneg, *Undang-Undang RI no 3 tahun 2002 tentang Pertahanan Negara*, [Projet de loi numéro 3 de l'Indonésie de 2002 sur la défense nationale].
- 16 Mabasad, *Buku Petunjuk Teknik tentang Lima Kemampuan Teritorial* [Manuel de campagne sur les cinq capacités territoriales], QG de l'Armée indonésienne, 2007, p. 29.
- 17 Lestrata. « Analisa Tanggapan Masyarakat Terhadap Peran Komando Teritorial » [Analyse de l'attitude de la société envers le rôle des commandements territoriaux]. « Memahami Peran Koter Dalam Sishankamrata », *Yudhagama Jurnal*, Media Informasi and Komunikasi TNI AD [Yudhagama, Journal de l'Armée indonésienne], décembre 2005, p. 79-86.

CHAPITRE 4

DE « MENER DE L'AVANT » À « MENER EN RESTANT DANS L'OMBRE » : DÉVELOPPER UNE CULTURE DU LEADERSHIP POUR LE NIVEAU STRATÉGIQUE

Nick Jans, Ph. D.*

Le terme leadership désigne le pouvoir organisationnel d'atteindre des objectifs et non pas, en soi, le fait de « mener ». L'exercice du pouvoir consiste entre autres choses à comprendre et à utiliser différentes sources de pouvoir telles que les ressources, les liens, les occasions et les personnes qui peuvent vous aider de même que l'autorité formelle qui est la vôtre, le tout suivant un dosage qui dépend de la situation¹.

INTRODUCTION

Le présent chapitre traite de la formation des chefs supérieurs du point de vue du développement d'une culture du leadership.

L'expression *culture du leadership* désigne un environnement dans lequel certains facteurs « habilitants » opèrent pour qu'il soit possible aux chefs d'obtenir des résultats. La plupart de ces facteurs – qu'ils aient un caractère habilitant ou un caractère « déshabilitant » – sont ordinairement si bien établis que la plupart des gens n'y pensent pas; ils sont simplement devenus « la manière dont nous faisons les choses ici ». C'est la nature de la notion de culture, ce qui les rend d'autant plus puissants. De plus, même si nous parlons de façon positive de la *culture du leadership*, une culture du leadership est aussi fort susceptible de renfermer des facteurs « déshabilitants » qui nuisent au leadership et au rendement.

Le leadership est de plus en plus complexe au sommet d'une organisation. Atteindre le niveau stratégique suppose une transition professionnelle qui est sensiblement différente des transitions relativement harmonieuses qui existent aux niveaux professionnels subalternes². La différence entre la culture du

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de la Force de défense australienne.

Chapitre 4

leadership viable qui existe au niveau opérationnel et celle qui existe dans la bureaucratie de la défense en est une raison majeure. Le défi consiste donc à créer au niveau stratégique une culture du leadership équivalente, mais nécessairement différente.

Le présent chapitre soutient que la clé du « développement du leadership » chez les chefs supérieurs consiste à moins se concentrer sur le perfectionnement des chefs à titre individuel et davantage sur le développement et le renforcement de la culture du leadership dans laquelle ils évoluent.

LA GRANDE TÂCHE

Les chefs contemporains de la défense doivent à la fois « gérer le présent » et « gérer l'avenir ». Dans un environnement d'incertitude politique et économique, ils doivent assurer un leadership stratégique constant et faire accepter en même temps des réformes organisationnelles fondamentales ayant pour but d'améliorer l'agilité et l'efficacité de l'organisation. Ils doivent de plus réaliser les deux tâches en tenant compte de changements démographiques et sociaux imminents qui vont rendre brusquement plus difficiles l'acquisition et la gestion des ressources, en particulier pour ce qui est du recrutement et de la conservation du personnel.

Heureusement pour l'Australie, celle-ci a des chefs qui sont à la hauteur de la tâche. Un effort concerté est en cours depuis 15 ans pour former des chefs dont l'horizon ne se limite pas à l'unité et qui ont les perspectives et les compétences nécessaires pour des opérations interarmées.

Il y a toutefois une différence entre avoir les bons *leaders* (ou chefs) et avoir le bon *leadership*. Si, dans le domaine de la défense, l'innovation est souvent tortueuse et peu concluante, ce n'est pas parce que ses chefs ne sont pas compétents ou intelligents. Ce n'est pas non plus parce qu'ils sont conservateurs » (parce que la plupart – du moins dans l'actuelle génération – ne le sont pas). Le rythme lent de l'innovation est une conséquence de pratiques organisationnelles qui limitent accessoirement le rythme des changements en favorisant une approche à court terme et progressive de la résolution des problèmes stratégiques. Bref, le problème réside non pas dans le caractère variable de l'aptitude à commander des chefs, mais plutôt dans les faiblesses de la culture du leadership qui les entoure.

L'obtention de la première étoile (c'est-à-dire la promotion au grade de brigadier-général ou à son équivalent), une étape cruciale, est un saut énorme qui, pour beaucoup, représente un défi de taille. Lorsqu'une personne accède

au groupe de la haute direction, elle peut se retrouver dans une culture sensiblement différente de celle qui existait aux stades antérieurs de sa carrière. À ce niveau, la réussite professionnelle exige à la fois un nouvel ensemble de compétences, surtout l'art d'exercer une influence en l'absence d'une autorité formelle, et une manière nettement différente d'être un « chef » et de considérer le « leadership ».

Le fait de s'attendre à ce que les chefs mènent de l'avant et l'existence d'un groupe de chefs qui sont disposés et aptes à le faire sont des atouts importants pour une organisation militaire. Toutefois, comme la plupart des caractéristiques culturelles, ces forces renferment aussi les germes de la faiblesse. L'argument fondamental est que, à ce niveau, un leadership efficace dépend moins des qualités et des efforts des « chefs » que de la présence d'une « culture du leadership » forte.

Les études à ce sujet sont rares. Le « commandement » est le sujet principal des ouvrages sur le leadership militaire et les étagères des bibliothèques militaires ploient sous le poids des ouvrages sur le commandement, le leadership et les opérations militaires. Toutefois, s'ils n'exerceront évidemment pas tous le commandement dans le cadre d'une opération, les officiers supérieurs prennent à peu près tous part à des activités d'état-major au Quartier général (QG) de la Défense et ils participent tous à des décisions cruciales concernant la stratégie, les politiques, la gestion et l'attribution des ressources, il y a très peu d'études sur le comportement organisationnel aux échelons supérieurs du QG / de la bureaucratie.

LE CONCEPT DE LA CULTURE DU LEADERSHIP

Imaginez que vous êtes un officier de carrière sur le point d'occuper un poste de commandement opérationnel au niveau de lieutenant-colonel (ou l'équivalent). Il est très possible que vous éprouviez certaines appréhensions, mais vous allez aussi probablement être excité et confiant. Qu'est-ce qui, dans la nature de cette étape imminente de votre carrière, fait que vous la voyez de façon si positive? Imaginez maintenant une situation similaire, à cette exception que vous êtes sur le point d'occuper un poste supérieur dans la bureaucratie du QG de la Force de défense. Encore une fois, quel sentiment avez-vous concernant cette affectation imminente et dans quelle mesure pensez-vous que vous allez bien vous acquitter de votre tâche?

Quand j'ai posé ces questions au cours de présentations faites devant des groupes d'officiers, j'ai obtenu un ensemble de réponses prévisible. Dans le cas de la première question, concernant un commandement opérationnel

Chapitre 4

imminent, les réponses sont toujours enthousiastes. Chacun est confiant de bien s'acquitter de sa tâche et les raisons invoquées pour expliquer cette confiance se rangent dans quatre grandes catégories. La plupart des officiers parlent de la solide préparation que leur expérience professionnelle antérieure leur a donnée et de leur fort désir de réussir; ils sont très enthousiastes et ils maîtrisent tout à fait la théorie et la pratique du leadership et du commandement dans la discipline opérationnelle pertinente. D'autres mentionnent le soutien qu'ils sont susceptibles d'obtenir des autres membres du navire ou de l'unité – c'est-à-dire de leurs subordonnés. Ils s'attendent à trouver un fort éthos « d'esprit de subordination » et des subordonnés qui seront prêts, disposés et aptes à soutenir et à aider le commandant (cmdt) dans son rôle de responsable. Un troisième domaine mentionné concerne le sentiment de cohésion, de confiance, de respect réciproque et de collaboration qui est susceptible d'exister au sein de l'unité et les avantages découlant du fait que les membres de l'unité partagent une vision commune du monde et des expériences professionnelles formatives communes. Le dernier domaine mentionné concerne l'infrastructure de commandement de l'unité, c'est-à-dire l'aspect technologique – des instructions bien établies concernant les opérations et les communications et des éléments du même ordre vont vous aider à obtenir vite et de manière précise des résultats – et les officiers mentionnent souvent le grand avantage qui découle de la « structure de commandement parallèle » correspondant à l'ensemble des marins et sous-officiers de rang supérieur et de la manière dont cette structure rend le processus de leadership souple et résilient et lui donne de la profondeur, ce qui est crucial pour l'agilité des communications et des opérations.

Dans le cas de ce que les officiers ressentent avant d'assumer des fonctions supérieures d'état-major, les réponses sont beaucoup moins optimistes et enthousiastes, mais les raisons invoquées pour expliquer ce sentiment sont semblables. Elles peuvent encore une fois, ordinairement, être classées dans les catégories leadership, esprit de subordination, architecture de commandement et capital social. Elles sont toutefois, dans ce cas particulier, jugées relativement faibles par comparaison avec la situation qui existe normalement dans les unités militaires opérationnelles.

J'attribue respectivement à ces quatre domaines les appellations suivantes : leadership, esprit de subordination, architecture de commandement et capital social. Ce sont les quatre éléments clés de la culture du leadership.

Les traits majeurs de ces facteurs, tels qu'ils existent dans les unités opérationnelles, découlent de l'expérience acquise au fil des siècles et font maintenant tellement partie de notre « sagesse traditionnelle » que nous ne nous

attendrions pas à ce que les unités militaires fonctionnent efficacement sans eux. Toutefois, s'il s'agit d'une évidence qu'il est superflu d'énoncer, nous pouvons nous demander pourquoi ce n'est que relativement récemment que la Force de défense australienne (ADF) a entrepris un programme concerté pour s'attaquer à ces facteurs déshabilitants.

ESSAYER DE FAIRE RESSORTIR LE « LION » DES LIONS

Il y a quelques années, le Chef de la Force de défense (CDF) de l'époque et le Secrétaire ont mis sur pied un programme systématique afin d'améliorer la situation des membres du groupe de la haute direction. Le programme mettait fortement l'accent, en particulier, sur le leadership et le capital social. Dans le cas du leadership, les chefs supérieurs ont été exposés à des « idées avancées en matière de leadership » qui étaient censées être utilisées dans les « pratiques exemplaires » du secteur privé; dans le cas du capital social, on a fait un effort concerté pour constituer un groupe cohésif de chefs supérieurs en les obligeant à assister à des journées qui leur étaient consacrées, où des groupes mixtes d'officiers supérieurs et de hauts fonctionnaires discutaient en groupe d'étude de divers sujets. Le CDF et le Secrétaire ont aussi exprimé leur souhait de « réduire les formalités administratives », d'« accélérer la prise des décisions » et ainsi de suite, et ils les ont exhortés à plus d'une reprise à « réduire la bureaucratie ».

Ce programme de réformes a connu un succès mitigé. La réussite a été maximale dans le domaine du capital social, car une équipe de chefs supérieurs manifestement très unie s'est progressivement formée. Il a cependant beaucoup moins bien réussi dans le domaine du leadership et a très peu réussi dans le cas de la réduction de la bureaucratie (ou, par rapport à notre modèle, du renforcement de l'architecture de commandement). L'échec dans l'amélioration du leadership s'explique principalement par le fait que le programme cherchait surtout à améliorer les aptitudes de chefs pris individuellement qui, en premier lieu, étaient déjà habiles et avisés pour ce qui est de l'aptitude au commandement et qui, en second lieu, étaient peu susceptibles d'acquérir beaucoup de connaissances qui amélioreraient fondamentalement leur rendement dans les périodes relativement courtes allouées. Ces chefs supérieurs avaient plutôt besoin d'une plus grande compétence fonctionnelle dans les programmes particuliers qu'ils dirigeaient apparemment. Ceux qui occupaient par exemple des postes supérieurs dans des fonctions concernant le personnel auraient profité d'une expérience et d'une compréhension approfondies de cette fonction, de la même manière dans la plupart des autres fonctions non associées étroitement à la conduite des opérations.

Chapitre 4

C'est toutefois l'esprit de subordination qui restait le point le plus faible. Nous allons sous peu expliquer pourquoi c'est un point si faible, mais passons d'abord à une autre histoire personnelle – ou, plutôt, au compte rendu d'une triade de réponses que j'ai obtenues dans le cadre d'une entrevue d'enquête réalisée auprès de membres du groupe de la haute direction au début de 2003.

La situation est illustrée dans les commentaires découlant de trois entrevues particulières réalisées dans le cadre d'une enquête de grande envergure réalisée dans la bureaucratie de la défense. « X », « Y » et « Z » avaient tous déjà travaillé au sein de la même équipe du niveau de directeur général³. Nous commençons par X, qui a le moins d'ancienneté et qui dit à quel point Z, celui des trois qui en a le plus, a fait un bon travail à titre de responsable supérieur clé de l'élaboration des politiques :

Z faisait un travail vital que peu d'autres personnes avaient pu bien faire. Après seulement 18 mois, il a été nommé commandant [d'une formation basée en Australie] parce que le CDF avait besoin de « candidats expérimentés pour le poste de chef de [...] ».

Voici maintenant Y, l'officier à une étoile qui avait succédé à Z :

Je pense avoir toutes les compétences nécessaires pour ce poste, mais je suis chanceux d'avoir succédé à Z. Il avait établi une infrastructure pour faciliter l'exécution de la tâche, c'est-à-dire un personnel trié sur le volet, dont des « vieux routiers » chevronnés, qui avaient tous été bien renseignés sur ce qu'il faut pour réussir dans la bureaucratie. J'en suis à ma troisième année et cette longue affectation donne vraiment des résultats. Il faut cinq ou six ans pour changer les choses au sein de la Force de défense. Il est difficile d'accomplir grand-chose sans une direction, une concentration et un leadership constants.

Voici enfin Z lui-même :

J'ai simplement fait ce que j'estimais sensé. J'ai été chanceux parce que j'avais servi à Canberra avant et que je connaissais beaucoup de mes homologues civils. J'avais appris à comprendre comment les membres de la fonction publique de l'Australie (APS) travaillent et pensent. J'ai passé beaucoup de temps à leur parler, à découvrir ce qu'ils pensent et à découvrir leur parcours, mais la tâche restait difficile! Ce qui était frustrant, c'est qu'une bonne part de ce qui empêche d'accomplir des choses relève en fait du système. Le

premier obstacle, c'est la durée de l'affectation : je n'ai occupé le poste que pendant 18 mois. C'est ridicule. Si vous voulez que les gens aient à rendre des comptes relativement aux résultats, pour l'amour du ciel laissez-les en poste assez longtemps pour que leur responsabilité devienne évidente. En second lieu, seul un très petit nombre des membres de mon personnel avait eu une formation pour son rôle très considérable de gestion des ressources parce que, pour leur gestionnaire de carrière, ils étaient des généralistes, ce qui signifie que leurs perspectives de carrière chutaient s'ils n'étaient pas sélectionnés pour un poste de commandant. Beaucoup d'officiers vraiment habiles travaillaient pour moi, mais la « liste des commandants » est alors sortie et certains ont vu qu'ils n'y figuraient pas. Moins de six mois après, ils étaient tous partis. Quel gaspillage!

Ces extraits sont aussi révélateurs par ce qu'ils ne disent pas que par ce qu'ils disent. Si, vraiment, Z « faisait un travail vital que peu d'autres personnes avaient pu bien faire », pourquoi l'a-t-on déplacé après seulement 18 mois en poste? Est-ce que le fait qu'Y en est « maintenant à sa troisième année » fait de lui un cas à part? Étant donné qu'un perfectionnement professionnel minutieux est un trait distinctif du début et du milieu d'une carrière militaire, pourquoi seul un très petit nombre des membres du personnel de Z avait-il eu une formation pour son rôle « très considérable » de gestion des ressources? Pourquoi le fait qu'ils ne figuraient pas sur la « liste des commandants » avait-il une si grande influence sur les décisions professionnelles d'un si grand nombre de ses officiers subalternes? Et, par-dessus tout, pourquoi faut-il « cinq ou six ans pour changer les choses au sein de la Force de défense »?

Le modèle de la culture du leadership nous permet d'analyser les réponses d'X, d'Y et de Z par rapport à celui-ci, surtout des points de vue du leadership et de l'esprit de subordination.

LEADERSHIP

Les efforts faits pour améliorer le leadership dans la bureaucratie de la défense ont invariablement souffert des conséquences de la politique généraliste de perfectionnement professionnel. C'est la raison pour laquelle Z est parti après seulement 18 mois dans un poste vital. Les officiers supérieurs sont à peu près tous gérés de manière à accentuer leur compétitivité en vue d'une promotion au grade supérieur. Cela signifie qu'ils le sont en fonction de ce qui est essentiellement un modèle « généraliste » de perfectionnement professionnel, dans le cadre de ce qui est essentiellement un programme axé sur la promotion ou l'élimination qui a pour but de perfectionner et de

Chapitre 4

sélectionner la meilleure liste restreinte de candidats aux postes de chefs des armées. Cette situation touche directement tout le personnel militaire du groupe de la haute direction et a aussi des effets indirects sur le personnel du niveau de lieutenant-colonel ou de colonel qui est directement sous le groupe.

Les conséquences de cette politique sont profondes. Tout d'abord, elle influence la manière dont les suiveurs aussi bien que les chefs voient leurs rôles. Dans les forces armées, le « commandement » est la *raison d'être* de l'officier et il se voit professionnellement comme un « guerrier ». La plupart des officiers s'attendent à forger leur réputation dans des fonctions de commandement et ils soutiennent le recours au rendement dans un poste de commandant comme critère majeur de la progression professionnelle. Aux premiers stades de la carrière, ils sont encouragés à pratiquer le style « héroïque » de leadership, comme on l'appelle, selon lequel le chef « agit de façon directe, visible et énergique, donne l'exemple et prend des risques⁴ ». Par conséquent, ceux qui progressent sont des professionnels impressionnants, sûrs d'eux et dynamiques, très bien vus de différents membres du gouvernement, du public, de leurs pairs et de leurs subordonnés. Même lorsque les officiers supérieurs passent à des postes interarmées, la profession a toujours tendance à les considérer du point de vue du rendement qu'ils ont eu dans un poste de « chef qui est un guerrier » et s'attend toujours à ce qu'ils exercent les formes de leadership traditionnelles qui s'appliquent à ce rôle.

La volonté et la capacité de prendre les choses en mains dans des situations incertaines sont non seulement des vertus admirables, mais aussi des qualités essentielles pour le rendement d'une organisation dans l'environnement commercial contemporain. Cette règle devrait à première vue s'appliquer aux forces armées plus qu'à toute autre organisation et elle le fait dans une large mesure. Le danger de cet éthos se manifeste toutefois quand les chefs aussi bien que les suiveurs s'attendent trop à ce que les personnes du sommet « prennent les choses en mains » et « mènent de l'avant ».

Pourquoi est-ce un « danger »? La réponse réside dans le genre différent de style de leadership qui est nécessaire pour travailler à ce niveau. S'il est vrai que la fonction du « commandement » reste importante dans bien des rôles au niveau du groupe de la haute direction, l'environnement de travail qui existe dans la bureaucratie de la défense tend à favoriser des styles d'autorité et de leadership passablement moins directs et moins formels par rapport à ceux qui ont servi aux premiers stades de la carrière. Les chefs qui veulent avoir une véritable influence doivent repenser leur concept de « leadership » du point de vue du lien entre « le commandement » et « l'autorité ». Ils doivent

envisager la possibilité qu'ils vont souvent obtenir davantage de résultats s'ils acquièrent l'habileté du « leadership indirect » ou celle qui consiste à « mener en restant dans l'ombre ».

Pour commencer, les officiers supérieurs qui continuent d'agir en se fondant sur les principes traditionnels concernant le lien entre le grade et l'autorité (par exemple le fait que « le plus haut gradé a raison ») ne se rendent pas service et n'aident pas leurs programmes. Au sommet de la Force de défense, le réseau fonctionnel est diversifié et pluraliste, et il lui manque un ensemble commun de valeurs – malgré les progrès accomplis pour faire du groupe de la haute direction une équipe. Comme le groupe lui-même compte un nombre égal d'officiers et de civils, ses membres sont maintenant exposés à un large éventail de disciplines et de sources de compétence professionnelle. Le groupe a par ailleurs affaire à une foule d'autres personnes-ressources et parties prenantes de l'extérieur, dont des organismes du gouvernement et d'autres gouvernements, des alliés et des maîtres d'œuvre. On peut s'attendre à ce que les parties prenantes en question aient toutes des points de vue variables sur les buts et les priorités, et des préférences variables sur la manière dont il convient de les atteindre.

En ce sens, il est utile de considérer le groupe de la haute direction comme un système de coalitions politiques dans lequel des personnes et des sous-groupes se disputent le pouvoir et l'influence⁵.

À ce niveau, vous devez exercer une « influence » plutôt que de « l'autorité »; vous devez obtenir un consensus plutôt que donner des instructions de nature individuelle et vous devez souvent exploiter le jeu politique au sein de l'organisation plutôt que vous attaquer directement à un problème.

La notion de « fédération », qui est un ensemble de sous-organismes dont chacun a un but qui lui est propre, mais qui sont réunis par un but prépondérant unique et liés par un ensemble de normes communes, est une manière de considérer la défense. La tâche clé du leadership consiste à exploiter les forces de chaque élément de la fédération, car la gestion du changement consiste à diriger les processus. Les changements sont le fruit du réseautage et du jeu politique. Les gens exercent une influence en vertu non pas de leur grade, mais plutôt de leur autorité. Les deux notions sont différentes. Le grade, ou le poste officiel, n'est qu'un élément du pouvoir organisationnel.

Chapitre 4

Dans ces genres de situations, la réussite professionnelle exige non seulement un nouvel ensemble d'habiletés, mais aussi une façon nettement différente d'obtenir des résultats. L'environnement récompense les chefs confiants face à la nouveauté et qui sont conscients des possibilités qu'offrent les solutions de rechange; il récompense ceux qui sont capables de « s'élever au-dessus » d'un problème pour en saisir les dimensions et les points de vue de différentes parties prenantes; il exige une sensibilité politique (avec un petit « p » et avec un grand « P ») et du pragmatisme, et il exige enfin, par-dessus tout, l'aptitude à exercer une influence même dans des situations où sont absents les signes extérieurs officiels associés aux fonctions de commandement tels qu'un grade supérieur, une plus grande expérience et le pouvoir légal d'agir unilatéralement.

Les cadres ne peuvent pas, comme de raison, éviter de prendre les choses en mains dans bien des situations, car ils sont liés par certaines procédures, surtout celles qui ont trait aux politiques gouvernementales et à l'obligation de rendre des comptes sur l'utilisation des ressources. Ils ont toutefois aussi, par ailleurs, la responsabilité de faire en sorte que la bureaucratie soit souple et moins « bureaucratique ». L'influence dépend à cet égard non seulement de « ce que vous savez » mais aussi « des personnes que vous connaissez ». La hiérarchie officielle a à ce niveau beaucoup moins d'importance et l'influence personnelle dépend plus de la réputation, des connaissances, du savoir-faire, de l'accès à l'information, du contrôle de l'information et de l'appartenance à des alliances et à des groupes. Bon nombre des chefs supérieurs de la défense ont modifié leur comportement en ce sens, ce qui est encourageant.

Même quand les chefs apprennent à fonctionner de cette manière, beaucoup continuent toutefois de présumer qu'ils ont la responsabilité de « connaître la solution » à la plupart des problèmes auxquels ils font face. Il ne suffit toutefois pas d'être un bon réseuteur pour que le leadership stratégique soit efficace. Ce qui est beaucoup plus important, pour être efficace, c'est d'accepter que, à ce niveau, on est entré dans la zone du « leadership sans réponses faciles ».

Leadership Without Easy Answers (leadership sans réponses faciles) est le titre d'un livre à lire absolument du spécialiste du leadership de Harvard, Ronald Heifetz⁶. Il faut « absolument le lire » pour deux raisons. D'abord, il explique, avec un grand nombre d'études de cas et d'exemples, comment les chefs peuvent obtenir des résultats en situation de crise stratégique et de conflit entre des parties prenantes où les directives fondées sur la doctrine et les précédents manquent. En second lieu, il démontre la futilité – et

les dangers – qu'il y a à présumer que les chefs et les équipes de leadership doivent sans cesse pouvoir trouver sur-le-champ des solutions à des questions complexes.

Ronald Heifetz soutient que si, au niveau stratégique, le leadership est si difficile pour les chefs et les suiveurs, c'est parce que les chefs et les suiveurs doivent accepter une conception différente de la manière dont « les chefs » peuvent aider à résoudre des « problèmes ». Son principe fondamental est que, à ce niveau, le leadership oblige en général les chefs à commencer non pas en offrant des solutions mais en posant des questions, *même dans les situations où les suiveurs exigent que les chefs fassent preuve d'un leadership décisif.*

Ainsi que Ronald Heifetz le souligne :

... nous tendons en situation de crise à rechercher le mauvais genre de leadership. Nous voulons quelqu'un qui a des réponses, qui prend des décisions, qui est fort et qui a une vision de l'avenir, quelqu'un qui sait où nous devrions aller – bref, quelqu'un qui peut simplifier des problèmes difficiles, mais beaucoup de problèmes ne sont pas simples. Au lieu de chercher des sauveurs, nous devrions demander un leadership qui nous force à faire face à des problèmes pour lesquels il n'existe pas de solutions simples n'exigeant pas d'efforts – c'est-à-dire des problèmes qui nous obligent à apprendre de nouvelles façons de faire⁷.

Ces remarques s'appliquent de façon particulière à la situation à laquelle les militaires de carrière supérieurs font face. L'archétype du chef militaire est le chef de combat du type « suivez-moi », qui mène la charge, rallie les troupes et dirige les opérations depuis un quartier général de campagne. Ne vous y trompez pas : un leadership direct et décisif est important en situation de crise. À long terme, toutefois, les activités *indirectes* des chefs – le « leadership que vous ne voyez pas » – ont au moins autant d'effet sur le rendement et le moral que le leadership charismatique qui est caractéristique du modèle héroïque.

Ce qui est encourageant, ainsi que la citation ci-dessous tirée d'une entrevue le montre, c'est que beaucoup de chefs de la Force de défense de l'Australie reconnaissent ce fait :

Le rôle des personnes qui sont au sommet est en fait de faciliter l'exercice du leadership en encourageant toutes celles qui font partie du processus à jouer le leur. Elles doivent susciter l'enthousiasme

Chapitre 4

et faire jouer la motivation des membres de l'organisation pour atteindre les buts qui ont été fixés, communiqués et convenus.

Vous êtes en qualité de chef supérieur un responsable : vous êtes responsable de cette organisation pendant un temps limité et il vous incombe de la faire grandir, de la nourrir et de la remettre en bon état au chef suivant. Vous êtes donc un facilitateur : vous devez être le catalyseur du processus et non son principe actif. Autrement dit, vous n'êtes pas un des travailleurs ou des utilisateurs : vous devez mettre des conditions favorables en place et réunir les ressources, qui aident autant que faire se peut d'autres personnes à se mettre à l'œuvre. Vous devez alors prendre du recul et diriger les activités selon les besoins, mais laisser d'autres personnes faire le menu travail. Comprenez que vous n'êtes pas la personne la plus importante de l'organisation. Le chef obtient des résultats en s'appuyant sur d'autres.

ÉTABLIR UN ESPRIT DE SUBORDINATION : FAIRE SOUTENIR LES LIONS PAR DES LIONCEAUX

La stratégie sensée pour obtenir un rendement élevé aux niveaux supérieurs de la bureaucratie consiste à se concentrer moins sur « le leadership » en soi et beaucoup plus sur « l'esprit de subordination ».

L'esprit de subordination est sans doute la plus grande faiblesse de la culture du leadership au sommet de l'organisation de la défense. Ainsi que nous l'avons noté, le modèle de carrière généraliste a pour conséquence qu'à peu près tous les officiers sont dans un cycle de rotations constantes. Les forces armées ont toujours su que cela aurait des conséquences sur le rendement dans les organisations d'état-major, mais elles acceptaient ces conséquences en raison des avantages présumés de ce système (qu'elles n'ont toutefois jamais pris la peine de quantifier). Les bilans coûts-avantages ont de plus invariablement été perçus du point de vue de l'effet direct d'une rotation fréquente des emplois sur les chefs supérieurs, alors qu'il est tout aussi pertinent d'examiner l'effet indirect d'une rotation fréquente des emplois du personnel de soutien des chefs supérieurs sur le rendement de ceux-ci.

Un taux élevé de rotation des emplois des officiers annule une bonne part de ce que l'État a investi dans leur formation et dans d'autres genres de perfectionnement professionnel.

J'ai passé au moins 10, sinon plus, des quelques 30 années et plus de ma carrière à temps plein à faire des choses auxquelles ma formation et mon expérience m'avaient manifestement mal préparé. J'ai dû, si vous voulez, devenir autodidacte. Le tout semble rétrospectivement pas très professionnel – beaucoup de temps consacré à une formation pour des tâches que je n'ai jamais accomplies et beaucoup de temps consacré à des tâches pour lesquelles je n'ai jamais eu de formation.

Nous ne voulons pas que la forme devienne plus importante que le fond, mais il existe un risque sérieux que cela arrive, surtout dans la situation où des officiers changent souvent de poste. Comme ils n'ont que peu de temps pour faire une impression, ils cherchent principalement à produire un impact à court terme. Avec la meilleure volonté il est difficile pour eux de ne pas voir une affectation d'une durée de 18 mois en termes de trois phases : six mois pour maîtriser leur tâche, six mois pour faire le travail et six mois pour se préparer à passer à un autre poste. La réalité est que, dans bien des postes de niveau supérieur, sinon dans la plupart, il faut cinq ans pour lancer des changements et des programmes organisationnels importants et les mener à terme.

Même si le temps passé dans le poste n'était pas relié au rendement *individuel*, il serait remarquable que l'effet global de ce temps soit bénin ou même neutre. Le fait que pratiquement *toutes* les personnes chargées de diriger et d'orienter les changements organisationnels passent sans cesse d'un poste et d'une fonction à l'autre alourdit le processus de changement dans une situation déjà difficile⁸.

Ce qui importe surtout, c'est qu'en raison de ce genre de mobilité, il est plus difficile pour les chefs et leur personnel de repérer les enjeux à long terme qui nécessitent des mesures à court terme, en particulier dans le cas des enjeux qui ne sont pas associés au combat. Il faut ordinairement à la fois un œil très averti et un très bon jugement pour repérer un problème stratégique et évaluer les répercussions. Les chefs militaires sont très sensibles en ce qui concerne les questions militaires, mais ils ne maîtrisent pas aussi bien les facteurs sociaux, administratifs et économiques qui sont à l'extérieur de leur domaine de compétence. Il ne serait pas surprenant que, étant donné tout le contexte du rythme de travail et la diversité des problèmes, ils ne remarquent pas certains enjeux importants à long terme.

Chapitre 4

Le problème ne s'arrête pas là. Même si une personne ou une équipe perspicace repère un problème et décide d'agir à ce sujet, il faut ensuite prendre des mesures et les mener à terme. Ainsi que le modèle Kotter souvent cité et largement préconisé de gestion des changements nous l'indique, les premières étapes de la mise en œuvre des changements sont *susciter un sentiment d'urgence* et *mettre sur pied une coalition d'orientation*⁹. Il est toutefois difficile de faire naître un « sentiment d'urgence » approprié quand les chefs s'attendent à ce que leur personnel et eux n'occupent pas longtemps un poste particulier dans un programme particulier, surtout quand beaucoup ne voient pas ou refusent de voir les problèmes à long terme. Il doit également être encore plus difficile de « mettre sur pied une coalition d'orientation » quand les personnes qui sont au sommet et leurs homologues d'autres programmes sont dans la même situation.

Comme les secrétaires ont maintenant des contrats à court terme, les conseils donnés « franchement et sans crainte » sont maintenant beaucoup plus rares. De plus, étrangement, c'est le secrétaire du ministère de la Défense qui a le plus court de tous les contrats : alors que les autres chefs de service ont un contrat de cinq ans, le secrétaire du ministère de la Force de défense (qui est l'organisme où la planification à long terme est la plus importante) a un contrat de trois ans. Il y a donc là, au moins de façon subliminale, un message.

Les armées sont très timides pour ce qui est de perfectionner les habiletés des chefs non liées au combat. Nous allons de ce cours [du Centre des études stratégiques de défense, qui est le programme de perfectionnement professionnel militaire du niveau le plus élevé qui existe en Australie] à des postes où il faut souvent gérer des projets valant des millions de dollars, mais nous ne sommes pas bien préparés à jouer ce genre de rôle. Il n'est guère étonnant que nous finissions par adjuger des marchés au même petit groupe d'entrepreneurs, que nous évitions les solutions disponibles dans le commerce et que nous agissions en général d'une manière beaucoup trop conventionnelle qui exige beaucoup trop de temps.

Des collègues et moi avons il y a quelques années entrepris d'analyser les effets d'une rotation d'emplois continue sur le rendement¹⁰. Nous avons interrogé des officiers qui occupaient des postes à mi-chemin dans la carrière; nous avons fait une distinction entre ceux qui étaient dans des unités opérationnelles et ceux qui occupaient des postes d'état-major, et posé à chaque groupe des questions servant à évaluer leur perception de leur rendement.

La première chose que nous avons constatée, c'est la différence marquée du rendement dans le temps entre les membres des unités opérationnelles et ceux de l'état-major. Le rendement des premiers n'a pas changé grandement entre la première, la deuxième ou la troisième année de leur affectation, alors que celui des officiers d'état-major s'est progressivement amélioré au fil du temps (autrement dit, le rendement était nettement meilleur au cours de la deuxième et de la troisième années que dans la première).

Ensuite, même si les officiers qui occupaient des postes d'état-major ont amélioré leur rendement au fil du temps, leurs cotes de rendement moyennes de la deuxième ou de la troisième année n'ont jamais atteint celles de leurs homologues des unités opérationnelles; autrement dit, leur rendement était à tous les stades de l'affectation inférieur à celui des officiers en poste dans des unités opérationnelles.

Ces deux différences ne sont pas difficiles à expliquer. Les officiers en poste dans des unités opérationnelles exerçaient une fonction à laquelle leur formation et leur expérience les avaient préparés et dans laquelle ils avaient l'appui de subordonnés expérimentés et motivés. À l'inverse, ceux qui occupaient des postes d'état-major étaient sensiblement moins susceptibles de jouir de ces avantages. De plus, ceux-ci commençaient à un niveau d'expérience relativement moins élevé qui s'est progressivement amélioré à mesure qu'ils en acquéraient dans ce qui était pour la plupart un domaine fonctionnel nouveau. En revanche, leurs homologues des unités opérationnelles « s'étaient mis immédiatement au travail » : ils avaient une bonne idée de ce qu'ils avaient à faire avant même de se joindre à l'unité et celle-ci était prête à les voir exercer cette fonction dès le premier jour.

En outre, les différences touchant le rendement individuel n'expliquent pas tout. Les personnes compétentes qui travaillent avec des collègues compétents jouissent des avantages que procure un travail d'équipe fait avec compétence et efficacité; des collègues compétents et expérimentés sont conscients de ce qu'ils doivent faire pour aider l'équipe et de ce à quoi ils peuvent s'attendre de la part des autres membres de l'équipe. Éliminez la compétence et vous réduisez considérablement l'efficacité et l'efficacé de l'équipe.

De plus, l'existence d'une masse critique de subordonnés compétents qui, ensemble, ont une « mémoire collective » suffisante permet à leurs chefs d'appliquer l'approche du « leadership sans réponses faciles ». Ces chefs peuvent poser les questions voulues tout en s'attendant de façon raisonnable à obtenir des réponses utiles.

Chapitre 4

LE CAPITAL SOCIAL ET L'ARCHITECTURE DE COMMANDEMENT

Le capital social et l'architecture de commandement sont ici des facteurs relativement mineurs. Pour commencer, les programmes ayant pour but d'améliorer la cohésion et le travail d'équipe au sein du groupe de la haute direction se poursuivent et ils continuent de renforcer à ce niveau le sentiment d'unité et de communauté de but. En second lieu, l'amélioration de la compétence et de la confiance des chefs tend à améliorer naturellement le capital social et l'architecture de commandement. Il est donc, dans une large mesure, possible de laisser des forces naturelles améliorer ces deux facteurs.

QUELQUES CONCLUSIONS, QUELQUES RÉPONSES – ET QUELQUES QUESTIONS DE PLUS

Le leadership est, dans toutes ses manifestations, essentiel au succès au niveau stratégique. Le genre de leadership qu'il faut au sommet diffère toutefois grandement de celui qui est associé aux stades précédents de la carrière. Rares sont les officiers atteignant les niveaux les plus élevés qui trouvent l'adaptation facile, surtout parce que la plupart restent soumis à un modèle généraliste de perfectionnement professionnel qui les oblige à passer à peu près tous les deux ans d'un poste et souvent d'une fonction à l'autre.

La clé, pour que tout cela fonctionne, consiste à améliorer la compétence des officiers de l'état-major de soutien qui sont directement sous le niveau du groupe de la haute direction. L'existence d'une proportion d'officiers qui ont une stabilité en poste et le savoir-faire fonctionnel nécessaires va être le fondement d'une masse critique qui va avoir en aval bien des avantages.

Le leadership le plus efficace est celui que vous ne pouvez pas voir. Le leadership stratégique concerne dans une très large mesure l'élaboration d'une « culture du leadership » dans laquelle le rendement se manifeste de façon automatique. Si la culture est forte, le personnel fait son travail sans que le chef intervienne beaucoup. Si, toutefois, elle est faible ou envoie des signaux contradictoires (tels que « faites preuve d'initiative » mais « ne faites pas d'erreurs »), le rendement risque d'être insuffisant. Même les chefs les plus charismatiques sont relativement inefficaces dans de telles conditions.

Heureusement pour l'Australie, la Force de défense a les chefs qu'elle mérite. Un effort concerté est en cours depuis 15 ans pour former des chefs dont l'horizon ne se limite pas à l'unité et qui ont la vive compréhension et les ensembles de compétences nécessaires pour des opérations interarmées. Il y

a cependant un autre sens, moins flatteur, au fait que « la Force de défense a les chefs qu'elle mérite ».

Elle a peut-être les *chefs* qu'elle mérite, mais a-t-elle le *leadership* qu'elle mérite? Individuellement, les membres du groupe de la haute direction ont un ensemble impressionnant d'énergie et de talents, mais on ne l'exploite pas pleinement. En raison des dispositions actuelles relatives à l'affectation du personnel supérieur, il est tout simplement difficile pour les chefs supérieurs de mettre en place un climat de leadership approprié et de pousser les changements organisationnels au rythme et au niveau que le gouvernement et la situation exigent. Ce genre de condition ne se met toutefois pas en place du jour au lendemain.

Il n'a jamais été plus important que maintenant de repenser le processus des réformes et les manières dont le capital humain, surtout au niveau supérieur, peut être mieux exploité. Les chefs de la Force de défense vont, dans les bonnes conditions, continuer de faire honneur à l'Australie au cours des années très difficiles qui s'en viennent. La mise en place des bonnes conditions pourrait bien être leur plus grand défi en matière de leadership et leur plus grand héritage éventuel.

NOTES

- 1 Les citations en italique du présent chapitre sont tirées d'une enquête réalisée en 2003 auprès de membres du groupe de la haute direction du ministère de la Défense. L'enquête incluait une série d'entrevues approfondies avec des officiers supérieurs des trois armées et des cadres supérieurs de la fonction publique de l'Australie.
- 2 Walter F. Ulmer Jr., « Leadership, managers and command climate », dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (3^e édition), sous la direction de Robert L. Taylor et de William E. Rosenbach, Boulder, Colorado, Westview Press, 1996, p. 196-203 et 199.
- 3 Aucun ne savait que les deux autres étaient aussi interrogés. C'est en fait une heureuse coïncidence que les trois aient accepté de l'être.
- 4 D'après une citation de l'historien britannique John Keegan dans la *New York Review of Books*, vol. 36, no 13, 17 août 1989, où Gordon Craig critique des ouvrages d'histoire militaire. Voir <<http://www.nybooks.com/articles/3925#fn5>>.
- 5 Voir Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, Londres, Unwin Paperbacks, 1983, Herminia Ibarra, « Structural alignments, individual strategies, and managerial action: elements toward a network perspective of getting things done », dans *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, sous la direction de Nitin Nohria et de Robert G. Eccles, Harvard, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1992, p. 171, Ronald A. Heifetz, *Leadership without easy answers*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1994, et Nick Jans et David Schmidtchen, *The Real C-Cubed: Culture, Careers and Climate and How They Affect Capability*, Canberra Papers on Strategy and Defence No. 143. Strategic and Defence Studies Centre, Australian National University, Canberra, 2002.

Chapitre 4

- 6 Ronald A. Heifetz, *Leadership without easy answers*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1994.
- 7 *Ibid.*, p. 2.
- 8 Un officier qui a commenté une version antérieure du présent rapport a mentionné que, au cours de ses six dernières années dans un poste particulier du ministère de la Défense, il a vu le chef à deux étoiles du service changer cinq fois et un directeur général à une étoile du service changer quatre fois. Il croit que l'instabilité qui existait au sommet de cette fonction a diminué le rendement organisationnel.
- 9 John P. Kotter, *Leading Change*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996.
- 10 Nick A. Jans et Judy M. Frazer-Jans, « Career Development, Job rotation and Professional Performance », *Armed Forces & Society*, vol. 30, no 2, 2004, p. 255-278.

CHAPITRE 5

LE NOUVEAU CADRE DE LEADERSHIP DE L'ARMÉE DE TERRE DE LA NOUVELLE-ZÉLANDE – REVIGORER LE LEADERSHIP

*Lieutenant-colonel Rob Hoult et Peter Greener, Ph. D.**

Le leadership, c'est l'exécution d'une tâche ou d'une mission grâce aux efforts collaboratifs consentis d'autres personnes. (Traduction)

New Zealand (NZ) Army Leadership Manual¹

INTRODUCTION

Dans l'Armée de terre de la Nouvelle-Zélande (NZ), comme dans toutes les forces militaires, la sélection et la formation des chefs sont depuis toujours considérées comme des catalyseurs importants de la capacité militaire, mais il est possible de soutenir que cette formation n'est pas tout à fait complète. Ce qui est peut-être surprenant, c'est que, jusqu'en 2007, l'Armée de la NZ n'avait pas de doctrine du leadership qui lui soit propre. L'Armée australienne a longtemps été la source première de la doctrine du leadership² et il semble que cela ait adéquatement servi l'Armée de la NZ.

De multiples appels relatifs à une approche plus systématique et plus réfléchie de la formation des chefs dans l'Armée de la NZ ont néanmoins été lancés, en particulier depuis les années 1980. L'absence d'une approche organisationnelle structurée et coordonnée a parfois, en raison de la frustration découlant de l'inertie organisationnelle, poussé différents chefs à réaliser des programmes improvisés d'instruction en leadership.

La forme et le fond de la formation des chefs de l'Armée de la NZ font depuis 2007 l'objet d'une révolution méthodique et coordonnée. Le Cadre de leadership de l'Armée de terre (ALF), qui a été mis en place à la fin de 2007, a profondément changé la nature de la formation des chefs et, sans doute, le paradigme du leadership lui-même au sein de l'Armée de la NZ.

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Force de défense de la Nouvelle-Zélande.

Chapitre 5

Le présent chapitre expose les grandes lignes de l'expérience de l'Armée de la NZ concernant la mise en place du cadre de leadership dans un milieu où il n'y en avait pas avant. Il examine aussi le contexte dans lequel le cadre a été appliqué, explore la culture et les pratiques de la formation des chefs qui existaient avant 2007 et explique les étapes qui ont mené à la conception de ce qui s'est révélé un cadre de leadership robuste, global et crédible. Les composantes du cadre, la manière dont il a été mis en application dans l'Armée de la NZ et les leçons qui ont été retenues au cours de ce processus vont aussi faire l'objet d'un examen. Le chapitre se termine enfin par un regard sur l'avenir et examine les mesures suivantes que l'Armée de la NZ va prendre pour tirer parti des gains qu'elle a faits de même que sur les défis que pose l'élaboration d'une doctrine du leadership qui s'applique à toute la Force de défense de la NZ.

AVONS-NOUS VRAIMENT BESOIN DE LEADERSHIP?

Le leadership est aux forces armées ce que le cerveau est au corps humain – nous ne fonctionnerions pas particulièrement bien sans cerveau et les forces armées ne peuvent pas le faire sans leadership. De même, la compréhension que nous avons du leadership s'apparente à celle que nous avons du cerveau – nous avons des théories sur la façon dont les deux fonctionnent, mais nous sommes loin d'avoir un ensemble de connaissances qui soit complet. De fait, le père du leadership transformationnel, James Burns, a écrit que « *le leadership est un des phénomènes les plus observés et les moins compris sur Terre*³ ».

Pour un phénomène qui n'est pas bien compris, le leadership est néanmoins un sujet remarquablement bien représenté; une recherche sur Google relative au leadership va donner assez à lire pour toute une vie et les étagères des librairies regorgent d'ouvrages sur le sujet. La réflexion relative au leadership a considérablement évolué depuis que Carlyle a énoncé la théorie du *grand homme* en 1882⁴, au fil de théories associées aux traits de caractère, aux comportements, aux situations, aux impondérables, à l'aspect transactionnel et à l'aspect transformationnel. Un examen⁵ de la théorie du leadership et des cadres de compétence fait en 2003 a révélé que bien que les forces armées continuent généralement de choisir des aspirants officiers en partant des traits de caractère, elles insistent maintenant davantage sur l'importance du rôle du chef par rapport aux suiveurs et encore plus sur les relations en tant que fondement du leadership. Le leadership peut à cet égard être défini comme la dynamique qui existe entre le chef et le suiveur quand certaines conditions sont présentes, conditions qui peuvent, sans toutefois s'y limiter le moins du monde, inclure le respect mutuel, un dialogue ouvert et la confiance mutuelle.

LE CONTEXTE DU LEADERSHIP DE L'ARMÉE DE LA NZ ET L'ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Le leadership est le centre de gravité de l'Armée de la NZ, c'est-à-dire ce qui, plus que toute autre chose, étaye la réussite organisationnelle, ce que démontre de la manière la plus tangible l'atteinte des objectifs convenus et ce qui est ressenti intérieurement par le truchement de processus et de pratiques internes. Comme le leadership façonne aussi les valeurs, la culture et le comportement organisationnels, c'est sans doute le domaine qui mérite le plus d'attention et d'effort.

Dans l'Armée de la NZ, les chefs sont occupés. Au 30 mai 2011, 578 membres la Force de défense de la Nouvelle-Zélande (NZDF) prenaient part à 16 opérations de maintien de la paix, missions des Nations Unies et exercices de défense dans 10 pays⁶. Quand on considère que, pour chaque militaire qui est affecté à l'étranger, un se prépare à partir et un autre récupère à la suite d'une affectation récente, près de 17 p. 100 de l'effectif régulier de la Force de défense de la NZ est à un moment ou à un autre affecté à une opération⁷.

Si les forces armées ne peuvent pas affirmer qu'elles ont le monopole du besoin de l'excellence en matière de leadership, elles peuvent prétendre à une combinaison unique de caractéristiques qui les distingue des autres organisations. Du point de vue des forces armées de la Nouvelle-Zélande, les caractéristiques qui définissent le contexte du leadership militaire sont entre autres les suivantes⁸ :

- L'unité de base d'une force armée est une petite équipe dotée d'une redondance intrinsèque au sein de l'équipe et dans l'ensemble de la force.
- Chacun doit pouvoir croire aux capacités et à la fiabilité des personnes qui l'entourent, qualités qu'une formation permanente et un ensemble de valeurs commun vont rehausser.
- Les conditions d'emploi auxquelles une personne s'attend et les habiletés qu'elle utilise peuvent varier énormément d'un jour à l'autre.
- Tout le personnel est censé vivre dans le paradoxe d'une grande initiative individuelle à l'intérieur d'une structure très disciplinée.
- Il faut établir et maintenir une chaîne de commandement et de communication très claire pour préserver la discipline et le travail d'équipe dans des situations très stressantes.

Chapitre 5

- Le personnel chargé de commander doit s'efforcer de toujours viser l'excellence pour lui, de maintenir une crédibilité élevée et de soutenir l'organisation et les personnes qu'il commande.
- Au combat, l'échec est inacceptable.

LA FORMATION DES CHEFS AVANT 2007

En 1985, le Chef d'état-major général (CGS) de l'Armée de la NZ a chargé le commandant des Forces terrestres, le Brigadier-général Ian Burrows, de commander une étude⁹ sur la qualité du leadership dans l'Armée de la NZ. Le Brigadier-général Burrows note, dans la présentation de son rapport, ce qui suit :

Depuis maintenant un certain temps, on s'inquiète de plus en plus du fait que la qualité du leadership décline à tous les niveaux dans l'armée de terre. Cette opinion a été exprimée dans différents forums et a souvent été une des raisons invoquées récemment pour expliquer le fait que des soldats quittent prématurément les forces armées.

La grande conclusion de l'étude du Brigadier-général Burrows sur le leadership dans l'Armée est la suivante :

On enseigne formellement le leadership dans l'Armée, mais sans orientation centralisée. Il faut en établir une philosophie globale, confirmer les niveaux auxquels il devrait s'enseigner, s'assurer que le contenu des cours est approprié et prévoir un enchaînement progressif.

L'histoire montre que très peu des recommandations de l'étude sur le leadership dans l'Armée ont été acceptées et encore moins adoptées. Les termes « incohérent », « non coordonné » et « fait au petit bonheur » décriraient mieux le déroulement de la formation en leadership dans l'Armée de la NZ du milieu des années 1980 à 2007. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas eu de formation des chefs et de progression de la manière dont l'Armée de la NZ formait ses chefs – les deux ont eu lieu et ont donné de bons résultats. Les actions ont toutefois eu tendance à découler de l'initiative des officiers et des soldats travaillant dans les écoles officiellement chargées de donner la formation en leadership plutôt que de directives stratégiques des hautes autorités de l'Armée.

Les recommandations de l'étude sur le leadership dans l'Armée n'ont pourtant pas été laissées complètement de côté. La mise sur pied du Centre de

formation par l'aventure de l'Armée de terre (AATC), en 1986, a été un résultat positif. On doit cette initiative aux efforts du Chef d'état-major général de l'époque, le Major-général Tony Birks. Diplômé de Sandhurst, celui-ci a fait appel à son expérience acquise dans l'Armée britannique et a reconnu que l'instruction militaire devait inclure des occasions pour les officiers et les soldats d'être exposés à des défis physiques et mentaux visant à accroître la résilience, l'accent étant mis sur la capacité de gérer la réflexion et le comportement dans des situations, associées à un important risque perçu ou réel, dans lesquelles des blessures et même la mort sont possibles.

Le Centre a commencé par donner des cours de résilience à l'aide d'activités telles que l'escalade, le kayak en eau vive et l'alpinisme; les cours étaient ouverts aux personnes intéressées de tout grade, officier ou soldat. Une décennie plus tard, au milieu des années 1990, l'accent commençait à porter de plus en plus sur les chefs parce qu'on a constaté que c'est en se concentrant sur la formation des chefs subalternes que l'organisation en bénéficierait le plus. Des cours de leadership s'appuyant sur des scénarios complétaient les cours plus traditionnels fondés sur les habiletés et ils ont été intégrés à la formation des officiers donnée à l'École des élèves-officiers de Nouvelle-Zélande (OCS (NZ)) et aux cours de promotion de sous-officier et d'adjudant (adj) donnés à l'Army Depot (TAD, ci-après appelé « le Dépôt »)¹⁰. Au milieu des années 2000, ces cours avaient été améliorés et ils ont été nettement rehaussés par l'expérience qu'a acquise le groupe d'instructeurs militaires et civils du Centre exerçant les fonctions d'animateurs et la concentration sur l'accroissement de la conscience de soi en tant qu'outil habilitant clé d'un leadership couronné de succès. Le Centre a aussi intégré non officiellement la théorie du leadership situationnel à ses scénarios de formation des chefs en vue de progresser à partir du seul modèle de leadership officiel en usage à l'époque, à savoir le *Functional Leadership Model* (modèle de leadership fonctionnel) de John Adair – maintenant plus connu sous le nom d'*Action Centred Leadership Model* (modèle de leadership axé sur l'action).

À la fin des années 1990, l'École a contribué de façon majeure au concept du leadership basé sur les valeurs, ce qui a aidé à déterminer les valeurs de l'Armée de la NZ qui allaient émerger en 2006. Les valeurs de l'École – *courage, loyauté, initiative, intégrité, poursuite de l'excellence et facteur X* (c'est-à-dire le charisme) – ont donné l'acronyme CLIIP(X) et joué un rôle utile pour ce qui est d'orienter et d'évaluer le comportement des élèves-officiers. Les valeurs de l'Armée de la NZ – *courage, camaraderie, engagement et intégrité* (C³I) – ont progressé durant cette période et constituent maintenant une composante importante du Cadre de leadership de l'Armée de terre.

Chapitre 5

Malgré ces initiatives essentiellement locales, la coordination de la formation des chefs applicable aux officiers et aux soldats laissait à désirer et les directives des autorités supérieures relatives à la conception du leadership étaient nettement insuffisantes. De fait, pendant que le Centre s'employait au niveau organisationnel à réaliser des activités de formation des chefs, l'École et le Dépôt tendaient à éviter le partage d'idées, les occasions de collaborer ou même le partage d'une vision commune de la manière dont les chefs de l'Armée devraient être formés.

On pourrait de fait dire que le leadership était censé aller de soi – une fois que quelqu'un était nommé commandant, le leadership était censé exister. L'opinion répandue à l'époque semble avoir été que le leadership est un effet que le chef produit plutôt que le phénomène qui découle de l'interaction entre le chef et le subordonné.

En 2006, la pression relative à l'élaboration d'une doctrine du leadership et à la formation de chefs plus efficace dans l'ensemble de l'Armée de la NZ augmentait. Le Military Studies Institute (MSI) a fait préparer un document de discussion¹¹ afin d'examiner la nécessité, compte tenu des efforts déployés par les armées alliées dans ce domaine, d'établir un Centre de leadership de l'Armée de terre. Le document du MSI concluait que l'établissement d'un centre de leadership était justifié et qu'il contribuerait à une formation plus efficace des chefs. À la fin de 2006, le commandant de l'Army Training Group (Groupe d'instruction de l'Armée de terre) a étayé le document de discussion de recommandations particulières concernant la vision, la mission et la structure d'un Centre de leadership de l'Armée de terre.

LA NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR LE CADRE DE LEADERSHIP DE L'ARMÉE DE TERRE

En 2006, l'Armée de la NZ se battait contre un taux d'attrition de près de 20 p. 100. Une économie forte offrant de multiples possibilités d'emploi provoquait une perte insoutenable de capital humain, plus particulièrement dans le cas du personnel comptant moins de cinq années de service et, encore plus sérieusement, dans celui des chefs subalternes. Comme l'Armée de la NZ comptait sur un recrutement et une formation partant de la base, des lacunes importantes émergeaient, mais les possibilités de corriger la situation étaient limitées.

Une analyse des données d'un sondage du personnel fait à la fin de 2006 a révélé de dures vérités, dont le fait que beaucoup de personnes partageaient pour des motifs qu'il était manifestement possible de relier à des lacunes touchant

la compétence en matière de leadership à tous les niveaux de l'organisation. Le constat était que le leadership n'était pas « brisé » – il n'était tout simplement pas à la hauteur de la norme collective attendue ou de fait exigée par une organisation qui exige l'excellence dans le comportement des chefs. L'Armée de la NZ avait également peu fait pour garantir que la formation des chefs correspondait aux exigences de plus en plus complexes du XXI^e siècle – ce qui s'est fait en 2006 n'était en fait pas très différent de ce qui avait été fait pour des générations précédentes en dépit de la complexité toujours plus grande du milieu militaire.

La figure 1 présente le modèle de « l'anomie¹² » qui est sorti de cette recherche et qui a pour l'Armée de la NZ été le catalyseur qui lui a permis de contester d'un œil critique différentes hypothèses concernant la formation et le rendement des chefs.

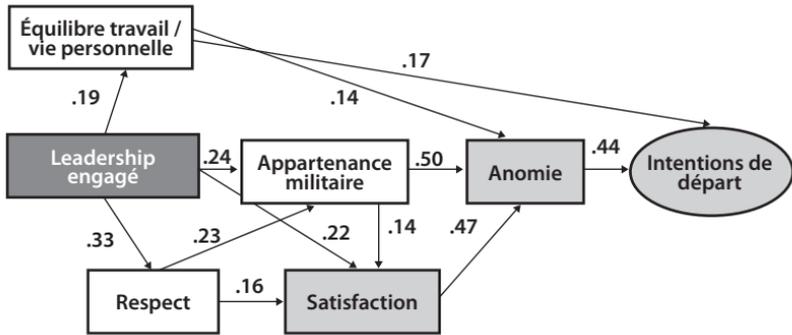


Figure 1 – Le modèle de l'anomie

Ce modèle donne une chaîne des causes et des effets qui s'applique aux conditions qui peuvent mener un militaire à déclarer son intention de quitter l'Armée de la NZ ou, d'ailleurs, n'importe quelle organisation. Il souligne le rôle central du leadership dans cette équation et les conséquences du manque de leadership. Si les appellations *équilibre travail / vie personnelle*, *respect*, *satisfaction* et *intentions de départ* sont explicites, les appellations *leadership engagé*, *appartenance militaire* et *anomie* nécessitent des explications pour que ce modèle puisse être mieux compris.

- Le *leadership engagé* est déterminé par trois aspects :
 - le chef assigne des tâches claires et des normes à atteindre et fait part de ses réactions;

Chapitre 5

- il est fiable et s'intéresse à la progression professionnelle du personnel;
- il fait preuve de leadership et veille à ce que les travailleurs collaborent et soient à la hauteur.
- *L'appartenance militaire* est intériorisée mais s'observe souvent facilement :
 - le personnel est fier de l'organisation;
 - il est fier du travail qui est fait;
 - il sent qu'il fait partie du whanau (famille) de l'Armée;
 - il se soucie de l'organisation et de sa mission.
- *L'anomie*¹³ est le produit d'un manque de leadership engagé et de la perte de l'appartenance militaire. Elle se définit comme une *désintégration des normes qui régulent la conduite des hommes et assurent l'ordre social*.

Cette recherche, ainsi que son lien convaincant avec des coefficients régressifs, est le fruit du travail d'un consortium constitué de Winsborough Limited¹⁴ et de la Bismarck Foundation¹⁵ et elle en dit autant sur ce que les chefs faisaient que sur ce qu'ils ne faisaient pas.

Confronté à ces faits, le Chef de l'Armée de terre a lancé un examen du leadership et précisé la nécessité d'établir le Cadre de leadership de l'Armée de terre. Ce travail s'est fait dans la dernière partie de 2006 et en 2007 et impliquait un ensemble important de recherche et d'analyse. Un programme d'entrevues en profondeur de groupes représentatifs de chaque niveau de l'Armée a été réalisé parallèlement à un examen intensif de la doctrine et de la pratique contemporaines du leadership de tout un éventail d'autres organismes militaires, publics, privés et universitaires de la scène internationale. Le consortium a d'un œil critique relevé les aspects positifs de l'environnement de leadership de l'Armée de la NZ qui existait alors, car il comprenait l'importance de conserver les aspects éprouvés des pratiques de l'organisation.

En mettant le cadre de leadership sur pied, l'Armée de la NZ recherchait un cadre donnant :

- un concept théorique global par rapport auquel la formation des chefs peut avoir lieu;
- une description des tâches de leadership et des ensembles de compétences, de connaissances et d'attitudes associés au leadership requis pour chaque grade ou niveau hiérarchique à la grandeur de l'Armée;

- un régime cohérent de formation des chefs, pour chaque parcours de grade, présentant les compétences comme une progression de la formation, de même que les résultats d'apprentissage requis à chaque étape de la formation;
- des outils de soutien et les documents pertinents pour former les concepteurs, les instructeurs, les supérieurs immédiats et les commandants.

LA CONCEPTION ET LES COMPOSANTES DU CADRE DE LEADERSHIP DE L'ARMÉE DE TERRE

Le cadre s'applique au leadership – et aux tâches que les chefs doivent accomplir pour réussir. Il s'applique moins au commandement et à la gestion, même s'il est inévitable que les trois se confondent parfois. Le cadre renforce le rôle et la nécessité du commandement, mais il prend soin de distinguer les deux. L'argument essentiel est que le commandement concerne l'autorité *découlant du rôle*, alors que le leadership concerne l'autorité *meritée personnellement*. Le commandement est conféré par une autorité supérieure, mais le droit d'être appelé un chef se mérite et vient d'en bas. De même, beaucoup des outils et des techniques de prise des décisions et de gestion des changements qui font partie du cadre pourraient de fait être considérés comme associés au domaine de la théorie de la gestion, ce qui ne les empêche pas de devenir des outils de leadership efficaces quand ils sont combinés aux compétences et aux connaissances liées à l'exercice de l'influence et à des principes moraux correspondant à l'éthos et aux valeurs de l'Armée de la NZ.

Le cadre est fondé sur huit principes clés¹⁶.

1. La formation des chefs est fondée sur le développement de valeurs individuelles fortes au cœur desquelles se trouvent l'éthos et les valeurs de l'Armée de la NZ. Le cadre inclut la notion selon laquelle les chefs doivent avant tout être « de bonnes personnes ». Ce principe correspond très étroitement à la réflexion contemporaine sur le leadership visible dans *Domain Model of Managerial Skills*¹⁷, de Robert Hogan et Rodney Warrenfeltz, qui présente une taxonomie de compétences en leadership et en gestion. Ce modèle repose sur des habiletés intérieures, à savoir la conscience de soi, la maîtrise de soi, la maturité affective et l'intégrité. Il renforce la notion de qualité première et de qualité secondaire de Stephen Covey¹⁸ – concept selon lequel la qualité première concerne la force de caractère tandis que la qualité secondaire concerne les réactions acquises en raison de l'influence positive exercée sur d'autres, c'est-à-dire les habiletés en communications interpersonnelles qui

Chapitre 5

figurent dans le deuxième domaine de Hogan et Warrenfeltz. Jim Collins est arrivé à des constatations similaires dans son ouvrage *De la performance à l'excellence*¹⁹.

2. La formation des chefs est un processus continu intégré aux activités courantes quotidiennes, à l'interaction entre les grades et à la culture de l'unité ainsi que dans les cours réguliers. Ce principe reconnaît que nous pouvons enseigner la théorie, des modèles et des outils dans un cours régulier, mais que le leadership s'apprend en milieu de travail dans les interactions de tous les jours. La formation des chefs est donc basée sur un monitorat et un encadrement continus.

3. On retrouve la même définition du leadership dans tous les documents de l'Armée de la NZ. Un cadre oriente la compréhension du leadership et la formation des chefs à tous les niveaux, tant dans le parcours des officiers que dans celui des soldats. L'uniformité de la théorie, du langage et de l'application sont les composantes de base de l'élaboration d'une compréhension et d'une pratique du leadership qui s'appliquent à la grandeur de l'organisation.

4. Les équipes de leadership constituées d'officiers et de soldats sont l'élément fonctionnel de base de tous les niveaux hiérarchiques, qu'il s'agisse de mener des pelotons ou de mener l'Armée. Le partenariat officier-soldat est considéré comme un élément habilitant crucial à chaque échelon de l'Armée. Ce principe reconnaît que bien qu'il ne puisse y avoir dans une unité qu'un commandant, il peut y avoir deux chefs qui se complètent. Au niveau de l'unité, c'est le commandant qui commande, mais il exerce son leadership de concert avec le sergent-major régimentaire.

5. Dans le domaine du leadership, la grandeur n'est pas le fruit d'une absence de faiblesse. Ce n'est pas en évitant les fautes qu'on obtient un grand leadership. Le chef s'appuie sur ses forces et sur celles d'autres personnes. Il doit toutefois avoir pris conscience de soi et doit comprendre les obstacles importants – ce que Zenger et Folkman²⁰ appelleraient des « faiblesses fatales ». Le recours discipliné à la rétroaction tous azimuts, le profil des personnes, la réflexion et l'information provenant des pairs sont des outils essentiels dans ce processus.

6. Le leadership est un privilège, pas une tâche. La responsabilité des chefs ne prend pas fin quand ils quittent la base militaire à la fin de chaque journée. La volonté et la capacité d'être un modèle de

comportement 24 heures sur 24 et sept jours sur sept sont des composantes clés du leadership militaire.

7. Un monitorat continu et constructif est le meilleur moyen de développer les capacités du chef au niveau qui correspond au rôle. Les chefs doivent comprendre, et montrer, que leur tâche la plus importante est de former les chefs qui sont leurs subordonnés. Ce n'est pas une tâche qui peut être remise à plus tard sous prétexte qu'on manque de temps.

8. Le leadership est un art appliqué et la formation devrait refléter les réalités du rôle. La formation donnée doit être réaliste – elle doit refléter les tâches qu'un chef doit accomplir pour réussir au niveau qui est le sien ou au niveau suivant, si on le prépare en vue d'une promotion. Il faut à cet égard comprendre que la nature du leadership change à mesure que l'on monte dans les échelons de la hiérarchie. L'accent doit porter sur ce qui différencie chaque niveau hiérarchique successif et en particulier sur les concepts d'un temps discrétionnaire croissant et d'une complexité croissante. Cela soumet les chefs à des exigences cognitives accrues et le choix et la formation des chefs doivent refléter cette réalité. Le cadre de leadership s'inspire à cet égard de l'apprentissage de la théorie du *leadership nécessaire*²¹ d'Elliott Jaques et de l'application de son approche du leadership fondée sur des systèmes stratifiés.

LE TRIANGLE OPÉRATIONNEL DU CADRE DE LEADERSHIP DE L'ARMÉE DE TERRE

Tous les chefs doivent bien comprendre le contexte pour prendre des décisions éclairées en vue du déploiement de leur équipe. La figure 2 montre le triangle opérationnel et les trois composantes du contexte qu'un chef doit comprendre pour diriger et guider l'équipe dans l'exécution de sa mission. Ces composantes sont les suivantes :

Le contexte du leadership est **intégré**. Les chefs doivent fonctionner efficacement dans un monde intégré. L'intégration se fait normalement à trois niveaux : au sein de l'Armée de la NZ et entre les divers systèmes d'exploitation de combat, dans la Force de défense de la Nouvelle-Zélande dans son ensemble et enfin, avec d'autres forces militaires, des organismes des Nations Unies, des organisations locales et des organisations non gouvernementales.

Le contexte du leadership **correspond à la situation actuelle**. Les chefs doivent s'assurer que leur équipe et eux comprennent la mission et

Chapitre 5

les tâches qu'on leur a confiées. Ils doivent repérer les véritables problèmes qui existent dans le milieu de travail et s'en occuper. Ils agissent de manière à accomplir la mission et n'attendent pas « les conditions idéales ». Faire face à la réalité d'une situation, c'est être souple et savoir s'adapter dans l'adversité – et non pas rêver en couleurs ou se laisser aller au désespoir. Le rythme des opérations, le manque de ressources et le manque d'effectifs présentent tous des défis aux équipes. Les chefs efficaces affrontent ces facteurs sans détour, associent l'équipe à la recherche des solutions et restent concentrés sur le maintien de leur niveau de capacité optimale.

Le contexte du leadership est axé sur l'avenir. Les chefs ne se contentent pas de maîtriser l'environnement correspondant à la situation actuelle; ils sont aussi tournés vers l'avenir. Si leurs actions se limitent au présent, le résultat va être un environnement à court terme axé sur la gestion de crise. Les chefs doivent agir de manière à maintenir et à accroître les capacités pour l'avenir, c'est-à-dire poser les jalons d'un succès qui peut se manifester après la fin de leur affectation ou de leur carrière. Ils doivent aussi aider leur équipe à comprendre ce que l'avenir réserve, les changements qui vont être requis et la raison des changements en question. Les chefs préparent leurs subordonnés par l'adaptation, en améliorant les habiletés et les capacités pour l'avenir.

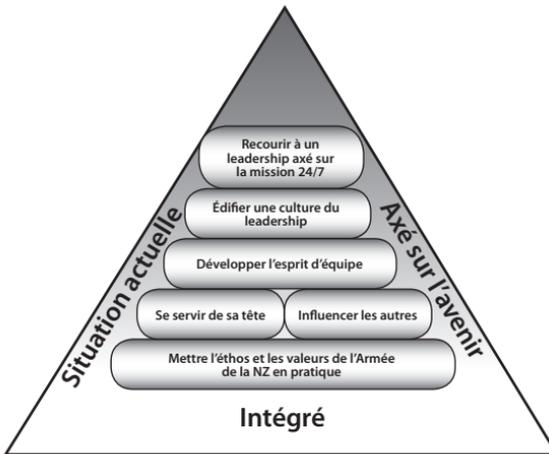


Figure 2 – Le Cadre de leadership de l'Armée de terre et le triangle opérationnel

ÉLÉMENTS DU CADRE DE LEADERSHIP DE L'ARMÉE DE TERRE

Le cadre est constitué de 42 « tâches » de leadership qui sont groupées dans les six éléments que montre la figure 2. La plupart de ces 42 tâches s'appliquent à n'importe quel niveau hiérarchique, mais sept d'entre elles concernent principalement le niveau stratégique de l'Armée de la NZ.

Les six éléments du cadre sont les suivants²² :

- Mettre l'éthos et les valeurs de l'Armée de la NZ en pratique. Les valeurs de l'Armée de la NZ sont au cœur du cadre. Des valeurs fortes sont ce à quoi vous voulez accorder la priorité, ce que vous voulez défendre et ce que vous voulez le moins sacrifier. Les valeurs influencent les buts et constituent la pierre de touche de la prise des décisions. Les mesures qui visent à intérioriser ces valeurs, à en faire des modèles et à les intégrer à la vie quotidienne des soldats sont au cœur du leadership.
- Se servir de sa tête. Certains chefs travaillent en donnant le ton pour leur équipe – en montrant par leur exemple personnel ce que l'équipe doit faire et comment elle devrait le faire. Souvent, le chef acquiert ce style de leadership *qui consiste à donner le ton* en autodidacte mais n'a pas encore appris à accroître la valeur de l'équipe en faisant un travail différent de celui qu'elle fait. Dans l'Armée de la NZ, c'est le contraire de ce qui est requis. Les chefs doivent plutôt accroître la valeur en étant prévoyants, créatifs et prêts à faire des expériences et à réfléchir aux conséquences de leurs actions et de celles de leur équipe.
- Influencer les autres. La nature des conflits et du combat modernes met presque toujours les soldats néo-zélandais en contact avec une large gamme de contextes culturels (ethniques, tribaux, religieux) dans les théâtres d'opérations. Les changements touchant l'immigration en NZ et la composition démographique et générationnelle changeante de l'Armée de la NZ rassemblent aussi des personnes d'origines très différentes. Les bons chefs respectent les autres cultures et s'efforcent de les comprendre. Ils peuvent en outre établir et maintenir des relations avec un large éventail de personnes et le faire dans les circonstances les plus difficiles. Ils se servent des outils modernes de la psychologie et de l'anthropologie pour influencer et persuader les autres.
- Développer l'esprit d'équipe. Les bons chefs créent des équipes efficaces, leur donnent un but commun et les maintiennent. C'est la première

Chapitre 5

tâche du chef et elle ne change pas d'un palier à l'autre de l'organisation. Les équipes sont la composante de base des unités militaires efficaces. Il est crucial au développement d'une culture saine au sein de l'Armée de la NZ que les unités s'entraînent en groupes cohérents et très unis.

- Édifier une culture du leadership. Pour édifier une culture du leadership forte dans l'Armée de la NZ, il faut qu'elle repose sur une base de valeurs communes, une identité professionnelle forte et un sens clair de la mission du leadership. L'existence d'une culture commune forte soude les membres de l'organisation, soutient le moral et encourage le développement et l'émergence de futurs chefs.
- Recourir à un leadership axé sur la mission 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Le leadership n'est pas une tâche. C'est un travail à accomplir, mais le travail ne s'arrête pas quand la tâche est finie. Les chefs acceptent le fait qu'ils sont responsables des personnes dont ils ont le commandement et ils s'acquittent de ces responsabilités en toute circonstance et à tout moment. Ils acceptent le fait que l'orientation sur la mission définit la nature de la vie dans l'Armée de la NZ. Ce sont les résultats qui comptent et les chefs acceptent le fait que la vie de leurs subalternes est souvent menacée à cause des décisions qu'ils prennent dans leur rôle de commandant. Ils apprennent à maîtriser leur impatience et celle des autres et ils appliquent le commandement de mission selon le besoin. Enfin, les chefs s'adaptent aux exigences changeantes du combat. La guerre de quatrième génération oblige les chefs à prendre en compte des lignes de front floues, des combattants impossibles à distinguer des civils et des réfugiés, la complexité découlant de l'implication d'organismes et de forces multiples, et la pression d'une exposition en temps réel aux médias.

Un des principes clés du cadre, c'est qu'il offre des compétences, définies comme des tâches. On s'attend à ce que les chefs exécutent certaines tâches pour réussir, mais la manière dont le chef s'y prend n'est pas nécessairement prescrite. Ce que le cadre offre, c'est une sensibilisation, des théories, des modèles, des outils et des techniques qui peuvent servir pour exécuter ces tâches, mais il laisse le chef libre de déterminer ce qui, dans la situation, convient le mieux à la tâche à accomplir. La sensibilisation, les théories, les modèles, les outils et les techniques constituent une trousse organisée par niveau de transition en fonction de l'endroit où le tout est le plus susceptible d'être pertinent et efficace. Le recours à des composantes de base permet de profiter des connaissances antérieures et de les accroître, car plus l'on monte dans l'organisation, plus la nature du leadership est complexe. Une bonne

part des connaissances et des compétences en matière de leadership acquises au niveau de chef subalterne restent tout aussi valides dans des fonctions de leadership stratégiques.

Le cadre utilise comme le montre la figure 3 un *modèle des transitions du leadership*. Ce modèle compte trois composantes clés qui représentent une modification de la pensée relative à la nature du leadership dans l'Armée de la NZ. Pour commencer, le modèle souligne le fait que tous les chefs doivent absolument pratiquer l'*autoleadership*. Pour faire preuve de leadership, il faut d'abord être maître de ses intérêts personnels et faire ce qu'il faut pour l'équipe et la mission. Cette obligation dépasse le grade et est aussi importante pour la dernière recrue que pour le Chef de l'Armée de terre.

En deuxième lieu, le leadership est assuré par une *équipe de leadership* à chaque palier de l'Armée de terre. Il concerne dans tous les cas, sauf un, un officier et un soldat – au niveau le plus élémentaire, l'équipe est constituée de deux sous-officiers, soit un caporal et un caporal suppléant. Aux autres paliers, un officier et un soldat travaillent ensemble pour assurer le leadership de leur équipe et de l'organisation plus globale. Cette formule n'enlève rien au commandement – l'officier occupe toujours le poste de commandant et il rend des comptes à ce titre. Le leadership est toutefois une responsabilité que l'officier et le soldat partagent, qu'il s'agisse du commandant de peloton et du sergent de peloton ou du Chef de l'Armée de terre et du Sergent-major de l'Armée de terre.

Enfin, le modèle signale aux chefs la nature changeante du leadership. À mesure qu'un chef gravit les échelons de la hiérarchie, le modèle lui rappelle que le leadership doit s'exercer dans des domaines de plus en plus complexes et que les exigences relatives à un leadership couronné de succès supposent des connaissances, des compétences et des attitudes nouvelles. Il reconnaît de plus, ce qui est tout aussi important, que certains des comportements de leadership qui ont permis la réussite à des paliers inférieurs peuvent ne plus être appropriés.

Si le modèle doit concorder avec les grades militaires, il est davantage lié à l'ampleur et à la complexité de la tâche que chaque palier représente. Ainsi, dans l'Armée de la NZ, les écoles des différentes branches (telles que l'École de combat des officiers et des soldats de l'infanterie et de la cavalerie) sont commandées par un instructeur-chef du grade de major ayant pour adjoint un sergent-major, normalement du grade d'adjudant de première classe (WO1). Malgré leur grade relativement peu élevé, par rapport à d'autres armées, ces officiers sont chargés de donner la formation dans toute l'armée.

Chapitre 5

Ils travaillent au niveau *Diriger les capacités*, soit un niveau de transition plus haut que la plupart de leurs pairs.

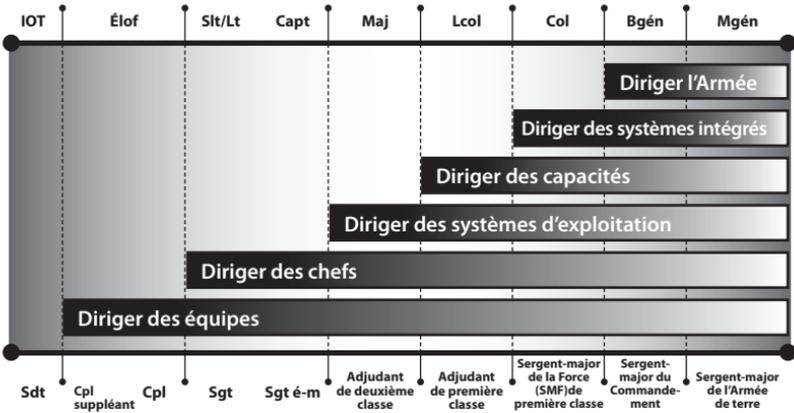


Figure 3 – Transitions du leadership

MISE EN APPLICATION DU CADRE DE LEADERSHIP DE L'ARMÉE DE TERRE – DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

À la fin de 2007, l'Armée de la NZ a mis sur pied une équipe de projet sur le leadership spéciale afin de mettre en œuvre le plan consistant à appliquer le cadre de leadership à la grandeur de l'Armée de terre en partant du principe que cette tâche prendrait jusqu'à trois ans. En qualité de source de projets et de programmes fréquents touchant l'ensemble de l'organisation, l'Armée de terre comprenait que la stabilité, la continuité et la communauté de but de l'équipe sont les facteurs clés du succès. Le chef du projet relevait directement du Chef – Bureau des ressources humaines (de l'Armée de terre) et il pouvait donc communiquer facilement avec les parties prenantes clés à la grandeur de l'Armée.

Conformément aux principes du cadre de leadership, l'équipe de projet avait à sa tête une équipe de leadership constituée d'un lieutenant-colonel et d'un adjudant de première classe assistés par deux préposés à l'élaboration des programmes d'instruction chevronnés, soit un adjudant de deuxième classe et un sergent d'état-major (sgt é-m).

L'équipe de projet est restée intacte pendant les deux premières années du programme; elle a perdu un préposé à l'élaboration des programmes d'instruction une fois le rythme établi et un résultat positif assuré. Trois

membres à temps plein s'y sont ajoutés au milieu de 2008; ils sont devenus le noyau d'une équipe d'instruction de l'ensemble de l'Armée qui est passée à 150 formateurs au cours du projet et qui incluait des chefs à tous les niveaux de l'organisation.

L'adoption d'une approche dans laquelle « les chefs dirigent » a été un des grands facteurs de succès de la mise en application du cadre. Tôt durant l'exécution du projet, on a compris que les chefs accepteraient plus facilement des idées nouvelles venant de chefs ayant du succès qu'ils connaissaient et en qui ils avaient confiance. Au cours du projet, on a repéré, formé et employé à temps partiel quelque 150 « formateurs ». Les formateurs en question jouaient normalement le rôle d'animateurs dans des ateliers un niveau sous le grade qu'ils avaient à ce moment, ce qui leur permettait de parler avec une certaine crédibilité des défis relatifs au leadership qui existent au niveau de ce grade.

La mise en application du cadre se composait de cinq tâches majeures qui devaient donner des résultats dans un ordre précis :

- Tenir des ateliers « de rattrapage » à l'intention de chaque chef de l'Armée de la NZ. Les ateliers duraient cinq jours et visaient trois objectifs majeurs :
 - expliquer à tous les chefs de l'Armée de la NZ les raisons de l'adoption du cadre et en expliquer les principales composantes;
 - présenter les facteurs de succès clés en matière de leadership correspondant au grade des participants;
 - présenter les facteurs de succès clés en matière de leadership correspondant aux subordonnés directs des participants (c'est-à-dire un niveau hiérarchique plus bas) pour que ces derniers puissent concentrer avec un maximum d'efficacité leur monitorat en matière de leadership.
 - Modifier ou encore élaborer des cours de formation de chefs « classiques » afin de mettre en place les mécanismes à long terme de l'éducation relative au leadership. Ces cours existaient déjà à la plupart des niveaux de l'organisation, mais il fallait les faire concorder avec les objectifs du cadre lorsque ceux-ci différaient du contenu existant. Ces cours ont pour but de préparer les chefs à passer au niveau de responsabilité suivant et s'appuyaient sur le fait que les participants devaient avoir au préalable pris part à un atelier « de rattrapage » à leur grade.

Chapitre 5

- Officialiser les activités de formation des chefs fondées sur l'expérience et les améliorer. L'Armée de la NZ avait pendant de nombreuses années perfectionné la conscience de soi des chefs au moyen d'activités de plein air stimulantes réalisées par le Centre de formation par l'aventure de l'Armée de terre de la NZ. Les activités en question concordaient avec le cadre de leadership et elles ciblent l'acquisition des comportements intrapersonnels et interpersonnels qui sont des éléments habilitants cruciaux du leadership dans des milieux stressants. Avant l'adoption du cadre, il existait une certaine résistance organisationnelle à la nécessité, sans parler de l'efficacité, de ce genre de formation. L'ensemble croissant des recherches soulignant le rôle des valeurs personnelles et de la personnalité dans un leadership couronné de succès a toutefois enterré cet argument²³.
- Mettre sur pied un Centre de leadership de l'Armée de terre (ALC) afin de poursuivre le travail de l'équipe de projet. Le Centre serait chargé d'élaborer la doctrine, de diriger l'éducation relative au leadership à titre de centre d'excellence en leadership de l'Armée de la NZ et de valider et d'évaluer l'efficacité de l'exercice du leadership à la grandeur de l'Armée de la NZ. Au moment où nous rédigeons le présent article, les succès du Centre ont poussé le Chef de la Force de défense de la NZ (CDF) à accélérer l'établissement d'un Centre de leadership de la Force de défense de la NZ et la normalisation de la doctrine du leadership dans les trois armes (l'Armée de terre de la NZ, la Royal New Zealand Navy [RNZN] et la Royal New Zealand Air Force [RNZAF]).
- Développer une culture organisationnelle positive. Les chefs sont maintenant censés, à l'aide des mécanismes de formation exposés plus haut, appliquer leurs connaissances et poser les jalons d'une croissance positive à long terme de la culture organisationnelle dans le milieu de travail. Comme les attentes relatives au leadership sont à tous les niveaux beaucoup plus visibles, les subalternes exigent un leadership efficace de la part de leurs chefs.

PARAMÈTRES – MESURE DES EFFETS DE LA MISE EN APPLICATION

La mesure de l'efficacité des ateliers « de rattrapage » s'est faite tout au long du projet pour que les ateliers donnent les résultats souhaités. Un des indicateurs de rendement clés les plus importants portait sur la mesure dans laquelle les participants aux ateliers croyaient que la formation reçue accroissait la valeur

de leurs responsabilités de chef des points de vue de sa pertinence et de son utilité. Dans l'ensemble des ateliers (ce qui représente plus de 2 500 participants), les validations ont uniformément montré que plus de 95 p. 100 des participants jugeaient le contenu des ateliers utile et pertinent. Ces résultats positifs se sont maintenus dans le cas des cours classiques. Fait significatif, 60 p. 100 des participants estiment qu'au moins 50 p. 100 du contenu de l'atelier représentait des connaissances et compétences nouvelles.

Les sondages faits depuis l'adoption du cadre donnent aussi un portrait positif. Les cotes accordées à la grandeur de l'organisation au comportement des chefs tendent à augmenter. Bien que ce soit positif, l'Armée de la NZ évalue le succès du cadre à plus long terme. Lorsque le cadre a été mis en application en 2007, le Chef de l'Armée de terre a dit s'attendre à ce que les retombées du projet prennent une décennie pour se manifester – ce sont les nouveaux chefs de l'Armée de la NZ qui vont faire entrer dans l'avenir la nouvelle culture de leadership, libérée de bon nombre des paradigmes actuels.

Les paramètres ne dressent toutefois qu'un portrait partiel. Les trois premiers résultats sont de nature surtout mécanique – des processus formels ont été mis en place et les chefs ont pour instruction de prendre part à l'ensemble des activités du cadre ou sont encouragés à le faire. C'est le dernier résultat – le développement d'une culture organisationnelle positive – qui donne le portrait le plus convaincant.

Le leadership a dans l'Armée de la NZ été revigoré. On le constate de bien des manières, mais en voici six exemples visibles :

- Le « langage » du leadership est maintenant plus présent dans la conscience de l'Armée de la NZ – les concepts et les théories du leadership font couramment partie des conversations quotidiennes. L'aspect le plus évident, c'est le slogan accrocheur « 24/7 », qui, dans le contexte du cadre de leadership, désigne des chefs qui sont conscients de leur responsabilité d'être des modèles 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.
- On a vu des chefs trouver le temps voulu pour des discussions, une rétroaction et une planification méthodiques concernant la manière dont leurs lieux de travail peuvent continuer à faire croître une culture plus positive pour que les lieux en question deviennent plus agréables et plus productifs.
- Les chefs sont plus ouverts à l'idée de communiquer et de recevoir des réactions et de faire acquérir une conscience de soi. De plus en plus de

Chapitre 5

chefs utilisent différents outils et différentes expériences pour les aider à accroître leurs capacités en matière de leadership – c'est maintenant une pratique ouverte et acceptée et quelque chose qui aurait été un défi pour les générations précédentes de chefs de l'Armée de la NZ.

- La valeur d'un monitorat et d'un mentorat méthodiques commence à aller de soi à mesure que les chefs embrassent leur rôle d'imprésario. Le plus grand camp de l'Armée de la NZ arrivera bientôt au terme d'un projet pilote de mentorat s'adressant aux chefs, lequel devrait en 2011 s'étendre à la grandeur de l'Armée.
- Le cadre a renforcé la notion selon laquelle tous les membres de l'équipe comptent. Cela se voit dans la récente (janvier 2011) attribution du plein droit de vote à l'Adjudant de la Force de défense (Adj FD – qui est le sous-officier supérieur exerçant les fonctions de chef de la Force) au sein du Defence Leadership Board (Conseil de leadership de la Défense), qui est l'organe décisionnel exécutif de la Force de défense. L'Adj FD a maintenant le même droit de vote que les Chefs de l'Armée, de la Marine et de l'Aviation. Dorénavant, l'Adj FD n'était qu'un membre associé du Conseil, avec aucun droit de vote.
- Lorsque l'équipe de projet est devenue le Centre de leadership, l'Armée de la NZ a exigé davantage de celui-ci en lui demandant d'aider directement les unités et de servir d'intermédiaire pour l'évolution de l'éducation des chefs et de la culture organisationnelle, et ce, à l'égard des unités constituées, mais aussi des équipes spéciales constituées en vue d'un déploiement opérationnel à l'étranger.

LES FACTEURS DE SUCCÈS DU CADRE DE LEADERSHIP DE L'ARMÉE DE TERRE – LES FACTEURS D'ADHÉSION²⁴

Le cadre a été intégré avec succès à la grandeur de l'Armée de la NZ principalement grâce au succès des ateliers « de rattrapage », qui a dépassé les attentes et est devenu le catalyseur de changements généralisés dans bien des domaines des activités et de la culture de l'Armée de la NZ. Un examen rétrospectif de la mise en œuvre du projet révèle un nombre important de facteurs de succès qui, dans certains cas, n'ont pas été pleinement compris d'emblée. Ces facteurs sont les suivants :

- Laisser le succès parler pour lui-même. Au début du projet le commandement exerçait des pressions en faveur d'un grand lancement officiel du projet. L'équipe de projet y a cependant résisté parce qu'elle était

soucieuse de ne pas créer d'attentes non réalistes à l'égard d'un programme qui allait prendre au moins deux ans pour donner des résultats. Elle a plutôt décidé de se concentrer sur l'exécution d'un programme de bonne qualité en espérant que les participants deviendraient les plus grands porte-parole du programme. Cette approche « par roue d'inertie » a fonctionné, l'élan suscitant le désir de participer et de faire partie de la solution.

- Planifier en détail, exécuter en souplesse. Plus de 250 ateliers « de rattrapage » en résidence d'une durée de cinq jours ont eu lieu durant le projet. Les ateliers étaient synchronisés par rapport à des activités clés de l'Armée de la NZ et se déroulaient souvent en même temps à plus d'un endroit et à plus d'un niveau. L'échelonnement était constamment modifié afin de tenir compte d'autres exigences et la logistique du projet obligeait l'équipe du projet à rester souple et à toujours pouvoir s'adapter.
- Le leadership commence au sommet. Les ateliers « de rattrapage », tout comme le nouveau régime des activités de formation des chefs fondées sur l'expérience, se sont déroulés du sommet vers le bas. Le Chef de l'Armée de terre a été le premier, ce qui a obligé les chefs à chaque palier, sachant que les actes sont plus éloquents que les mots, à prendre part au processus.
- Les formateurs dirigeant les ateliers étaient triés sur le volet, sans égard au grade. Le nombre même des ateliers « de rattrapage » signifiait que les formateurs devaient provenir de l'ensemble de l'Armée de la NZ et qu'ils devaient diriger des ateliers s'adressant à leurs pairs ou à leurs subordonnés directs. Pour l'équipe de projet, le succès des ateliers dépendait sine qua non de la qualité des formateurs qui les dirigeaient, peu importe la qualité du contenu des ateliers. Les formateurs devaient être des chefs reconnus – crédibles et respectés, et dotés d'excellentes habiletés en communications interpersonnelles. Rompant de façon remarquable avec la tradition, l'équipe de projet a décidé de choisir les formateurs « en regardant vers le haut », c'est-à-dire en considérant en priorité un chef plus élevé en grade du point de vue du subalterne au lieu de partir du haut de la hiérarchie. Cette façon de faire a donné une appréciation plus exacte du comportement du chef et a rendu le processus transparent.
- Les ateliers s'adressaient en même temps à un personnel de grades divers. Selon la pratique traditionnelle, dans l'Armée de la NZ, les officiers et les sous-officiers suivaient des parcours distincts en matière de formation des chefs et étaient pourtant censés travailler ensemble au

Chapitre 5

sein d'équipes de leadership constituées de personnel de grades divers, comme nous l'avons déjà expliqué. Malgré un certain scepticisme initial concernant l'efficacité et la prudence d'une proposition de ce genre, la profondeur grandement accrue de la communication et de la confiance entre les officiers et les soldats est une retombée de cette décision.

- L'apprentissage est rehaussé par une perception d'égalité. On a décidé tôt que, pour obliger les participants à oublier l'uniforme et les insignes et à voir la personne, ils seraient en tenue civile durant les ateliers. C'était important pour l'aspect des ateliers relatif au mélange des grades, mais aussi pour éliminer les stéréotypes associés aux groupes professionnels et aux spécialités, même si la décision a révélé chez beaucoup de chefs une certaine insécurité. Le port de vêtements civils a aussi effectivement souligné le fait que le leadership s'exerce 24 heures sur 24 et sept jours sur sept – les comportements de leadership ne devraient pas être basés sur le fait qu'une personne est en uniforme. La validation des ateliers a souligné le caractère crucial de cette décision parce qu'elle permet une participation libre et franche.
- Animation et non-instruction. On a fait un effort considérable pour accroître les habiletés d'animation des formateurs. Il était crucial, pour que les ateliers soient couronnés de succès, de faire sentir aux participants que leurs connaissances et l'expérience qu'ils avaient déjà en matière de leadership étaient pertinentes et précieuses et que la participation aux discussions faciliterait l'apprentissage pour tout le monde. Les participants étaient encouragés à contester les idées nouvelles et à accroître leur compréhension par l'exploration et des débats. Un environnement d'apprentissage formel fondé sur des leçons ou des exposés aurait étouffé l'apprentissage.
- Les bons chefs communiquent. Les chefs les plus élevés en grade de l'Armée de la NZ étaient les bienvenus à chaque atelier, que ce soit pour prendre part aux discussions ou pour faire part de leurs opinions sur la théorie et la pratique du leadership. La seule restriction concernant leur participation était qu'ils devaient respecter les opinions et l'expérience en matière de leadership des participants et reconnaître que le grade ne rendait pas nécessairement leur opinion plus valide. Des présences ciblées du Chef de l'Armée de terre, du Chef adjoint de l'Armée de terre et du Sergent-major de l'Armée de terre ont renforcé l'importance de la formation des chefs, et des ressources consacrées au cadre de leadership, et offert une très belle occasion informelle d'échanger des idées et des intentions.

- Les stagiaires invités accroissent la diversité et facilitent l'apprentissage. Les chefs de l'Armée de la NZ portant l'uniforme étaient tous tenus d'assister à un atelier correspondant à leur grade. À mesure que les ateliers ont progressé, l'équipe de projet a cherché à élargir la composition du groupe des participants afin d'accroître la variété des opinions et des expériences. Elle a fait de plus en plus de place au personnel en civil de l'Armée, au personnel des deux autres armes, à la police de la Nouvelle-Zélande et à différents autres organismes de la fonction publique.
- Limiter les perturbations touchant le militaire et la famille. Les participants ont pour la plupart assisté aux ateliers à l'endroit où ils vivaient. Ce plan cherchait à réduire les perturbations pour les participants, mais il a aussi permis d'atteindre deux objectifs connexes. Pour commencer, les participants allaient voir debout devant eux des formateurs qui étaient en général déjà des chefs compétents connus et respectés, ce qui a donné au programme une crédibilité instantanée. En second lieu, ils pouvaient se retrouver dans un certain environnement avec des pairs qu'ils connaissaient déjà et s'appuyer sur les relations qui existaient déjà.
- Lier l'apprentissage à l'application. L'activité finale de chaque atelier était un exercice dans lequel chaque participant décrivait aux autres participants et aux formateurs le moment de l'apprentissage qui avait été pour lui le plus important et ce qui constituait « l'étape suivante » à son retour en milieu de travail. Dans la dernière partie du projet, les participants étaient encouragés à documenter leurs intentions. L'activité de « l'étape suivante » a pour bien des participants été une expérience forte, car elle les obligeait à réfléchir au comportement existant en matière de leadership et servait d'incitation au changement. Fait significatif, à la suite des ateliers on a entendu parler de beaucoup de cas où le comportement des chefs, au travail, avait tout de suite changé et de manière positive.

LEÇONS RETENUES – APPLICATION DES LEÇONS DU PROJET AUX ACTIVITÉS COURANTES

On a tout au long du projet tiré un éventail de leçons qui ont renforcé l'apprentissage antérieur ou qui ont été adoptées à titre de pratiques louables pour l'avenir. Les plus importantes sont les suivantes :

- Les cours de leadership classiques ont adopté une approche de partenariat en trois points concernant la « prise en charge » : le rôle de l'animation est assumé à la fois par des animateurs formés qui proviennent d'unités de travail, du personnel du Centre de leadership et du personnel en

Chapitre 5

poste à l'école de l'Armée de terre qui donne le cours de leadership. Le résultat est la création de l'attente selon laquelle le leadership existe dans l'ensemble de l'Armée de la NZ sans « appartenir » à un élément en particulier.

- Les changements importants prennent du temps; plus l'organisation est grande, plus il faut de temps. Il est peu probable que les efforts faits pour imposer un changement de culture soient fructueux; le changement va au mieux-être de courte durée et motivé par l'obligation. Les changements à long terme se produisent quand ils viennent de l'intérieur et sont acceptés à l'intérieur de l'organisation.
- Le leadership dans l'Armée de la NZ a été pendant bien des générations un élément présumé implicite. Le fait d'en parler de façon rationnelle et positive fait qu'on en est de nouveau pleinement conscient. Le leadership existe quand il vit dans les conversations.
- La culture organisationnelle existante peut à la fois aider les changements et leur nuire. Il est prudent d'exploiter les attributs positifs de la culture et d'éviter de s'attaquer de front à ses aspects négatifs.
- La réputation d'excellence de l'Armée de la NZ en matière de leadership a été renforcée. Des entités publiques et privées de plus en plus nombreuses ont demandé pour leur organisation des conseils ou encore de l'aide en formation des chefs, et ce, en conséquence directe d'une exposition au Cadre de leadership de l'Armée de terre dans l'ensemble de la collectivité.

DOCTRINE DU LEADERSHIP COMMUNE À L'ENSEMBLE DE LA FORCE DE DÉFENSE DE LA NOUVELLE-ZÉLANDE

Le défi, pour obtenir des résultats semblables à la grandeur de la Force de défense de la NZ, consiste à prendre appui sur les succès du cadre de leadership. La RNZN et la RNZAF ont des régimes de formation des chefs qui leur sont propres et qui se fondent sur une doctrine qui leur est propre. Bien que la doctrine et la pratique du leadership des trois armes soient à bien des égards comparables, il existe, ce qui n'est peut-être pas surprenant, une certaine hésitation institutionnelle à s'entendre sur un cadre commun et des attentes communes, sans parler d'une formation commune. Il semble que des différences tant perçues que réelles dans la culture de chaque arme soient au cœur de cette résistance, mais des indices laissent croire qu'au gré des collaborations de plus en plus fréquentes entre les trois armes, le besoin d'un langage

commun en matière de leadership se manifestera. L'intention qu'a exprimée le Chef de la Force de défense de cheminer vers une doctrine commune en matière de leadership pour la Force de défense et l'établissement d'un Centre de leadership de la Force de défense prépare le terrain pour l'avenir.

Le catalyseur des changements semble résider dans une instruction interarmées et une éducation interarmées assurées par l'entremise du Command and Staff College (Collège de commandement et d'état-major) de la Force de défense. Le cours d'officier d'état-major subalterne interarmées (JJSC) de 2011 a été la plate-forme d'essai du Cadre de leadership de l'Armée de terre dans un forum interarmées et a servi de précurseur à la transformation du cadre pour que celui-ci serve de base à un cadre de leadership de la Force de défense. Le JJSC est un cours de niveau intermédiaire requis pour une promotion à capitaine de corvette (RNZN) et à commandant d'aviation (RNZAF), mais il n'est pas encore obligatoire pour une promotion à major (Armée de terre de la NZ). Le niveau *Diriger des systèmes d'exploitation* du Cadre de leadership de l'Armée de terre (transition de capitaine de l'Armée de terre à major) a été adopté et il a été accepté de façon générale comme cadre de connaissances, de compétences et d'attitudes en matière de leadership. Les craintes des stagiaires voulant que le Cadre de leadership de l'Armée de terre soit trop « vert » se sont en grande partie révélées non fondées²⁵.

La clé, pour établir une doctrine commune en matière de leadership, sans parler d'une formation interarmées, c'est la confiance. Chacune des trois armes doit avoir confiance qu'elle ne perdra rien qui compte – que ce soit la culture, des compétences ou des connaissances. Comme elles ont bien travaillé ensemble dans le passé et comme les cultures sont plus semblables que différentes, il ne semble guère exister de raison fondamentale pour laquelle l'initiative échouerait.

CONCLUSION

Le leadership est le centre de gravité de l'Armée de la NZ. La qualité du leadership à chaque palier de celle-ci prépare le terrain à l'efficacité opérationnelle, qui est le fruit d'un leadership engagé et de la mise en place d'une culture appropriée du leadership.

On pourrait a posteriori pardonner à quelqu'un de demander pourquoi l'Armée de la NZ a été si réticente dans sa formation officielle des chefs. Il semble y avoir eu, pour quelque chose de si important, une acceptation organisationnelle presque remarquable du fait que les chefs subalternes du niveau tactique deviendraient par osmose les chefs stratégiques de

Chapitre 5

l'organisation. Même si cette question semble avoir été bien reconnue dans certains milieux et si elle a donné le rapport Burrow bien documenté de 1985, peu a été fait pour combler les lacunes. Le seul progrès important accompli durant ces décennies d'inertie a été la mise sur pied du Centre de formation par l'aventure de l'Armée de terre en 1986. Le Centre est devenu une plate-forme de formation des chefs et il est peut-être justifié qu'il constitue maintenant une composante essentielle du Centre de leadership de l'Armée de terre.

Le cadre de leadership a ranimé le langage du leadership dans l'Armée de la NZ et relevé la sensibilisation et les attentes concernant un leadership judicieux. Le cadre a été la source de la plate-forme qui permet une compréhension commune de ce qu'il faut faire pour mériter le titre de « chef ». On accepte mieux le fait que les chefs ont besoin d'une formation pour passer avec succès d'un niveau de leadership à l'autre et le fait que le leadership ne s'acquiert pas par osmose. Tout aussi important est le changement de conception concernant la « responsabilité » de la formation des chefs. Le trio de partenaires (Centre de leadership de l'Armée de terre, écoles de l'Armée de terre et unités de travail) fait maintenant équipe pour enseigner la théorie du leadership et les unités de travail poursuivent la formation des chefs dans le travail quotidien.

Les six éléments du cadre, à savoir *Mettre l'éthos et les valeurs de l'Armée de la NZ en pratique*, *Se servir de sa tête*, *Influencer les autres*, *Développer l'esprit d'équipe*, *Édifier une culture du leadership* et *Recourir à un leadership axé sur la mission 24/7*, présentent une image simple, incontournable et forte des tâches du chef. Le concept d'*équipes de leadership* a provoqué une renaissance de la relation entre l'officier et le soldat – la conscience d'une responsabilité partagée relativement aux effets du leadership a clarifié les attentes et les responsabilités associées au rôle.

Le cadre a été couronné de succès seulement au prix d'efforts considérables à la grandeur de l'organisation et grâce aux efforts collectifs d'un grand nombre de chefs. Le succès à long terme repose sur le maintien de l'élan – il faut continuer d'appliquer les efforts et l'énergie nécessaires pour que le cadre continue de guider la formation des chefs de l'Armée de la NZ. Appliquer les efforts et l'énergie, c'est attribuer au cadre un personnel qui a les qualités voulues et lui donner, de façon hiérarchique, le mandat d'obliger les chefs et la culture du leadership de l'organisation à rendre des comptes.

Enfin, la réussite du cadre peut servir de tremplin à une doctrine du leadership et à une formation des chefs améliorées qui s'appliquera à l'ensemble de la Force de défense de la NZ. Il y a là un défi important, mais aussi une

belle occasion. Le simple fait de vouloir adopter une doctrine et une formation communes prépare des retombées positives considérables sous la forme d'une Force de défense de la NZ plus solidaire et de la promesse d'une efficacité opérationnelle accrue qui maximisera l'utilité des éléments de combat dont la Nouvelle-Zélande est le plus fière : son personnel.

NOTES

- 1 New Zealand Army, *NZ Army Leadership Manual*, Wellington, New Zealand Army, 2007.
- 2 Les deux manuels essentiels en matière de leadership ont pendant de nombreuses années été l'*Australian Army Handbook on Leadership* (1973) et l'*Australian Army Leadership Theory and Practice* (1973). Plus récemment, la Force de défense australienne a publié un ensemble de manuels de leadership utiles, dont *Junior Leadership on the Battlefield* (Canberra, ADF, 1994), *Land Warfare Doctrine 0-0 Command, Leadership and Management* (2003) et *Australian Defence Force Publication 00.6 Leadership* (2007).
- 3 James M. Burns, *Leadership*, New York, NY, Harper & Row, 1978.
- 4 Thomas Carlyle, *Les héros : le culte des héros et l'héroïque dans l'histoire*, Paris, Colin, 1888.
- 5 Richard Bolden, Jonathan Gosling, Antonio Marturano et P. Dennison, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*, Exeter, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, 2003.
- 6 *NZDF Deployments*, information trouvée le 15 juin 2011 à <www.nzarmy.mil.nz/army-overseas/deployments/default.htm>.
- 7 La Force de défense de la NZ avait le 1er avril 2011 un effectif régulier de 9 782 personnes. Source : *Personnel Summary*, information trouvée le 15 juin 2011 à <www.nzdf.mil.nz/at-a-glance/personnelcomposition.htm>.
- 8 Présentation du Colonel Alan McCone, Directeur – Instruction et éducation, de la Force de défense de la Nouvelle-Zélande, à la promotion de 2011 du New Zealand Defence Force Command and Staff College (Collège de commandement et d'état-major de la Force de défense de la Nouvelle-Zélande), juin 2011.
- 9 Ian Hamilton Burrows, *Army Leadership Study*, Auckland, New Zealand Army, 1985.
- 10 Le Dépôt est l'unité de l'Armée de terre de la NZ responsable de l'instruction toutes armes (ou commune) des soldats, ce qui inclut l'instruction des recrues et les cours de commandement, de gestion et de leadership donnés aux sous-officiers et aux adjudants.
- 11 Dan Riley, *Leadership Development Discussion Paper*, Military Studies Institute, New Zealand Army, juillet 2006.
- 12 Le modèle de l'anomie est un diagramme d'analyse des causes élaboré à partir de l'analyse de données tirées de 1 450 sondages examinés durant les recherches sur les causes de l'attrition. Il est, en allant de gauche à droite au moyen de coefficients régressifs, possible de retracer les « motifs » pour lesquels une personne peut quitter les forces armées.
- 13 Définition de l'anomie trouvée le 22 novembre 2011 à <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Anomie>>.
- 14 La société Winsborough Limited est basée à Wellington, en Nouvelle-Zélande, et assure des services de psychologie organisationnelle et clinique.

Chapitre 5

- 15 La Bismarck Foundation Limited est basée à Wellington, en Nouvelle-Zélande, et assure des services d'analyse et de conception de l'apprentissage.
- 16 New Zealand Army, *NZ Army Leadership Manual*, Wellington, New Zealand Army, 2007.
- 17 Robert Hogan et Rodney Warrenfeltz, « Educating the modern manager », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no 1 (mars 2003), p. 74-84.
- 18 Steven R. Covey, *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, Éditions générales, 1996.
- 19 John Collins, *De la performance à l'excellence*, Paris, Village mondial/Pearson Education, 2006.
- 20 John H. Zenger et Joseph Folkman. *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*, New York, NY, McGraw-Hill, 2002.
- 21 Elliott Jaques, *Requisite Organization*, Arlington, Cason Hall & Co., 1988.
- 22 Descriptions textuelles tirées du *NZ Army Leadership Manual*, p. 22-29 (traduction libre).
- 23 Robert Hogan et Robert B. Kaiser, « What We Know About Leadership », *Review of General Psychology*, vol. 9, no 2 (2005), p. 169-180.
- 24 Malcolm Gladwell a inventé l'expression « le facteur d'adhésion » dans son livre *Le point de bascule*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2003. L'expression « facteur d'adhésion » désigne ce qui rend une chose irrésistible pour le consommateur – au point que celui-ci ne peut résister à acheter le produit et cela mène à une acceptation et à une demande généralisées de la part du consommateur.
- 25 Validation du cours d'officier d'état-major subalterne interarmées de 2011.

CHAPITRE 6

FAIRE FACE À LA COMPLEXITÉ – PRÉPARER LES CHEFS MILITAIRES À UN MONDE INTERCONNECTÉ

*Stefan Seiler, Ph. D. et Andres Pfister, Ph. D.**

INTRODUCTION

Les forces armées de bien des parties développées du monde sont généralement bien entraînées et équipées. Ces forces font aussi preuve de degrés élevés de compétence tactique et opérationnelle et d'une grande capacité d'exécuter des tâches. Deux événements récents ont toutefois posé des défis majeurs aux organisations militaires modernes. Le premier concerne les opérations militaires : les interventions militaires modernes sont non seulement reliées aux capacités militaires essentielles, mais aussi, de plus en plus, à des opérations très complexes dans des milieux d'après-guerre où chevauchent des tâches et des responsabilités militaires et civiles. Le deuxième concerne le processus politique de prise des décisions : les restrictions financières et les opinions politiques changeantes concernant la forme et la pertinence des forces militaires ont été pour les chefs militaires supérieurs source de paramètres restrictifs et de conditions changeantes en ce qui concerne la modernisation technologique, la formation du personnel et la structure organisationnelle. Le présent chapitre porte donc principalement sur les défis auxquels les chefs militaires font face et qui sont reliés à des changements de conditions complexes et imprévisibles plutôt que fondés sur des capacités militaires précises.

Durant la guerre froide, l'évolution économique, politique et sociale d'un pays était souvent liée à l'association aux alliés occidentaux ou au bloc communiste ou entraînée par elle. De nombreux événements sont devenus très prévisibles grâce à une observation attentive du comportement d'agents importants et à la collecte d'information provenant des réseaux du camp adverse. La prédiction de l'évolution ultérieure de la situation permettait de se préparer et de réagir à un stade précoce aux événements non souhaités. Depuis la fin de la guerre froide, les chefs militaires font face à un monde multipolaire dans lequel des pays, des organisations et des agents différents

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des Forces armées suisses.

Chapitre 6

poursuivent des objectifs très différents¹. Le monde moderne est de plus en plus complexe, interconnecté et global et les chefs et les organisations dont ils font partie sont confrontés à des conditions qui changent rapidement²; les événements qui se produisent dans une partie du monde ont des effets imprévus partout dans le monde. Cette situation pose un nouveau défi aux chefs militaires et aux organisations militaires, car ils doivent surveiller et interpréter le comportement de plusieurs acteurs indépendants, mais interconnectés, dans une certaine région ou partout dans le monde afin de repérer les événements clés et les nouvelles menaces et de déterminer la stratégie qu'ils vont adopter. Ces dernières années, des événements mondiaux importants (tels que la crise financière en Grèce et en Irlande) ont surpris les dirigeants militaires, politiques, sociaux, religieux et économiques. Même si des signes précurseurs étaient présents, les décideurs et les experts n'ont pas su prédire l'ampleur et l'impact de ces événements. Dans le contexte de la sécurité nationale, il est d'un intérêt vital et primordial pour les chefs militaires de détecter effectivement et d'interpréter correctement les changements, à un stade précoce, pour y réagir comme il convient, et d'assurer la sécurité du personnel militaire, des civils et du pays.

Deux événements montrent pourquoi il est important de détecter les changements à un stade précoce. D'abord, la crise financière qui a frappé l'économie de différentes parties du monde illustre la nature et la réalité d'événements majeurs imprévisibles qui ont un impact sur la société civile et les forces armées. La conséquence directe, pour bien des forces armées, a été une compression des dépenses militaires découlant d'une hausse de la dette publique et de la nécessité de réduire les dépenses de l'État. Cette compression a eu une incidence directe sur la capacité militaire – les chefs militaires sont incités à jouer activement auprès des décideurs le rôle de conseillers professionnels concernant les décisions relatives aux investissements technologiques (par exemple de nouveaux systèmes d'arme), au capital humain (par exemple la formation et l'éducation des officiers) ou à la structure organisationnelle (constituée par exemple de conscrits, de soldats de métier ou de volontaires). L'éclosion de mouvements pro-démocratie en Afrique du Nord est un deuxième exemple récent. Cet événement était encore moins prévisible que la crise financière. Sans préavis, une grande région s'est retrouvée dans l'agitation, ce qui a entraîné des changements de gouvernement spectaculaires en Tunisie et en Égypte de même qu'une intervention militaire massive d'une coalition internationale en Libye. Les événements qui se sont produits en Libye sont particulièrement difficiles à prédire, car des parties prenantes multiples présentes dans le pays et les forces alliées (par exemple le clan Kadhafi, l'Union européenne, les États-Unis d'Amérique, l'Organisation du

Traité de l'Atlantique Nord, la Ligue des États arabes et al-Qaida) ont des buts et des programmes différents.

Plusieurs signes précurseurs laissent voir que ces deux événements allaient se produire. Peu d'experts ont toutefois prédit ou prévu les événements ou dangers imminents à venir et la plupart des dirigeants scientifiques, politiques, économiques, sociaux et militaires n'ont pas réussi à prédire ces événements avec exactitude. Comme les chefs militaires sont responsables de la protection et de la sécurité de leur pays et de leur société, ils ont tout intérêt à être conscients des changements mondiaux, complexes et soudains de ce genre et à y être prêts. Ils doivent savoir reconnaître avec exactitude et interpréter correctement les signes d'un changement imminent, aussi bien au niveau d'une région particulière qu'à l'échelle de la planète. Fait indiscutable, si des experts du monde entier n'ont pas su prédire des événements de ce genre, pouvons-nous de manière réaliste nous attendre à ce que les chefs militaires le soient et, ce qui est tout aussi important, comment peuvent-ils s'y préparer s'ils ne savent pas de quoi l'avenir sera fait?

LES SYSTÈMES COMPLEXES ET ADAPTABLES ET LES RÉSEAUX

Nous abordons ce défi en analysant la manière dont des systèmes complexes et adaptables (CAS) et les réseaux d'agents correspondants réagissent à des changements de conditions. D'après la théorie de la complexité³, les organisations peuvent être considérées comme des systèmes complexes et adaptables et les personnes qui font partie du système comme des agents⁴. Ces agents sont membres d'un réseau qui constitue le système. Chaque agent alimente le réseau en information et modifie son propre comportement en fonction de l'information recueillie au sein du réseau ou de changements qui se produisent à l'extérieur⁵. L'environnement extérieur d'un système est surtout constitué d'autres systèmes ou d'autres réseaux dont un agent du système peut aussi faire partie (c'est-à-dire d'autres groupes et organisations)⁶. Outre les autres systèmes, plusieurs autres facteurs environnementaux influent sur le comportement d'agents qui font partie d'un réseau (c'est-à-dire les événements politiques, sociaux et économiques, les conditions météorologiques et ainsi de suite)⁷. Les événements qui se produisent dans l'environnement extérieur peuvent à terme entraîner des modifications du comportement d'un agent dans un système⁸. Si de plus en plus d'agents modifient leur comportement en fonction d'une information nouvelle ou d'événements extérieurs, l'ensemble du système s'adapte aussi aux changements de conditions⁹. Il est difficile de déterminer comment les changements se produisent

Chapitre 6

à l'intérieur d'un système, car, en raison des liens réciproques qui existent à l'intérieur des réseaux entre les agents, chaque système est très complexe. Au lieu de s'adapter à des événements nouveaux, chaque système recherche aussi la stabilité¹⁰. Une fois qu'un système est établi (par exemple groupe ou organisation actif), le système essaie de maintenir sa stabilité le plus longtemps possible, parfois malgré le fait que des pressions internes ou externes s'exercent pour que des changements aient lieu. Des adaptations de moindre envergure, qui ne menacent pas la stabilité globale, ont constamment lieu.

Si complexes que ces systèmes soient, il est important de comprendre qu'il est possible de repérer des signes précurseurs et importants de changements potentiels touchant les agents d'un réseau ou des parties du système en observant le processus d'adaptation à l'intérieur du réseau. À mesure que le nombre des agents qui modifient leur comportement augmente, le comportement du réseau, et du système dans son ensemble, s'adapte aux nouvelles conditions.

Dans le contexte militaire, le défi particulier auquel les chefs militaires font face est triple. Pour commencer, les chefs militaires doivent avoir accès à la myriade des réseaux des domaines politique, économique, religieux, social et scientifique qui existent dans une région, dans un pays et dans le monde. Ensuite, ils doivent être actifs dans ces réseaux, en devenir des membres respectés et fiables, apprendre à repérer l'information importante signalant des changements et apprendre à détecter les changements touchant le comportement des agents des réseaux. Être membre de différents systèmes permet de comprendre la dynamique du réseau et de déterminer s'il recherche principalement la stabilité ou s'il est en train de changer, ce qui aide à déterminer les causes des changements de comportement des agents des réseaux. Enfin, les chefs militaires doivent pouvoir incorporer leur connaissance de différents réseaux et découvrir le processus sous-jacent de changement des conditions. Ils acquièrent ce faisant la capacité d'influer sur un système, de mieux se préparer aux adaptations et de réduire ou d'atténuer le risque d'être surpris par un changement soudain.

Le tout pose un nouveau défi aux chefs militaires; ils doivent comprendre la nécessité d'autres réseaux militaires et non militaires (par exemple les réseaux militaires d'autres pays, les réseaux et partis politiques, les réseaux scientifiques et économiques et les réseaux des dirigeants régionaux d'autres pays) et en devenir des membres incontournables et respectés.

ACCÈS ET PARTICIPATION AUX RÉSEAUX, ET COMMUNICATION DANS LES RÉSEAUX

Il peut être difficile d'avoir accès à un réseau et ce peut n'être rien de plus que la première étape du processus. Ce qui est plus important, toutefois, c'est devenir un membre estimé et respecté du réseau qui a un accès non restreint à des renseignements importants et la capacité d'influer sur le système. Les trois caractéristiques ci-après sont, à nos yeux, des conditions nécessaires pour obtenir l'accès voulu et la capacité d'exercer une influence, ou l'acquisition d'un statut : la similarité, la fiabilité et la stabilité.

Les membres d'un groupe ou d'une organisation qui constituent un réseau partagent en général des expériences et des buts similaires, une même culture de groupe ou d'organisation, des normes et des règles et une certaine manière de penser (par exemple une vision du monde)¹¹. Chaque réseau a son propre style de communication, qui se voit dans l'utilisation de termes et d'abréviations précis et dans le comportement associé à la communication non verbale¹². Les membres du réseau exercent aussi une certaine pression dans le sens de la conformité à la culture et à la vision du monde qui dominent¹³. Les membres estimés sont considérés comme dignes de confiance et fiables des points de vue de la conformité et de la poursuite des buts et de l'orientation, et ils sont capables d'établir au fil du temps des relations stables.

Comment, donc, les chefs militaires obtiennent-ils l'accès à des réseaux à l'extérieur de leur milieu militaire et deviennent-ils des membres incontournables qui ont de l'influence? Tout d'abord, il faut activement rechercher le contact avec des membres d'un nouveau réseau. Le fait de trouver un « terrain d'entente », par exemple en partageant des expériences, des intérêts, des normes, des buts ou une vision du monde similaire, devrait représenter une première étape cruciale. Il faut à cette fin démontrer une certaine compréhension et un certain intérêt à l'égard des besoins et des buts d'autres personnes et organisations. Par exemple, si des forces d'une coalition internationale prennent des décisions concernant l'adaptation de consignes locales de sécurité, les chefs de clan du secteur concerné devraient être intégrés au processus de résolution des problèmes et traités avec respect. Cette mesure va aider à maintenir la confiance que les membres des clans en question leur ont accordée. Les discussions peuvent dans un cas de ce genre prendre plus de temps et être plus compliquées, mais c'est la voie recommandée et peut-être le seul moyen possible pour obtenir le soutien et l'adhésion à long terme de la population locale. L'accès aux réseaux peut, par l'établissement de liens solides avec des membres précis des réseaux, être obtenu à mesure que le

Chapitre 6

temps passe et que la confiance s'installe. Même si l'on peut avant de se joindre au réseau apprendre un comportement associé à la communication non verbale, des règles et des normes, une bonne part de l'apprentissage se fait durant la participation active au processus de communication¹⁴. La capacité d'interagir avec les membres d'un réseau et d'appliquer leurs règles et leurs normes est cruciale; on ne devient pas membre d'un réseau si on ne sait pas utiliser le style de communication verbale et non verbale et la terminologie qui conviennent.

Une fois que l'on est devenu membre d'un réseau, il faut le rester. L'inactivité ou le manque de participation mène généralement à une sortie graduelle du réseau et un effort accru peut être nécessaire pour réactiver le statut de membre. Par conséquent, si un chef militaire fait partie d'un réseau, il doit en demeurer un membre actif pour avoir un accès continu aux ressources du réseau. Demeurer un membre estimé et accepté d'un réseau suppose aussi qu'on l'alimente en renseignements utiles et intéressants. Il faut parfois pour ce faire gérer avec prudence le besoin de confidentialité militaire par rapport au désir de partager l'information avec d'autres membres du réseau. La difficulté de redevenir membre d'un réseau se présente souvent quand un chef militaire qui a accès à plusieurs réseaux locaux dans une région précise est remplacé. L'appartenance à un réseau ne se transmet pas facilement à d'autres, car elle est souvent liée à une personne précise. Un nouveau chef militaire doit, par conséquent, obtenir l'accès aux réseaux existants, même s'il demeure le représentant de la même coalition, ce qui est relié au problème de la stabilité des relations personnelles par rapport aux relations institutionnelles. Ce transfert peut être facilité si le titulaire du poste présente officiellement le nouveau représentant aux membres du réseau et s'il lui donne un briefing sur les particularités du réseau.

Si, par exemple, un chef militaire peut obtenir accès à un réseau de chefs de clan afghans ou irakiens, est accepté à titre de membre externe du réseau et reste actif au sein du réseau, il pourrait recevoir de celui-ci des renseignements précoces sur des changements de conditions, comme des activités croissantes des insurgés ainsi que les mesures que le réseau prévoit prendre. De même, l'appartenance au réseau d'un parti politique au pays offre la possibilité d'avoir tôt de l'information sur les tendances politiques. Le fait d'être un membre accepté d'un réseau permet non seulement d'avoir tôt accès à de l'information mais aussi d'influer activement sur le processus de prise de décision du réseau. D'après la théorie de la complexité, le leadership, au sein d'un système complexe et adaptable, est un processus interactif évoluant de façon autonome dans lequel, peut-on soutenir, n'importe quel agent actif peut

assumer un rôle de leadership, peu importe son statut hiérarchique¹⁵. Un chef militaire a, par conséquent, l'occasion d'influer sur le processus d'adaptation d'un système complexe et adaptable en participant activement et en faisant part de son avis durant le processus de changement. Dans ce contexte, les chefs militaires ne réagissent plus aux changements de conditions, car ils ont la possibilité d'influer sur l'orientation des changements ultérieurs au sein du système.

INTÉGRATION DE L'INFORMATION ET ANALYSE DES TENDANCES

Il est plus facile de comprendre le changement de conditions auquel un système complexe et adaptable précis s'adapte si l'on comprend ce qui se passe dans un réseau unique. Toutefois, comme le montrent les exemples mentionnés au début du présent chapitre, des événements mondiaux tels que la crise financière ou l'écllosion soudaine du mouvement pro-démocratie en Afrique du Nord, n'étaient pas prévisibles à partir des changements touchant le comportement d'un réseau ou d'un système seul. Plusieurs systèmes différents ont simultanément modifié et adapté leur comportement. Ces systèmes sont interconnectés et chaque système fait partie de l'environnement d'un autre système¹⁶. Ils s'influencent donc les uns les autres. Par conséquent, des changements qui se produisent dans un réseau découlent de changements qui ont eu lieu dans un autre. Pour découvrir et reconnaître correctement des événements si fondamentaux, les chefs militaires doivent intégrer l'information provenant de plusieurs réseaux différents et analyser les liens et les interrelations qui existent entre différents systèmes complexes et adaptables.

Ainsi, l'appartenance au réseau du chef de clan d'un village permet de détecter les changements qui se produisent dans ce réseau parce que l'on est en même temps membre des réseaux de chef de clan d'autres villages, du réseau des chefs militaires des forces coalisées et du réseau politique régional. Ceci permet à l'agent de reconnaître les changements de comportement et les processus d'adaptation dans plusieurs réseaux qui y sont liés. Le fait de comprendre la manière dont les réseaux des chefs de clan des villages, du gouvernement régional et des forces coalisées sont liés entre eux et réagissent les uns aux autres aide à déceler tôt les changements pertinents et cette connaissance peut alors servir à se préparer à des événements ultérieurs possibles et à orienter les réseaux dans une direction particulière.

Les chefs militaires doivent aussi avoir accès à des réseaux politiques importants et à d'autres réseaux dans leur pays. Il ne fait aucun doute que

Chapitre 6

les événements qui se produisent dans leur pays ont pour les chefs militaires autant d'effet que les défis opérationnels. Les compressions touchant le budget de la défense liées à l'accroissement de la dette publique ou aux changements dans les priorités politiques concernant la configuration et l'ampleur des forces armées peuvent avoir de graves effets sur la capacité militaire. Les chefs militaires doivent donc être en mesure de travailler avec les membres des réseaux politiques et d'autres réseaux, de les consulter et de les conseiller, car ceux-ci prennent des décisions importantes concernant l'avenir des forces armées. La préparation des chefs militaires à ces tâches additionnelles représente un défi majeur pour les forces armées.

DÉFIS AUXQUELS LES FORCES ARMÉES FONT FACE

Le défi, pour les forces armées, c'est la préparation des chefs militaires en vue de cette tâche très exigeante, qui ne fait pas partie du domaine traditionnel du perfectionnement professionnel relatif au leadership militaire et qui ne se fait pas dans un contexte ou un réseau militaire classique. Les chefs doivent non seulement acquérir des connaissances spécialisées dans des domaines militaires, mais aussi apprendre à travailler avec des agents dans différents réseaux et à les influencer. Plus précisément, cela signifie que les officiers des forces armées doivent connaître diverses disciplines dont, sans s'y limiter, les domaines politique, social, économique, technologique, stratégique, historique, juridique et culturel. Cela suppose aussi qu'ils s'intéressent aux changements touchant les cultures et les valeurs sociétales (par exemple l'impact de la culture populaire sur les jeunes) et qu'ils les comprennent. Les chefs militaires doivent de plus pouvoir communiquer efficacement avec divers agents. Il faut, à cette fin, non seulement des compétences linguistiques suffisantes mais aussi la capacité de travailler avec succès avec d'autres dans différents milieux culturels. Les forces armées peuvent soutenir l'acquisition de ces genres de compétences. Tout d'abord, l'enseignement des langues pertinentes et des nuances qui s'appliquent aux réseaux est essentiel. De plus, il est possible d'apprendre les comportements de base cruciaux avant d'essayer d'avoir accès à un réseau (par exemple par un jeu de rôles). Ainsi, savoir saluer un chef de clan afghan comme il convient, savoir aborder des dirigeants politiques, savoir démontrer du respect et comprendre les comportements qui sont acceptables et attendus ou considérés comme très irrespectueux aide à obtenir ou à établir l'accès à des réseaux. Il va de soi qu'il va falloir apprendre les derniers détails dans le cadre de l'interaction avec les divers agents des réseaux. Dans ce genre de milieu, il est important d'avoir une certaine sensibilisation aux réalités culturelles ou, autrement dit, d'être capable de comprendre et de voir le monde du point de vue d'autres membres du réseau

sans perdre sa propre perspective et sa concentration sur une mission. Cela nécessite un intérêt, de l'ouverture, un polycentrisme et des connaissances culturelles¹⁷ (par exemple comprendre pourquoi, dans certaines cultures, le respect des autorités locales [c'est-à-dire des chefs de clan] est plus grand que le respect des autorités gouvernementales). Ce genre de compétence peut s'acquérir par la formation professionnelle ou des affectations à d'autres éléments des forces armées (par exemple les forces terrestres, aériennes ou navales), la participation à des programmes internationaux d'instruction militaire ou un séjour au sein d'autres organisations avec lesquelles les forces armées travaillent (comme des ONG, la police, les pompiers et ainsi de suite). Ces activités exposent les officiers des forces armées à différentes cultures organisationnelles et sont susceptibles de donner une meilleure compréhension de la nécessité d'une adaptation partielle du comportement lorsqu'ils sont exposés à des situations différentes. Durant ce genre de stage ou de rotation des emplois, les officiers apprennent que différents styles de communication conviennent dans différentes situations, que les organisations peuvent fixer des priorités différentes lorsqu'elles vivent la même situation et que les gens ont des motifs et des intérêts différents. Ce genre d'expérience aide à acquérir des compétences non techniques qui peuvent s'appliquer dans diverses situations et une sensibilisation aux différences organisationnelles et individuelles. Il est important de noter que le succès de ce genre de processus d'apprentissage dépend de la capacité qu'une personne a de réfléchir à ces expériences. Les officiers doivent réfléchir aux effets des comportements et des interactions dans différentes situations et tirer les bonnes conclusions, mettre leurs hypothèses à l'épreuve, observer d'autres personnes qui ont du succès dans des réseaux particuliers et apprendre de celles-ci. Une réflexion intentionnelle sur leur comportement et l'observation du comportement d'autres personnes peuvent accroître la capacité qu'une personne a d'interagir avec succès dans de nouveaux réseaux.

Les chefs militaires doivent de plus mieux intégrer les enjeux de nature non militaire à leur processus militaire de résolution des problèmes et à leurs plans d'intervention militaire. Il faut analyser les conséquences des interventions militaires à partir des effets produits sur le système, pas seulement du point de vue de l'efficacité militaire. Un aspect important additionnel concerne le désir intrinsèque qu'a une personne d'interagir avec d'autres personnes dans divers systèmes complexes et adaptables. Les chefs militaires doivent, afin d'établir des relations fructueuses dans des milieux multiculturels complexes, être personnellement intéressés à obtenir accès à ces genres de réseaux et ils doivent comprendre la dynamique qui existe à l'intérieur et à l'extérieur de ces réseaux. Les forces armées peuvent favoriser activement cet intérêt

Chapitre 6

en faisant naître un intérêt personnel pour des domaines non militaires ou en soutenant activement les intérêts que les chefs militaires ont déjà. Il est possible de faire naître un intérêt individuel par un perfectionnement professionnel accru dans les domaines décrits dans les paragraphes précédents. Des enseignants et des instructeurs qualifiés qui se concentrent sur la pertinence opérationnelle et qui suivent un programme bien structuré sont essentiels. L'objectif devrait être de susciter un intérêt et l'auto-apprentissage relativement à divers sujets militaires et non militaires. Il convient aussi d'évaluer le processus militaire de sélection et les intérêts généraux des futurs chefs militaires en puissance – on devrait dans des interactions complexes de cause et d'effet préférer des personnes qui ont des intérêts multiples à des personnes qui ont des intérêts limités. De plus, l'existence d'un corps unifié et pourtant diversifié d'officiers qui ont des intérêts et des antécédents divers aide à élargir l'horizon de l'organisation et de chaque membre de l'organisation. Si les chefs militaires ne comprennent pas l'importance d'être reliés à diverses personnes dans différents réseaux ou ne sont pas intrinsèquement intéressés à rechercher les défis liés à l'accès à différents systèmes complexes et adaptables, ils ne réussiront fort probablement pas à devenir des membres estimés de ces réseaux.

La dernière tâche des chefs militaires et des forces armées consiste à intégrer l'information obtenue de divers réseaux pour dresser un portrait global et complet, et à découvrir et à reconnaître les changements de conditions sous-jacents importants. Les chefs militaires doivent pouvoir intégrer les connaissances recueillies auprès de différents réseaux. Ils doivent, grâce à de grandes compétences analytiques, savoir évaluer les raisons sous-jacentes du changement de comportement dans les différents réseaux, réfléchir aux conséquences potentielles, proposer les mesures nécessaires appropriées qu'il faut préparer en vue de situations nouvelles et élaborer des stratégies afin d'orienter différents réseaux dans la direction souhaitée. Les changements de conditions et les processus d'adaptation associés à un système complexe et adaptable quelconque sont toutefois des processus dynamiques qui peuvent être influencés dans une certaine mesure, mais jamais complètement maîtrisés. Chaque influence qui s'exerce sur un réseau provoque d'autres réactions, qui sont parfois difficiles à prédire.

CONCLUSION

Dans un monde global, interconnecté et complexe, les chefs militaires doivent jouer un rôle important et déterminant dans différents réseaux, pas seulement dans le leur. Ils doivent pouvoir influencer d'autres personnes,

repérer les signes précurseurs des changements touchant les systèmes et comprendre les conséquences de ces changements. Ils aident de la sorte à atténuer les effets non souhaités, qui donnent un monde plus polarisé et moins sûr, ou à en protéger leur personnel, le pays ou la communauté internationale. Bref, les chefs militaires :

- doivent être des experts des domaines militaires essentiels;
- doivent avoir de grandes compétences analytiques;
- doivent avoir une formation vaste et solide pour comprendre les interactions et les liens de dépendance complexes qui existent entre les systèmes et les activités militaires et non militaires;
- doivent maîtriser un large répertoire de comportements allant de l'aptitude à écouter et à exercer subtilement une influence, des techniques de négociation et de l'apparence diplomatique à un pouvoir ferme de commandement et de contrôle;
- doivent avoir une certaine sensibilisation aux réalités (culturelles);
- doivent réfléchir à leur propre comportement et observer les autres personnes qui ont du succès dans leurs interactions;
- doivent être motivés à travailler dans ce genre de milieu.

Bref, les chefs militaires doivent savoir adapter leur comportement à diverses situations et à divers groupes sans perdre une identité et un profil clairs.

NOTES

- 1 Feng Zhongping, Robert Hutchings, Radha Kumar, Elizabeth Sidiropoulos, Paolo Wrobel et Andrei Zagorksi, « Global Security in a Multipolar World », *Challiot Paper*, 2009, p. 118, et Lisbeth Aggestam, « The World in Our Mind: Normative Power in a Multi-Polar World », dans *Normative Power Europe in a Changing World: A Discussion*, sous la direction d'André Gerrits, La Haye, Pays-Bas, Institute of International Relations Clingendael, 2009, p. 25-36.
- 2 Daniel Katz et Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York, NY, Wiley, 1978, et Marguerite Schneider et Mark Somers, « Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, 2006, p. 351-365.
- 3 Benyamin Lichtenstein, Mary Uhl-Bien, Marion Russ, Anson Seers, James Douglas Orton et Craig Schreiber, « Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems », *E:CO*, vol. 8, no 4, 2006, p. 2-12, et Mary Uhl-Bien, Russ Marion et Bill McKelvey, « Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from Industrial Age to the Knowledge Era », *The Leadership Quarterly*, vol. 18, 2007, p. 298-318.

Chapitre 6

- 4 Uhl-Bien, Marion et McKelvey, « Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from Industrial Age to the Knowledge Era », p. 299.
- 5 Lichtenstein *et autres*, « Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems », p. 3, Stefan Seiler et Andres Pfister, « Why Did I Do This? Understanding Leadership Behavior Based on the Dynamic Five-Factor Model of Leadership », *Journal of Leadership Studies*, vol. 3, 2009, p. 41-52.
- 6 Lichtenstein *et autres*, « Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems », p. 3.
- 7 Kathleen Carley et Vanessa Hill, « Structural change and learning within organizations », dans *Dynamics of organizational societies*, sous la direction d'Alessandro Lomi et Eric R. Larsen, Cambridge, Massachusetts, AAAI/MIT Press, 2001, p. 63-92, et Kathleen Carley et Ju-Sun Lee, « Dynamic Organizations: Organizational Adaptation in a Changing Environment », *Advances in Strategic Management: A Research Annual*, vol. 15, 1998, p. 269-297.
- 8 Lichtenstein *et autres*, « Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems », p. 4.
- 9 Uhl-Bien, Marion et McKelvey, « Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from Industrial Age to the Knowledge Era », p. 299.
- 10 Schneider et Somers, « Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research », p. 358.
- 11 Uhl-Bien, Marion et McKelvey, « Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from Industrial Age to the Knowledge Era », p. 299, et Lichtenstein *et autres*, « Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems », p. 3.
- 12 Isa Engleberg, « Working in Groups: Communication Principles and Strategies », My Communication Kit Series, New York, NY, Allyn & Bacon, 2006, p. 126-129.
- 13 John Levine and Dick Moreland, « Small groups », dans *The Handbook of Social Psychology*, sous la direction de Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske et Gardner Lindzey, New York, NY, McGraw-Hill, 1998, p. 415-469, et Brad Pinter, Tim Wikschut, Chester Insko, Jeffrey Kirchner, Matthew Montoya et Scott Wolf, « Reduction of Interindividual-Intergroup Discontinuity: The Role of Leader Accountability and Proneness to Guilt », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 93, no 2, 2007, p. 250-265.
- 14 Engleberg, « Working in Groups: Communication Principles and Strategies », p. 126-129.
- 15 Hilary Bradbury et Benyamin Lichtenstein, « Relationality in Organizational Research: Exploring the Space Between », *Organization Science*, vol. 11, 2000, p. 551-564, Seiler et Pfister, « Why did I do this? Understanding Leadership Behavior Based on the Dynamic Five-Factor Model of Leadership », p. 42, et Lichtenstein *et autres*, « Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems », p. 4.
- 16 Uhl-Bien, Marion et McKelvey, « Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from Industrial Age to the Knowledge Era », p. 299.
- 17 Jürgen Bolten, « Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation » [Méthodes de perfectionnement personnel interculturel : formation, monitorat et médiation] dans *Internationales Personalmanagement*, sous la direction de Günter K. Stahl, Wolfgang Mayrhofer et Torsten M. Kühlmann, Munich, Allemagne, Hampp, 2005, p. 307-324, et Christopher Earley et Soon Ang, *Cultural intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*, Palo Alto, Californie, Stanford University Press, p. 2003.

CHAPITRE 7

LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE LA SÉCURITÉ : UN DÉFI POUR LES CHEFS DE DEMAIN¹

*Mie Augier, Ph. D. et Robert M. McNab, Ph. D.**

INTRODUCTION

Il existe entre l'économie, les économies et la sécurité des liens étroits qui sont souvent oubliés. Des événements récents illustrent toutefois bien ces liens et fournissent matière à réflexion. Les répercussions pour la sécurité de la crise financière actuelle, et de futures crises possibles, sont source de défis pour l'actuelle génération de chefs et les prochaines. Cependant, en dépit du fait que la crise financière a entraîné des compressions importantes du budget de la défense dans plusieurs pays de l'OTAN (et des avertissements du secrétaire américain à la Défense sortant, Robert Gates, selon qui l'OTAN risque en conséquence de « perdre sa pertinence »), un examen des relations réciproques entre économie et sécurité et de leurs répercussions pour la stratégie est étrangement absent.

Ces événements illustrent la nécessité d'une discussion de la nature de la stratégie dans le contexte de l'après-guerre froide et notamment d'un examen de la manière dont le changement des équilibres économiques influe sur les enjeux de sécurité nationale et internationale. Étant donné les interdépendances entre économie et sécurité, un examen des menaces émergentes pour la sécurité économique et de leur impact possible sur la sécurité nationale est aussi nécessaire. Pour que les chefs d'aujourd'hui et de demain prennent rapidement des décisions stratégiques efficaces, il faut absolument qu'ils soient sensibilisés à ces questions (et à d'autres).

Le présent chapitre a donc pour but d'expliquer certaines questions clés qui sont importantes pour les chefs de demain des domaines de la défense et de la sécurité concernant la nature de la stratégie et les répercussions, pour la sécurité, des changements dans les équilibres économiques. Insistant sur la nature organisationnelle de la stratégie, il examine certaines des répercussions stratégiques de la crise financière. Il fait de plus quelques premiers pas

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces navales des États-Unis ou du Département de la défense.

Chapitre 7

dans la démarche visant à offrir aux chefs un cadre qui leur permettra de réfléchir à la nouvelle économie de la sécurité et à leur rôle dans la lutte pour la sécurité.

Une bonne part des lacunes intellectuelles, du dialogue manquant entre les disciplines et du manque de communication entre les revues, les associations professionnelles et les départements universitaires, par exemple, découle de certains malentendus clés concernant la stratégie et les forces centrifuges malheureuses qui existent souvent dans les disciplines des sciences sociales. Souvent, les spécialistes des sciences sociales ne voient à peu près rien hors de leur discipline quand ils essaient d'expliquer des phénomènes. Dans le sillage de la crise financière, par exemple, de nombreux économistes auraient pu profiter de l'occasion pour revoir leurs modèles économiques, mais ils n'étaient pas disposés à le faire². Ils refusent souvent, de plus, d'admettre le caractère fondamental du déplacement des centres de gravité économiques et la nature que ceux-ci vont dans peu de temps avoir (les empires en déclin ne veulent pas admettre qu'ils sont en déclin, ce qui est un fait connu depuis l'époque des Vikings!). Ces attitudes masquent essentiellement, pour les chefs d'aujourd'hui et de demain, les répercussions stratégiques possibles des changements dans les équilibres économiques.

Pour faire tomber ce masque, recentrer les discussions et permettre aux chefs de tirer des leçons des défis actuels et à venir, nous proposons de tracer un cadre de réflexion sur la stratégie et l'ensemble des questions touchant l'économie et la sécurité. Si nous employons à ce sujet l'appellation « nouvelle économie de la sécurité », il est important de souligner que celle-ci est une façon pluridisciplinaire d'aborder des problèmes stratégiques complexes. Les autorités supérieures font face à des questions de sécurité si complexes qu'elles ne peuvent pas se limiter à une discipline donnée, car les problèmes du monde réel s'abordent rarement (et même jamais) à l'aide d'une discipline unique. Le « printemps arabe³ », par exemple, découle de changements dans des aspects tels que les technologies de l'information, le déclin économique et la dynamique culturelle; les répercussions de cet événement pour la sécurité ne sont cependant pas bien comprises et elles sont susceptibles de se manifester au cours des prochaines années. La nouvelle économie de la sécurité est un cadre nouveau qui cherche à comprendre les défis et les événements stratégiques au moyen d'une combinaison de lignes d'enquête économiques, stratégiques, psychologiques, culturelles et politiques.

Pour mieux comprendre les défis à venir, les chefs doivent d'abord mieux comprendre la nature de la situation stratégique et des stratégies. Trop souvent, toutefois, on entend parler d'une stratégie de sécurité internationale

fondée sur des hypothèses imparfaites concernant l'économie d'un pays (par exemple en refusant de voir quels sont les pays qui sont vraiment en déclin) ou sa culture (la population veut-elle vraiment la démocratie et quelles sont ses valeurs essentielles?) ou concernant la nature de la situation stratégique et des stratégies, hypothèse où le terme « stratégie » semble simplement constituer une liste de buts. Cette méthode est fondamentalement la mauvaise manière de vraiment conceptualiser, ou de ne pas conceptualiser, les défis stratégiques auxquels les chefs de demain feront face et leurs processus stratégiques possibles. D'un point de vue conceptuel, elle ne capture pas l'essence de la pensée stratégique et la nature de la stratégie. D'un point de vue pratique, des hypothèses non réalistes n'aboutissent pratiquement jamais aux résultats visés. Si, par conséquent, les chefs fondent leurs stratégies sur une compréhension fondamentalement imparfaite de ce en quoi la stratégie consiste et des fondements économiques qui influent sur les stratégies, les politiques conçues pour affronter la compétition, et à d'autres aspects, peuvent devenir très douteuses. Dans le contexte de la guerre moderne, les malentendus de ce genre peuvent être (très) néfastes et dangereux pour la survie à long terme des équilibres militaires actuels.

Nous nous efforçons à partir d'ici (1) de clarifier dans une certaine mesure la nature et le fonctionnement de la stratégie dans les environnements de sécurité d'aujourd'hui et de demain, (2) d'expliquer certaines des questions stratégiques actuelles de nature économique associées aux répercussions de la crise financière et (3) de soutenir qu'une perspective à long terme est stratégiquement nécessaire dans le contexte de la nouvelle économie de la sécurité. Ces trois buts ou centres d'intérêt sont reliés les uns aux autres et ont des répercussions concernant la manière de réaliser à l'avenir des évaluations basées sur la stratégie.

La section suivante présente le concept et traite des questions essentielles relatives à la stratégie à l'aide de définitions existantes de la nature organisationnelle de la stratégie. Nous allons ensuite étudier dans la troisième section l'impact de la crise financière mondiale sur la sécurité nationale et internationale. Enfin, la quatrième section présente un cadre initial applicable à la nouvelle économie de la sécurité et la dernière section offre des suggestions aux chefs et des suggestions concernant des recherches futures.

COMMENT (NE PAS) PENSER À LA STRATÉGIE

*Une stratégie sans tactiques est le chemin le plus lent vers la victoire.
Des tactiques sans stratégie ne sont que vacarme avant la défaite.*

Sun Tzu⁴

Chapitre 7

Comprendre la nature de la stratégie est un des éléments essentiels du leadership; ce défi ne peut que croître pour les chefs de demain, car la compétition stratégique va continuer à être de plus en plus complexe et ambiguë. Il y a un paradoxe intéressant dans le fait que bien que le concept et la pratique de la stratégie et de la réflexion stratégique soient essentiels pour les dirigeants des pays et des organisations militaires, il existe dans ces environnements de nombreux facteurs qui font obstacle à la réflexion stratégique et à l'élaboration de stratégies proactives; ces dirigeants et ces organisations confondent parfois même la stratégie et la réflexion stratégique avec la tactique.

L'absence d'une bonne pratique dans ce domaine contribue au problème. Il est difficile de penser de façon stratégique et la documentation sur la stratégie est de qualité inférieure; de plus, les gens sont réticents à admettre leurs erreurs stratégiques, ce qui les empêche d'apprendre. L'absence d'apprentissage, d'anticipation et d'adaptation est courante⁵. Le manque d'expérience et de documentation constitue donc une piètre base d'apprentissage de la stratégie et de la compréhension et, pour les chefs, une piètre base de compréhension des questions stratégiques clés.

Pour ajouter à cette complexité, il existe de nombreuses définitions de la stratégie (par exemple dans le monde des affaires, dans le domaine militaire, en leadership et dans d'autres contextes) et différentes conceptions de la stratégie qui illustrent la manière dont le contexte historique et culturel influence aussi la terminologie; on confond aussi parfois stratégie et tactique, ce contre quoi Sun Tzu et d'autres nous ont mis en garde. Pensez, par exemple, à certaines des définitions que des organisations militaires donnent de la stratégie. Ainsi, pour l'OTAN, la stratégie est la « composante d'une stratégie nationale ou multinationale qui traite de la façon dont la puissance militaire doit être développée et appliquée dans l'intérêt du pays ou du groupe de pays⁶ ». En revanche, pour les US Joint Chiefs of Staff (Instance collégiale des chefs d'état-major des États-Unis), la stratégie est « un concept ou ensemble de concepts prudents concernant l'emploi des instruments de la puissance nationale, d'une manière synchronisée et intégrée, afin d'atteindre les objectifs d'un théâtre, d'une nation ou d'un groupe de nations⁷ ».

L'accent trop grand mis sur la stratégie en tant que liste de buts est peut-être la lacune la plus importante de bien des définitions traditionnelles. Cette approche néglige l'importance du processus de la stratégie, sans mentionner qu'il devient en conséquence impossible de comprendre les obstacles existants à l'élaboration des stratégies si l'on se concentre simplement sur les buts souhaitables (qui peuvent être impossibles à atteindre ou encore irréalistes). Si les chefs se concentrent sur des buts souhaitables plutôt que sur des

stratégies réalistes, le processus de prise de décision qui en résulte est peu susceptible d'être efficace. En termes simples, lorsqu'on poursuit des « buts souhaitables » sans égard à la réalité, ceux-ci risquent de donner des résultats qui ne sont absolument pas souhaités.

Les tentatives visant à favoriser le « renforcement des institutions » ou à « prévenir la chute d'un régime », par exemple, peuvent plaire aux autorités supérieures qui hésitent à faire face à un plan d'action qui est défaillant. Tout comme une personne qui est incapable de se dissocier d'un investissement perdu, les autorités supérieures peuvent définir une stratégie en termes de résultats souhaités et ensuite demander des plans d'action permettant d'obtenir ces résultats non réalistes. En se concentrant sur ce qui est souhaité, il est possible que les autorités supérieures ne tiennent aucun compte d'éléments d'information importants, ce qui donne à penser que les résultats en question sont mal compris et exigent des efforts. Même si les gouvernements ont au cours des récentes décennies dépensé des milliards de dollars pour réduire la corruption dans les pays en développement et en transition, la place relative de bien des pays est restée relativement statique. Il est donc plutôt fantaisiste de suggérer que nous pouvons « renforcer les institutions » ou « prévenir la déroute d'un État » quand nous ne comprenons pas bien les manières par lesquelles les institutions se forment ou par lesquelles les États tombent. Il semble aussi quelque peu arrogant de supposer que nous connaissons les valeurs culturelles et humaines des pays dont nous essayons de « renforcer » les institutions. Ces valeurs se forgent au fil des siècles et elles ne changent pas du jour au lendemain seulement parce que les politiques évoluent.

L'ambiguïté des termes est une autre complication. Le concept de stratégie est associé à des interprétations et à des sens multiples; il peut s'appliquer à des questions telles que « (Comment) devrions-nous réagir aux troubles dans des pays voisins? », « Comment les pays se comportent-ils? », « Qui sont nos alliés? » et « Qu'est-ce qui détermine la réussite ou l'échec dans la compétition stratégique internationale? ». Certains peuvent penser que le terme « stratégie » désigne une politique de défense de l'Europe (en avons-nous les moyens?) ou de défense d'intérêts à l'étranger par l'Europe – en quel cas une stratégie peut sembler désigner une « politique » qui consiste à adhérer à certains principes directeurs que nos actions vont suivre. Toutefois, comme la stratégie est un processus complexe associé à un grand nombre d'acteurs, à des buts multiples (souvent contradictoires) et ambigus, à l'incertitude et à l'imprévisibilité, une conception de la stratégie plus tournée vers l'avenir, dynamique et réaliste pourrait sembler plus appropriée qu'une pensée « déterministe ». Avant de préciser en quoi consistent certains de ces

Chapitre 7

éléments conceptuels, nous pouvons ramener certaines des lacunes des conceptions existantes de la stratégie à la terminologie, à la substance, au contexte/à la culture et à la mise en œuvre.

Les chefs doivent être conscients de ces questions pour élaborer de meilleures solutions de rechange. Pour commencer se pose le problème de la terminologie. Beaucoup de discussions concernant la stratégie ne font pas de distinction entre les niveaux de stratégie ou le centre d'intérêt de la stratégie et le terme « stratégie » est en conséquence à la fois trop vaste et trop inclusif. Le deuxième problème concerne la substance. Il existe une tendance qui consiste à considérer la stratégie comme une liste de « bonnes choses » ou de buts que l'on aimerait atteindre. Ce genre de définition néglige le fait que la stratégie est un processus; elle ne tient pas non plus compte du fait que c'est un processus qu'on peut orienter. La stratégie devrait être un outil proactif. Il existe en troisième lieu des problèmes de contexte et de culture. L'ambiguïté qui entoure le concept même de stratégie dans différentes cultures et différents contextes ajoute à la confusion. La définition russe de la stratégie diffère, par exemple, de la chinoise. Dans quelle mesure ces différences touchant les définitions reflètent-elles le mode de réflexion stratégique des nations et la mise en œuvre de la stratégie dans leurs forces armées? Il y a enfin des problèmes de mise en œuvre. Les discussions concernant la stratégie supposent souvent une mise en œuvre automatique de la stratégie ou ne prennent pas en considération les nombreux éléments existants (souvent organisationnels) qui font obstacle à la stratégie. Les obstacles en question existent dans notre camp et dans celui de nos adversaires. Pour comprendre la nature et l'importance de la stratégie, les chefs de demain doivent examiner ces problèmes et ces aspects. Une bonne définition est également importante pour choisir la bonne stratégie plus loin dans le processus de mise en œuvre et pour comprendre la situation stratégique existante.

LA NATURE DYNAMIQUE, ORGANISATIONNELLE ET À LONG TERME DE LA STRATÉGIE

La stratégie consiste essentiellement à profiter des aspects asymétriques d'une situation.

Andrew Marshall⁸

La guerre est la grande affaire des nations; elle est le lieu où se décident la vie et la mort; elle est la voie de la survie ou de la disparition. On ne saurait la traiter à la légère.

Sun Tzu⁹

Andrew Marshall, qui a pendant plus de trois décennies été directeur de l'Office of Net Assessment du Pentagone, a suggéré une conception de la stratégie qui ne concorde pas avec les politiques et qui insiste sur sa nature essentiellement dynamique, car elle consiste à « repérer, à voir ou même à créer dans la compétition stratégique des avantages asymétriques qui peuvent être utilisés ou exploités pour atteindre plus facilement des objectifs à long terme contre des adversaires qui essaient d'atteindre les leurs¹⁰ ». Un stratège des affaires bien connu, Alfred Chandler, a aussi noté la nature à long terme de la stratégie : « La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre¹¹. » Nous allons dans la prochaine section adopter l'esprit de ce concept dynamique et évolutionnaire de la stratégie et expliquer les détails de certains des éléments qui permettent de réfléchir de cette façon à la compétition stratégique.

La nature organisationnelle de la stratégie. Nous devons, au lieu de faire reposer une stratégie sur des hypothèses non réalistes concernant nos alliés, nos adversaires ou nous-mêmes, nous appuyer sur une conception réaliste des acteurs, des organisations et des humains qui sont nos concurrents. Nous devons à cette fin essayer de vraiment comprendre comment la culture, l'histoire et les pratiques d'autres pays influent sur leurs décisions. En économie, les spécialistes de l'organisation comportementale et évolutionnaire recherchent maintenant un fondement qui est empiriquement plus réaliste pour comprendre le comportement¹².

Une prémisse importante de ces approches est qu'il faut comprendre à la fois les limites de la rationalité et de la puissance de calcul des humains, et les manières dont les structures organisationnelles (et d'autres structures sociales) conditionnent et limitent la prise des décisions. Quand on s'intéresse aux nouvelles puissances économiques (ou militaires) et qu'on veut comprendre leur parcours ultérieur, par exemple, il faut aussi reconnaître leurs contraintes comportementales, culturelles, organisationnelles et institutionnelles internes (comme la corruption et l'absence de filet de sécurité sociale) et la manière dont ces facteurs peuvent influencer sur les comportements. Nous ne pouvons donc pas utiliser des modèles de comportement simplifiés pour comprendre d'autres pays et des acteurs non étatiques (en fait, les modèles que nous avons s'appliquent rarement, même, à nous ou aux comportements occidentaux).

Supposer une rationalité totale, par exemple, peut avoir des conséquences malheureuses. Les pays, tout comme les organisations, sont des ensembles

Chapitre 7

de décideurs, de règles et de hiérarchies. Des rationalités et une information limitées leur imposent des restrictions et des règles et des normes les guident (ou les aveuglent). Souvent, ils ont des buts contradictoires et, peut-être, ambigus. Les spécialistes qui connaissent la théorie de l'organisation comportementale vont y reconnaître certains des points essentiels de l'œuvre de Simon, March et Cyert. Ainsi que le stratège américain Andrew Marshall le soutient, les pays devraient donc adopter une perspective comportementale organisationnelle lorsqu'ils envisagent une compétition stratégique (au moment où il écrivait, il pensait principalement à l'Union soviétique). D'après Andrew Marshall, « l'espoir, c'est de remplacer le modèle actuel de processus rationnel par quelque chose de mieux, quelque chose qui reflète avec plus d'exactitude le contexte et les contraintes dans lesquelles le dispositif militaire soviétique évolue progressivement en raison d'un enchaînement de décisions prises au fil de nombreuses années¹³ ». Nous devons de plus, quand nous regardons l'adversaire sous l'angle organisationnel, prendre soin de le comprendre en partant de son point de vue et de ne pas être influencés par nos hypothèses et nos expériences.

Nous devons, pour repérer et créer des asymétries (stratégiques), accepter le fait que les pays ont des cultures, des compétences, des capacités et des organisations distinctes. Nous devons aussi tenir compte des forces et des faiblesses possibles (comme la situation géographique) d'un pays et savoir nous donner des avantages organisationnels stratégiques. Si nous comprenons et façonnons les asymétries, nous pouvons non seulement mieux comprendre la nature de la compétition, mais aussi être en mesure d'influer sur elle. Il peut être utile ici d'emprunter à la stratégie des affaires l'expression « aptitudes stratégiques » et d'en parler. Dans le domaine de la stratégie des affaires, le terme aptitude désigne la capacité particulière (non immuable) qu'a une organisation d'orienter, de réorienter, de configurer et de reconfigurer ses composantes et ses ressources pour réagir à l'évolution des technologies et des marchés. Les aptitudes stratégiques d'une organisation se rapportent donc à son aptitude à s'adapter; les organisations s'adaptent afin de générer et d'exploiter des compétences particulières internes et externes et de s'occuper de l'environnement changeant de l'entreprise. Dans le contexte de la sécurité, nous pouvons incorporer certaines des discussions qui précèdent et proposer une définition des aptitudes stratégiques qui serait *l'aptitude qu'ont les acteurs à déterminer, à générer et à exploiter des compétences et aptitudes particulières (y compris la situation géographique) afin d'adapter, d'anticiper et d'orienter l'environnement changeant de manière qui sont favorables à leurs propres existence et croissance ultérieures.*

Reconnaître la dynamique changeante de la compétition stratégique. Le monde a au cours des dernières décennies changé de bien des manières; deux des changements les plus évidents sont (a) les superpuissances ont changé et (b) le passage d'une compétition bipolaire à une compétition multipolaire. Le premier est peut-être un peu controversé si l'on considère seulement la puissance militaire, mais, quand on adopte une vision plus globale de la puissance nationale, qui inclut la concurrence économique entre les États-Unis et la Chine, il n'est pas clair que les États-Unis vont demeurer la puissance dominante même dans un avenir pas trop éloigné, comme l'indiquent de nombreuses prévisions et appréciations. Les empires qui déclinent ont bien entendu du mal à admettre ou à voir qu'ils sont en déclin. Les préjugés cognitifs et psychologiques et peut-être, en particulier, la tendance à surestimer les succès (plutôt que les échecs) dans l'évaluation des résultats ultérieurs peuvent empêcher les États-Unis d'adopter une vision plus réaliste des tendances et des forces existantes et ultérieures¹⁴.

Les chefs d'aujourd'hui et de demain doivent savoir qu'une réforme organisationnelle et institutionnelle est difficile en l'absence de crise. Le secrétaire américain à la Défense (SecDef), Robert Gates a récemment fait remarquer que l'OTAN n'a pas au cours des dernières décennies bien accepté les changements touchant l'environnement de sécurité ou qu'elle ne s'y est pas bien adaptée. D'autres critiques ont été plus directs, et suggèrent que l'OTAN est une organisation qui se cherche une mission. Cet argument renvoie à l'énoncé susmentionné concernant les organisations ou les obstacles organisationnels à la stratégie. Les psychologues soutiennent au moins depuis Kurt Lewin que les gens (et les organisations) résistent au changement; cela suppose qu'il est difficile de persuader les gens d'accepter et de soutenir activement les changements organisationnels touchant les structures institutionnelles qui pourraient être souhaitables, et même nécessaires, pour la stratégie. Un chef qui veut mettre en œuvre une stratégie qu'il a adoptée fait face à des problèmes de mise en œuvre dont sont source les institutions qui peuvent ne pas être d'accord avec la stratégie globale ou qui ne désirent simplement pas changer. La première étape, pour vaincre les obstacles de ce genre à l'adaptation organisationnelle et stratégique aux changements touchant la compétition, c'est de les comprendre et de répondre aux questions suivantes : « *Pourquoi les organisations ont-elles tendance à résister aux changements? Qu'est-ce qui est à la source du comportement organisationnel? Quelle est la relation entre la structure de l'organisation et les personnes et quelle est la relation entre la résistance aux changements sur les plans individuel et organisationnel? Dans quelle mesure l'incapacité de changer représente-t-elle pour nous un désavantage stratégique et pour nos adversaires un avantage stratégique?* »

Chapitre 7

Les fondements économiques de la stratégie et les répercussions stratégiques des économies en évolution. Nous soutenons que les économies, et pas seulement les organisations, hésitent à embrasser le changement. Comme la stratégie et l'économie sont inextricablement liées l'une à l'autre, il est difficile de modifier une stratégie sans tenir compte des ramifications économiques. De même, si la puissance économique se déplace, la stratégie doit aussi évoluer, sans quoi un pays peut ne plus être capable de générer les ressources requises pour la mettre en œuvre.

Les chefs de demain, en particulier ceux des forces armées des États-Unis et d'autres pays occidentaux, doivent avoir une meilleure formation concernant les liens entre l'économie et la sécurité et sur les mesures à prendre pour se préparer à de possibles « guerres économiques ». Une nouvelle puissance économique peut profiter de la projection de la puissance des États-Unis afin de réunir des moyens suffisants pour monopoliser des ressources clés. Par exemple, la présence des Forces navales des États-Unis assure la sécurité de tous les navires présents dans une zone donnée sans (en apparence) qu'il en coûte rien, ce qui permet à des États de jouir des avantages des dépenses militaires des États-Unis sans les coûts afférents. Une nouvelle économie peut alors utiliser des ressources qui devraient autrement être consacrées à la défense pour investir dans l'économie et accorder des prêts et des subventions à d'autres pays. Bientôt, la nouvelle économie pourra avoir une présence significative dans une zone géographique sans avoir déployé de forces militaires. Il suffit d'examiner la hausse des investissements chinois en Amérique latine et en Afrique, par exemple, pour comprendre que la prochaine bataille pourrait être une lutte économique plutôt qu'une lutte armée.

Au moment où nous écrivons, le gouvernement fédéral des États-Unis risque nettement de ne pas honorer sa dette, les obligations souveraines de la Grèce et du Portugal sont considérées comme des obligations à haut risque et les administrations infranationales de la Chine continuent de révéler des dettes cachées qui se chiffrent en milliards de dollars. La plupart des stratèges ne prévoyaient pas pareille tourmente économique il y a dix ans, ce qui donne à penser que les événements économiques futurs sont aussi peu susceptibles d'être bien connus aujourd'hui. L'avenir du dollar américain en tant que monnaie de réserve internationale a maintes fois fait l'objet de discussions au cours de la dernière décennie, mais il n'y a pas encore de concurrent sérieux à l'horizon. L'euro est visiblement en difficulté et les processus de prise de décision de la Chine sont trop opaques pour que (du moins pour le moment) le yuan occupe le devant de la scène et c'est pourquoi le dollar américain se maintient. Il est pourtant inévitable qu'une autre devise remplace un jour le

dollar américain et les pouvoirs des institutions financières internationales pourraient ultérieurement changer de manière substantielle. Quelles sont pour les États-Unis les répercussions de pareil changement au cours de la prochaine décennie? Un changement de ce genre aurait un impact considérable sur les alliés, qui dépendent de la capacité des États-Unis de projeter leur puissance dans le monde. Il est donc important que les chefs d'aujourd'hui et de demain étudient ces défis, et d'autres, même si la perspective de la réalisation de ce genre de défi est très peu souhaitable.

La nouvelle économie de la sécurité offre un cadre qui permet de voir la compétition stratégique et la stratégie dans une perspective proactive à long terme. La stratégie n'est ni une politique, ni une tactique. Ainsi qu'un stratège l'a fait remarquer, « la stratégie [...] se concentre sur les buts à plus long terme et traduit un état d'esprit qui a pour but de façonner l'avenir plutôt que d'y réagir¹⁵ ». C'est important lorsque nous considérons les répercussions à long terme de la crise financière mondiale; les économistes et les dirigeants politiques se concentrent souvent sur des solutions à court terme (les dirigeants politiques ont par définition des horizons à court terme à cause des cycles électoraux). Les chefs de demain doivent élaborer un horizon et une sensibilité à plus long terme.

L'IMPACT DE LA CRISE FINANCIÈRE MONDIALE SUR LA SÉCURITÉ : LES COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES EN TANT QU'OBSTACLE À LA STRATÉGIE

La crise financière mondiale et ses effets persistants pourraient continuer de soumettre le gouvernement des États-Unis à une pression budgétaire qui l'oblige à réduire les dépenses et à accroître les recettes, mais il ne faut pas négliger l'impact de la crise sur les populations les plus vulnérables du monde. Près de 40 p. 100 des pays en développement, par exemple, sont très exposés aux effets de la crise¹⁶. Cela donne à penser que, même à moyen terme, la crise financière peut limiter la capacité des pays développés d'agir tout en accroissant la probabilité d'un conflit dans les pays les plus pauvres du monde. Un défi que les chefs doivent relever, c'est de trouver une manière de gérer efficacement la réduction prochaine des ressources de la défense tout en conservant les capacités nécessaires pour atténuer l'influence de la crise financière.

La présente section traite de l'impact de la crise financière mondiale sur la sécurité nationale des États-Unis et de leurs alliés. Si la crise mondiale a réduit la capacité des États-Unis et de leurs alliés de projeter leur puissance dans le monde à moyen terme, cela suggère un rééquilibrage de l'ordre

Chapitre 7

mondial et un défi important pour les autorités militaires. En revanche, si la crise mondiale dure peu de temps, les défis du présent sont susceptibles d'être les défis du court et, peut-être bien, du moyen terme.

La présente section est structurée comme suit. Nous examinons d'abord l'impact de la crise économique mondiale sur la puissance économique des États-Unis et de leurs alliés. Nous demandons ensuite quels États sont susceptibles de profiter à moyen terme de la crise et si l'équilibre des forces est modifié de façon significative. Nous traitons des leçons de leadership découlant de la crise et nous examinons enfin des méthodes visant à améliorer la stratégie et la planification.

La puissance économique et la crise financière. La sécurité nationale d'un État dépend d'une combinaison du pouvoir de contraindre et du pouvoir de convaincre¹⁷. La crise a eu une incidence sur la capacité qu'ont les États de générer des recettes tout en accroissant la demande concernant les dépenses de protection sociale. Le sauvetage du secteur financier a aggravé davantage les déficits de fonctionnement dans bien des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Si la puissance économique de beaucoup de pays de l'OCDE a diminué, d'autres États ont amélioré leur place durant la crise et sont peu susceptibles de reprendre celle qu'ils avaient avant dans l'économie mondiale. La Chine, par exemple, en combinant une gestion budgétaire prudente et des réserves abondantes, a réussi à atténuer son exposition à la crise. On se demande maintenant sérieusement si le modèle chinois de développement économique convient mieux que les méthodes « occidentales ».

Pour les États-Unis, la crise financière a provoqué des demandes de soutien du secteur financier, de l'industrie de l'automobile, de l'administration des États et des administrations locales et d'une foule d'autres demandeurs. Les économies nettes du gouvernement fédéral, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les dépenses de celui-ci, sont tombées de 40,5 milliards de dollars en 2000 à -245,2 milliards en 2007, pour tomber à 1 333,5 milliards en 2010¹⁸. La hausse importante du déficit de fonctionnement peut être attribuée à quatre facteurs : (1) les réductions d'impôt de 2001 et de 2003, (2) les guerres en Iraq et en Afghanistan, (3) un élargissement du programme public d'assurance-maladie (Medicare) et (4) l'impact de la crise financière. Si une diminution temporaire des économies nettes du gouvernement fédéral est justifiée durant une récession, en particulier une récession comparable à la crise, l'ampleur du déficit, conjuguée au niveau d'endettement actuel, pose un défi important à la capacité qu'ont les États-Unis de projeter leur puissance à moyen terme.

La diminution des économies nettes du gouvernement attribuable à la récession et aux programmes de sauvetage et de stimulation qui en ont découlé a eu une incidence négative sur la dette du gouvernement américain. À la fin de 2007, celle-ci représentait environ 40 p. 100 du produit intérieur brut (PIB). À la fin de 2011, la dette brute du gouvernement fédéral va grimper à environ 70 p. 100 du PIB, ce qui est nettement au-dessus de la moyenne de 37 p. 100 après la Seconde Guerre mondiale¹⁹. Le coût de renonciation de cette dette est évident quand on considère que les intérêts débiteurs de la dette existante en 2010 (d'après le Département du Trésor des États-Unis) s'élevaient à 413 954 825 362,17 dollars.

Si la sécurité sociale représente environ 50 p. 100 de la dette brute, nous n'acceptons pas l'argument selon lequel ces dettes ont une nature intergouvernementale et qu'elles n'ont donc pas d'effet direct sur le marché du crédit. La dette brute détenue par le gouvernement représente une obligation future dont il faut servir les intérêts au moyen de la fiscalité actuelle et future; si celle-ci est insuffisante, les frais de service de la dette doivent provenir de compressions des dépenses courantes, d'une hausse de la fiscalité actuelle ou d'un endettement accru. L'accroissement rapide de la dette, la persistance de déficits de fonctionnement importants et l'impact persistant de la crise financière peuvent se solder pour le gouvernement fédéral des États-Unis par des intérêts débiteurs accrus. De plus, étant donné le climat d'opposition aux taxes et impôts qui existe actuellement au Congrès, il faut s'attendre à ce que les intérêts débiteurs de la dette exercent une pression importante sur les dépenses discrétionnaires, dont la défense représente la plus grande part²⁰.

La crise financière a eu un effet non seulement sur les finances du gouvernement fédéral des États-Unis mais aussi sur celles de plusieurs États membres de l'OCDE. S'il est bien connu que la Grèce et l'Italie ont un rapport dette-PIB persistant égal ou supérieur à 100 p. 100, la dette publique a aussi augmenté spectaculairement depuis l'an 2000 au Royaume-Uni, en France et dans d'autres pays. La dette publique du Royaume-Uni est passée d'environ 42 p. 100 du PIB en 2000 à environ 86 p. 100 en 2010. Celle de la France est passée d'environ 47 p. 100 du PIB en 2000 à 67,4 p. 100 en 2010 (d'après les documents mêmes de l'OCDE). D'autres membres de l'OCDE, notamment l'Australie, l'Allemagne et la Nouvelle-Zélande, ont surmonté la crise sans que leur dette publique augmente de façon substantielle.

La crise financière n'est pourtant probablement pas terminée et il est probable que ses ramifications vont continuer de tourmenter le système économique mondial pendant l'avenir prévisible. Un défaut de paiement d'un emprunteur souverain membre de l'OCDE est susceptible de se produire à court terme.

Chapitre 7

Le taux effectif de la dette publique de la Grèce, par exemple, dépassait au moment de la rédaction 16 p. 100; c'est un taux insoutenable à cause de la nature périlleuse des finances publiques de la Grèce et des déséquilibres de l'économie grecque. La contagion demeure une possibilité réelle; autrement dit, un défaut de paiement de la Grèce, par exemple, pourrait entraîner des défauts de paiement en Italie, au Portugal et en Espagne. Dans le meilleur des scénarios, si la Grèce parvient à éviter un défaut de paiement grâce à une aide financière substantielle de l'Union européenne (UE), ses perspectives de croissances demeurent sombres à moyen terme. Cela ne semble toutefois pas un résultat probable et il est plausible que la crise grecque coûtera cher aux États membres de l'UE²¹.

Si la crise financière a mis à mal les finances des États-Unis, de la Grande-Bretagne et d'autres pays de l'OCDE, elle a aussi mis en place les conditions d'un déplacement important des forces économiques dans les pays en développement. On pense par exemple (d'après les indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale) que la Chine a surmonté la crise financière et connaît des taux de croissance économique viables. Le PIB a augmenté de 9,6 p. 100 en 2008 et de 9,1 en 2009. Cela ne tient cependant pas compte de l'assouplissement des contraintes infranationales touchant les emprunts servant à financer les projets d'infrastructure et à atténuer l'impact de la crise financière. La dette croissante du niveau infranational menace les perspectives de croissance économique de la Chine. Cela ne tient pas non plus compte du fait qu'on peut mieux saisir la puissance de la Chine en utilisant non pas le produit national brut (ou PNB, c'est-à-dire notre manière de fonctionner) mais plutôt sa manière (c'est-à-dire ce qu'elle appelle la « puissance nationale globale »); voilà encore un exemple de la nécessité de comprendre la culture et l'histoire des pays.

En Chine, la dette des administrations locales a augmenté de 70 p. 100 pour atteindre environ 7,38 billions de yuans en 2009 et environ 10,7 billions à la fin de 2010²². On craint de plus en plus que la prolifération rapide des prêts aux administrations locales de la Chine limite la capacité du secteur public dans son ensemble de réagir à une récession à double creux touchant l'OCDE ou à une crise exogène de l'approvisionnement. Dans le meilleur des scénarios, le gouvernement de la Chine va faire face à une pression considérable pour gérer les dettes infranationales et s'attaquer aux déséquilibres créés par le programme de stimulation de 2008-2009²³. Dans un scénario de la pire éventualité, les défauts de paiement des administrations locales vont entraîner une crise financière chinoise interne, ce qui va aggraver les tensions sociales.

La persistance de la corruption, à tous les paliers de gouvernement, complique les choses pour la Chine, qui se classe en l'occurrence au soixante-dix-huitième rang de l'Index des perceptions de la corruption de Transparency International. Contrairement à ce qui se voit dans les pays de l'OCDE, on n'a pas une idée claire des finances publiques chinoises et encore moins une mesure précise des dépenses militaires. Le manque de transparence et de reddition de comptes donne à penser que, en Chine, l'inefficacité des investissements peut être moindre que dans d'autres pays qui sont à un stade similaire de développement. Le coefficient de capital marginal de la Chine, qui est une mesure de l'efficacité des investissements, était pour la période de 1979 à 2000 de 5,1. Taïwan, Singapour et Hong Kong ont respectivement pour la période de 1987 à 1997 (d'après l'efficacité de leurs investissements) un coefficient de 3, 4 et 6²⁴. Cela suggère que la Chine est moins efficace que Taïwan et Singapour et qu'elle a besoin de plus de capitaux pour atteindre des niveaux comparables de croissance économique. Une crise financière infranationale importante en Chine pourrait limiter les afflux de capitaux et donc retarder la croissance économique de la Chine.

Quelles conclusions pouvons-nous tirer de la discussion qui précède? Pour commencer, la crise financière a souligné l'interdépendance croissante de l'économie mondiale et la fragilité du système économique mondial. Dans le passé, avant l'intégration des devises dans l'UE, la crise grecque aurait entraîné la dévaluation de la devise de la Grèce et aurait eu des effets relativement mineurs sur les investisseurs institutionnels. Aujourd'hui, une crise budgétaire et financière touchant une économie relativement petite (PIB de 2010 = 329,92 milliards de dollars, soit moins que celui de l'État américain du Massachusetts, qui avait en 2010 un PIB de 340 milliards de dollars) peut menacer la stabilité des systèmes bancaires d'économies beaucoup plus importantes. La mondialisation a abaissé le coût des biens et services et du capital, mais elle a aussi accru l'étendue et la profondeur des crises économiques et financières.

Deuxièmement, nous pouvons seulement nous attendre à ce que ces crises se poursuivent à moyen terme jusqu'à ce que les gouvernements aient des raisons suffisantes de réglementer l'industrie financière et d'imposer des pertes importantes aux investisseurs privés. Le système financier a donné aux entreprises des raisons de prendre des risques excessifs tout en sachant parfaitement que la probabilité qu'elles aient d'être punies (fermeture) était faible par rapport à celle qu'elles aient d'être récompensées (gain financier ou sauvetage). Ce type de comportement semble susceptible de continuer jusqu'à ce qu'une réglementation suffisante ait été adoptée ou jusqu'à ce que

Chapitre 7

les sauvetages deviennent si considérables que les sociétés trop grandes pour tomber doivent simplement le faire.

Troisièmement, les ressources disponibles pour la défense dans les États membres de l'OCDE vont devenir plus limitées au cours de la prochaine décennie et peut-être au-delà de celle-ci. En fait, il suffit de réfléchir un moment aux répercussions à plus long terme des dépenses militaires relatives des quinze dernières années, par exemple, pour avoir une idée de la tendance (voir le tableau 1).

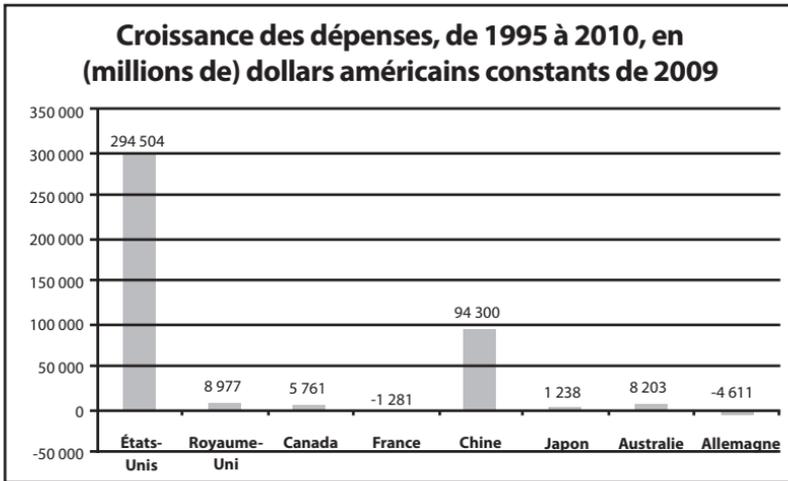


Tableau 1 – Données provenant de la base de données du SIPRI (Stockholm International Peace Research Institute)

Quatrièmement, dans les pays développés, les dépenses militaires moyennes sont susceptibles d'augmenter en raison, en partie, de l'intention déclarée de la Chine de moderniser ses forces armées et de la réaction de ses voisins à cette mesure. Comme les alliances stables (que nous connaissons) entre ces pays sont plus rares, ces changements pourraient entraîner des coalitions et des conflits et l'on peut envisager dans un avenir pas très éloigné une attaque contre un allié des États-Unis sans que le budget permette de le défendre.

Nous revenons donc à notre thèse initiale, à savoir que la crise financière risque à moyen terme de limiter les ressources des membres de l'OCDE consacrées à la défense. Le défi pour les autorités supérieures, dans ce contexte, est de rechercher des améliorations de l'efficacité et de l'efficacités tout en

maintenant les capacités souhaitées. Manifestement, étant donné les réductions mentionnées touchant les dépenses militaires, le maintien même des capacités souhaitées est peu probable dans certains pays. Dans la prochaine section, nous allons discuter du concept de la nouvelle économie de la sécurité et de la manière dont il peut aider les autorités à prendre des décisions dans un contexte incertain dans lequel les ressources sont limitées.

Efforts visant à faire face à l'environnement économique et à l'environnement de sécurité en évolution. Les planificateurs de la défense ont en conséquence de la fin de la guerre froide perdu la capacité de concentrer leurs efforts sur la menace particulière, classique et bien comprise qu'incarnait l'Union soviétique. Le nouvel environnement de sécurité multipolaire a provoqué des changements spectaculaires dans les rôles et les missions des forces armées des États-Unis (et d'autres pays), souvent en réaction à des événements auparavant inconnus (ou imprévus). Ces changements ont miné les modèles de planification traditionnels et offrent l'occasion de passer à un système de planification basé sur des compromis entre des solutions de rechange concurrentes du point de vue des résultats souhaités plutôt que sur des ressources financières ou des systèmes.

Le spectre grandissant des adversaires et des environnements a submergé le système de planification basé sur une menace unique, ce qui crée une déconnexion de plus en plus frappante entre les plans de défense, les capacités souhaitées et les contraintes touchant les ressources. Cet écart, dont témoigne l'incapacité de la structure des forces existante d'adhérer aux deux principaux scénarios de planification d'une guerre dans le théâtre, a donné aux planificateurs de la défense l'occasion de réexaminer la question essentielle des réformes du processus budgétaire menées dans les années 1960 par le secrétaire à la Défense McNamara. D'abord, quels sont les résultats souhaités du processus budgétaire de la défense? Ensuite, quels sont les systèmes qui croissent la probabilité d'obtenir les résultats souhaités en question? La concurrence interarmes et l'absence de coordination centrale dans le processus budgétaire du Département de la défense des États-Unis ont subsumé ces questions. De ce point de vue, une planification de la défense fondée sur les capacités est intéressante, car elle comporterait un changement de perspective pour passer d'un environnement associé à une menace unique (ou double) à un environnement fondé sur un scénario, parmi plusieurs, comptant un éventail de menaces.

Les partisans d'une planification fondée sur les capacités (PFC) soutiennent que les nouveaux environnements de sécurité nécessitent une planification

Chapitre 7

souple et adaptative dans laquelle des systèmes de vision et d'orientation sont nés sous une forme interarmées au début du processus de planification stratégique et sont utiles face à tout un ensemble de menaces. Dans cette veine, les partisans voient la planification fondée sur les capacités comme un retour au rôle essentiel du secrétaire à la Défense dans le processus de planification, le pouvoir de planifier et d'attribuer des ressources passant des armées au secrétaire. Si elle est fructueuse, soutiennent les partisans, la planification fondée sur les capacités va donner une structure des forces plus maniable, plus efficiente et plus efficace capable d'affronter une myriade de défis actuels et émergents pour la sécurité.

L'argument des partisans selon lequel la planification fondée sur les capacités supplante la planification fondée sur les menaces est à notre avis spécieux. Si la PFC s'éloigne de la planification fondée sur une menace unique, elle oblige aussi à déterminer des menaces (ou des défis) afin de générer des scénarios (avenirs possibles) associés auxdites menaces. La PFC devrait de ce point de vue permettre aux planificateurs (les y obliger) d'élaborer une gamme de menaces et des permutations des menaces en question et de trouver des systèmes qui sont assez souples pour s'appliquer à des menaces multiples. Si elle est mise en œuvre, cette approche représenterait un écart marqué par rapport aux systèmes fondés sur une capacité unique qui ont dominé au cours des deux dernières décennies les acquisitions de matériel de défense des États-Unis (le F-22)²⁵. Les auteurs de la politique de défense et les planificateurs manifesteraient donc une préférence explicite pour des systèmes qui pourraient avoir des capacités moindres dans un environnement associé à une menace particulière (supériorité aérienne), mais qui seraient aptes à exécuter des missions multirôles (supériorité aérienne, attaque au sol, surveillance).

Pourtant, si c'est ce que la PFC devrait idéalement donner, la question de ce qu'elle comporte en réalité demeure. S'il existe une multitude de définitions de la PFC, celles-ci ont un caractère général. De plus, l'idée d'essayer d'atténuer les risques futurs par une approche analytique servant à déterminer les environnements opérationnels potentiels et les capacités potentielles qui donnent le « meilleur » résultat en diminuant l'incertitude des résultats est implicite dans ces arguments.

L'information concernant la marche à suivre pour mettre la PFC en application est cependant, à notre avis, terriblement inadéquate. Une bonne part des documents qui traitent de la PFC le font dans un vide institutionnel. La manière dont la PFC s'intègre, par exemple, au cadre budgétaire existant

est une question difficile qui donne une réponse unique selon les conditions institutionnelles qui existent dans chaque pays. Quels sont les documents qui indiquent les objectifs nationaux de la planification, qui orientent l'élaboration des scénarios de planification? De plus, qui devrait (et de quelle manière) faire l'inventaire des capacités des systèmes existants et évaluer celles des systèmes proposés? D'où vont provenir les ressources nécessaires pour soutenir ce qui sera sans aucun doute un effort analytique accru? Ces questions ne sont pas banales.

ÉLABORATION D'UN CADRE POUR LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE LA SÉCURITÉ

La nouvelle économie de la sécurité est un cadre qui aide les décideurs face à l'évolution de l'environnement stratégique et économique, à l'échelle locale et à l'échelle mondiale. Il part d'une façon réaliste, dynamique et à long terme d'aborder la stratégie et la prise des décisions stratégiques par les chefs (comme nous l'indiquons plus haut). Ainsi que nous l'avons déjà noté, la capacité qu'un pays a de projeter le pouvoir de contraindre dépend de la capacité qu'il a de générer des recettes, qui, de son côté, dépend de sa production économique et de celle de ses partenaires commerciaux. Le « pouvoir de convaincre » d'un pays est aussi fonction de l'intérêt qu'il présente pour ce qui est des valeurs, des politiques, des institutions et de la culture. Si un pays ne peut pas remarquer les changements touchant son aptitude à influencer sur les événements, la stratégie qui est en fin de compte adoptée ne donnera pas les résultats escomptés. Nous élaborons dans la présente section le concept de la nouvelle économie de la sécurité et nous l'appliquons aux défis en matière de leadership du XXI^e siècle.

Nous affirmons que la sécurité et l'économie sont inextricablement liées l'une à l'autre mais qu'elles ont pourtant été séparées artificiellement dans les discussions concernant la stratégie. Aux États-Unis, par exemple, la PFC évite complètement la question d'une interaction entre la sécurité et l'économie pour se concentrer sur les capacités souhaitées dans des scénarios multiples. Un scénario théorique pourrait, par exemple, décrire une attaque de la Chine contre Taïwan afin de justifier l'acquisition et l'utilisation de capacités de supériorité aérienne, de ravitaillement en vol et de commandement et contrôle. Diverses permutations du scénario pourraient imaginer différents types d'attaques (attaque amphibie, établissement d'une tête de pont aérienne, action limitée au tir indirect), mais l'orientation générale du scénario exige une réaction militaire.

Chapitre 7

Interdépendances économiques. Si, à première vue, un scénario théorique de ce genre peut sembler probable dans une certaine mesure, une approche fondée sur la nouvelle économie de la sécurité placerait le processus de planification avant la détermination des capacités et poserait des questions cruciales telles que « Que veut la Chine? » et « Quelles sont les interdépendances économiques entre les parties possibles à un conflit? » En nous concentrant sur le lien entre la sécurité et l'économie, nous affirmons que la nouvelle économie de la sécurité déplace la discussion vers une évaluation réaliste des motifs qui poussent un pays à s'engager dans un conflit (ou à le prévenir).

En mai 2011, le nombre des projets d'immobilisations taïwanais en Chine continentale s'élevait (d'après le ministère du Commerce de la RPC) à 84 158, financés au moyen d'un total de 53,01 milliards de dollars de source taïwanaise. Taïwan était, en 2009, le deuxième investisseur direct étranger non financier et était devancée seulement par Hong Kong. Les exportations taïwanaises à destination de la Chine ont grimpé en 2010 de 37,1 p. 100 pour atteindre une valeur de 114,78 milliards de dollars, ou 41,8 p. 100 des exportations totales. Taïwan est aussi un important marché d'exportation pour la Chine.

Les conflits et les guerres sont beaucoup plus que des motifs économiques, mais il est probable qu'un conflit perturberait sérieusement le commerce entre ces pays et qu'il provoquerait aussi une fuite de capitaux. De plus, un conflit entre la Chine et Taïwan perturberait probablement les exportations à destination des États-Unis et il pourrait menacer les investissements directs étrangers américains en Chine. Confrontés à une crise imminente entre les deux pays, les États-Unis pourraient à la place utiliser des instruments non militaires pour illustrer les coûts substantiels pour les parties au conflit. Étant donné la grande quantité d'obligations du Trésor américain que détiennent les Chinois, les États-Unis pourraient, de façon sélective, menacer de ne pas honorer leurs dettes, quoiqu'une mesure aussi radicale soit susceptible d'avoir des conséquences imprévues pour les taux d'intérêt américains.

Les pays n'agissent toutefois pas uniquement en fonction de leurs intérêts économiques. L'histoire et la fierté nationale et le désir de « rétablir l'intégralité » peuvent influencer sur les décisions dans d'autres directions. Il existe de plus des moyens d'absorber Taïwan « en douceur ». La Chine peut, par exemple, utiliser ses importantes réserves de capital pour acheter des terres rares utilisées dans la fabrication des produits de haute technologie et ensuite y limiter l'accès. Elle pourrait alors utiliser ce monopole pour induire des changements dans la politique d'investissement (ou l'ensemble des

politiques) de Taïwan. Un examen réaliste de la stratégie envisagerait donc des approches non liées à la sécurité pour prévenir ce genre de situation. Il pourrait aussi être utile de rechercher davantage d'informations sur les profils psychobiographiques des dirigeants étrangers pour comprendre la manière dont ces personnalités peuvent influencer sur le processus de prise de décision des pays.

Interdépendances politiques. La sécurité d'un pays dépend en partie de sa capacité de projeter (ou de donner l'illusion qu'il projette) le pouvoir de contraindre et le pouvoir de convaincre en appui de ses buts et objectifs nationaux. Une approche fondée sur la nouvelle économie de la sécurité rechercherait de l'information sur les buts stratégiques d'un pays et étudierait aussi les buts et comportements possibles d'autres parties au conflit; c'est un peu, ainsi que peuvent le noter les économistes, semblable à une approche fondée sur la théorie des jeux dans laquelle une interdépendance des acteurs est en jeu; toutefois, contrairement à ce qui se passe dans la théorie des jeux, nos acteurs du monde réel ne sont pas rationnels et les résultats de leurs interactions ne sont pas connus à l'avance.

Dynamique. La dernière partie du cadre de la nouvelle économie de la sécurité est l'idée selon laquelle le fait de comprendre et connaître la dynamique de l'environnement économique et politique et de l'environnement de sécurité et de reconnaître qu'elle est intrinsèquement imprévisible et plein d'incertitude et d'ambiguïté. L'interdépendance croissante des économies du monde s'est accompagnée d'avantages et de coûts. Les conflits sont aussi moins probables pour les pays qui sont fortement intégrés à l'économie mondiale. Pourtant, ainsi que nous l'avons noté plus tôt, la mondialisation a abaissé le prix du capital, mais a aussi accru le déplacement du capital.

Que peuvent donc faire les chefs en présence d'un système dynamique interdépendant? La planification stratégique est-elle inutile? S'il est peu probable d'obtenir des réponses nettes (comme on y parviendrait si l'on utilisait par exemple des modèles non réalistes), nous croyons qu'un cadre stratégique qui tient compte des relations entre les économies, les sociétés et la sécurité peut aider les décideurs à se débattre avec des problèmes complexes et peu commodes qui semblent défier toute analyse. Reconnaisant qu'un cadre associé à la nouvelle économie de la sécurité en est à ses premiers balbutiements, nous avons suggéré des points auxquels les chefs devraient porter attention.

Chapitre 7

CONCLUSION

Le présent chapitre avait pour but de traiter des thèmes suivants, qui sont liés les uns aux autres : exposer les grandes lignes de certains défis clés qui se posent aux chefs de demain en matière de défense et de sécurité et aider à enrichir les discussions sur les questions de sécurité nationale, (1) exposer les grandes lignes de certains défis clés qui se posent aux chefs de demain en matière de défense et de sécurité et aider à enrichir les discussions sur les questions de sécurité nationale, (2) encourager les chefs de demain à réfléchir plus sérieusement à la nature et au processus de la stratégie dans un monde multipolaire, (3) traiter de certains des défis clés qui se rapportent à l'économie et à la sécurité, et enfin (4) présenter une esquisse provisoire d'un cadre de la nouvelle économie de la sécurité qui peut aider les chefs à penser de manière stratégique à la compétition militaire et économique maintenant et à l'avenir. Nous avons ce faisant proposé une conception de la stratégie différente de celle qui est normalement utilisée dans le domaine de la défense et nous avons exposé les grandes lignes de certaines répercussions essentielles pour la sécurité découlant de la modification de l'équilibre économique.

Bien que certains contributeurs aient développé des idées importantes, il existe encore malheureusement un grand nombre de malentendus et d'idées erronées concernant la stratégie. Par exemple, on entend souvent des discussions sur la stratégie et sur des stratégies, discussions dans lesquelles la stratégie semble n'être rien de plus qu'une liste de buts ou encore un exposé de la manière dont nous réagissons à certains événements ou problèmes. C'est fondamentalement une mauvaise manière de conceptualiser le processus de la stratégie qui ne saisit pas l'essence de celle-ci en tant que processus dynamique et les possibilités d'orientation de la compétition actuelle que permet la stratégie. Cela a des répercussions qui vont au-delà du simple fait de « bien comprendre les concepts », car si nous basons nos stratégies sur une compréhension fondamentalement imparfaite de ce qu'est la stratégie, notre compréhension de l'environnement de sécurité d'aujourd'hui et de demain et les politiques en fonction desquelles nous faisons face à la compétition, et ainsi de suite, deviennent très douteuses. Dans le contexte de la compétition moderne en matière de sécurité, des malentendus stratégiques de ce genre peuvent être très préjudiciables. Les chefs doivent plutôt, pour être intellectuellement prêts à élaborer des stratégies dans l'avenir, chercher principalement à mieux comprendre la stratégie, les liens de celle-ci avec l'économie et les possibilités d'orienter l'environnement de sécurité de l'avenir. Étant donné certaines des répercussions de la crise financière mondiale et l'importance de la stratégie, un cadre fondé sur la nouvelle économie de la sécurité pourrait

aider les chefs à comprendre des menaces nouvelles et naissantes. Les points clés du cadre en question sont les suivants :

- Le fait de considérer le comportement des pays et d'autres acteurs internationaux comme des systèmes d'organisations dont la rationalité est limitée et qui sont liées par des contraintes institutionnelles, culturelles et organisationnelles va permettre une compréhension plus réaliste de la compétition stratégique et des stratégies qui peuvent être possibles.
- Le fait que la stratégie est une activité descriptive à long terme qui n'impose pas de politique, ce qui permet de vraiment comprendre la situation au lieu de simplement avoir une liste de buts menant à une situation souhaitable.
- Les obstacles organisationnels à la stratégie (ainsi que les raisons pour lesquelles les organisations résistent au changement et les manières dont cela influe sur l'incapacité qu'ont nos organisations de sécurité de s'adapter aux changements touchant l'environnement de sécurité).
- Le fait de comprendre les répercussions possibles, en matière de sécurité, de la crise financière mondiale et des changements touchant les forces économiques en général (y compris la guerre économique, l'évolution de la direction des institutions financières internationales et ainsi de suite).
- Le fait de comprendre que des questions humaines, culturelles et psychologiques, et pas seulement les aspects économiques ou d'autres aspects quantifiables, sont en interaction et ont une incidence sur le processus national et international de prise des décisions.

NOTES

- 1 Remerciement : Nous sommes reconnaissants à Kathleen Bailey, à Jeffrey Stouffer, à Julie Bélanger et à Jerry Guo de leur aide et de leurs commentaires à l'égard du présent chapitre.
- 2 Il y a toutefois des exceptions importantes. Ainsi, les économistes associés à l'initiative « Institute in New Economic Thinking » font un travail important en essayant de tirer de la crise les leçons pertinentes en matière d'économie et pour les économistes.
- 3 L'expression « printemps arabe » désigne la récente vague de manifestations et d'agitation révolutionnaire qui a commencé dans le monde arabe au printemps de 2011.
- 4 Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Paris, Hachette, 2006.
- 5 Eliot Cohen et John Gooch, *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in Warfare*, New York, NY, Free Press, 1990.
- 6 Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, AAP-6 (2010), Agence OTAN de normalisation.
- 7 Lexique des Joint Chiefs of Staff (JSC).

Chapitre 7

- 8 Andrew Marshall, conversation personnelle.
- 9 Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Paris, Hachette, 2006.
- 10 Andrew W. Marshall, « Strategy as a Profession for Future Generations », dans *On Not Confusing Ourselves: Essays on National Security Strategy in Honor of Albert and Roberta Wohlstetter*, sous la direction d'Andrew W. Marshall, James J. Martin et Henry S. Rowen, Boulder, Colorado, Westview Press, 1991.
- 11 Alfred Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1972.
- 12 Voir Herbert A. Simon, « A Behavioral Model of Rational Choice », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no 1, 1955, p. 99-118, Herbert A. Simon, « Rational Choice and the Structure of the Environment », *Psychological Review*, vol. 63, 1956, p. 129-138, Herbert A. Simon, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983, James G. March et H. Simon, *Les organisations*, Paris, Dunod, 1964, et Richard M. Cyert et James G. March, *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.
- 13 Andrew W. Marshall, « Improving Intelligence Estimates through the Study of Organizational Behavior », document de la société RAND destiné au conseil d'administration (15 mars 1968). James March a aussi noté les complications associées à l'utilisation de modèles rationnels dans un monde complexe et incertain : « À mesure que la complexité augmente et que les perspectives temporelles et spatiales sont prolongées, les comptes rendus (des solutions de rechange qui sont adoptées et de celles qui sont rejetées) risquent d'être mal évalués dans une très grande mesure. Cela signifie que les solutions adoptées sont susceptibles d'avoir été très grandement surestimées. Il existe bien des exemples où l'on a indiqué que le recours à une technologie de rationalité dans une situation relativement complexe a entraîné des échecs extraordinaires et même catastrophiques. Mentionnons les efforts considérables de l'Union soviétique visant à gérer une économie par la planification et une analyse rationnelle... ; les tentatives faites par diverses entreprises américaines pour utiliser des courbes d'apprentissage comme base des investissements, de la fixation des prix et des stratégies de production... ; les tentatives faites par les institutions politiques et militaires américaines pour utiliser une analyse rationnelle afin d'élaborer des stratégies applicables à la guerre au Vietnam... ; la tentative de Long-Term Capital Management visant à utiliser des théories rationnelles pour s'enrichir sur le marché des options... et la vague des fusions d'entreprises qui a eu lieu de 1998 à 2001 aux États-Unis. » (James G. March, « Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence », *Strategic Management Journal*, vol. 27, 2006, p. 207).
- 14 Dan Lovallo et Daniel Kahneman, « Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives Decisions », *Harvard Business Review*, vol. 81, 2003, p. 56-63.
- 15 Andrew Marshall, 1991, p. 303.
- 16 Louise Cord, Marijn Verhoeven, Camilla Blomquist et Bobn Rijker, *The Global Economic Crisis: Assessing Vulnerability with a poverty lens*, Washington, D. C., Banque mondiale, 2009.
- 17 Joseph S. Nye Jr., « The Decline of America's soft power », *Foreign Affairs*, mai-juin 2004.
- 18 Federal Reserve Bank of St. Louis: Net Federal Government Saving, mai 2011.
- 19 Congressional Budget Office Long-Term Budget Outlook, juin 2011.
- 20 Au niveau infranational, les finances des États et des administrations locales ont chancelé à cause de la chute du taux d'emploi, des revenus et du prix des maisons. La Californie, par exemple, a subi des déficits de fonctionnement multiples se chiffrant en milliards et en milliards de dollars et entraînant des réductions des services publics et de l'emploi. Des municipalités ont réduit les services de base de protection de la population, y compris le service des incendies et le service de police. Des pressions budgétaires similaires ont interrompu les activités

du gouvernement du Wisconsin en juillet 2011 quand la législature et le gouverneur ont été incapables de s'entendre sur les mesures à prendre pour combler le déficit de fonctionnement. Le gouvernement fédéral a en 2009 et en 2010 accordé des fonds de « stimulation » à des États et à des municipalités afin de compenser le déclin des recettes des États et des administrations locales, mais ce financement n'a que partiellement compensé la chute des recettes causée par la récession. On s'attend à ce que les États et les administrations locales continuent de freiner de façon substantielle l'économie américaine en 2012.

- 21 L'Allemagne, la France et l'Italie ont, avec respectivement 83,76, 81,73 et 42,58 milliards de euros, la plus grande part de l'exposition au risque estimée de 310,84 milliards de euros des membres de l'UE. D'après le deuxième plan de sauvetage, la part de la dette grecque soutenue financièrement par des contribuables étrangers va passer de 26 p. 100 en 2011 à 64 p. 100 en 2014. Étant donné l'ampleur du déséquilibre budgétaire en Grèce et comme le rapport dette-PIB est proche de 150 p. 100, nous ne croyons pas que la Grèce va éviter un défaut de paiement. Les contribuables de ces pays vont probablement faire face à des compressions additionnelles des dépenses discrétionnaires et à des hausses des impôts et des taxes pour servir les intérêts de la dette résultant du sauvetage de la Grèce par l'UE.
- 22 Bloomberg, « China Crackdown on Local-Government Debt May Restrain Economy », juin 2010.
- 23 Adam McKissack et Jessica Y. Xu, « Chinese Macroeconomic Management Through the Crisis and Beyond », *Asia Pacific Economic Literature*, vol. 25, no 1, 2011, p. 43-55.
- 24 Zhang Jun, « Investment, investment efficiency, and Economic Growth in China », *Journal of Asian Economics*, vol. 14, 2003, p. 713-734.
- 25 Le F-22 est reconnu comme un des avions de supériorité aérienne les plus perfectionnés en service aujourd'hui, mais il n'a pas été déployé en Iraq ou en Afghanistan. Les capacités du F-22 sont unidimensionnelles; autrement dit, il est avant tout conçu pour défaire d'autres avions et il n'est que d'une utilité limitée dans un environnement qui nécessite un appui aérien rapproché. Ainsi que l'ancien secrétaire à la Défense Robert Gates l'a déclaré en 2008 : « *La réalité, c'est que nous livrons deux guerres, en Iraq et en Afghanistan, et que le F-22 n'a pas exécuté une seule mission dans l'un ou l'autre des deux théâtres. Il est donc surtout destiné à servir contre un quasi égal dans un conflit et je pense que nous savons tous de qui il s'agit.* » Robert Gates, secrétaire à la Défense, témoignage au Congrès, 2008.

CHAPITRE 8

PERSPECTIVES DE LA FORMATION DES CHEFS DANS LA FORCE DE DÉFENSE DE L'AUSTRALIE

*Lieutenant-Colonel Jon Hawkins**

INTRODUCTION

Dans la Force de défense de l'Australie (ADF), le leadership est couramment défini comme le processus qui consiste à influencer d'autres personnes pour les amener à participer de façon éthique et de leur plein gré à des missions¹. Dans l'ADF et dans le milieu des affaires d'aujourd'hui, on compte beaucoup sur le leadership pour créer des occasions qui comptent; de fait, l'Australian Graduate School of Management (École supérieure de gestion de l'Australie) utilise six domaines de leadership pour mieux définir et élaborer les techniques de gestion². Ces domaines sont le leadership relationnel, le leadership personnel, le leadership éthique, le leadership de soutien, le leadership contextuel et le leadership inspirant. Ces domaines de leadership du milieu commercial peuvent être fusionnés aux aspects du leadership relatifs au perfectionnement qui existent dans la Force de défense³.

Pour examiner la formation des chefs, nous allons étudier différents scénarios de leadership récents de la Force de défense, qui incluent des événements opérationnels, des activités d'instruction et des événements administratifs, par rapport aux six domaines de leadership. C'est toutefois le contexte des opérations qui sert principalement à montrer comment les chefs sont formés. Il ne fait pas de doute que la rotation des emplois, le mentorat, une formation régulière en matière de leadership, des responsabilités additionnelles et l'avancement professionnel contribuent tous à la formation des chefs et la doctrine du leadership de la Force de défense met l'accent sur ces aspects⁴. Des milieux opérationnels et des milieux d'instruction réalistes continuent de représenter les situations qui exposent les chefs subalternes aux plus grands défis et ils offrent des occasions de formation supérieures à celles qui existent dans d'autres milieux. Chacune des situations décrites plus bas vise à montrer que, dans la Force de défense, différentes sources facilitent la formation des chefs. Les descriptions retenues correspondent à des

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle de la Force de défense de l'Australie.

Chapitre 8

événements réels des douze dernières années : elles s'inspirent de déploiements à l'étranger et d'activités nationales et montrent que la formation des chefs a lieu dans un éventail de milieux et à différents niveaux hiérarchiques. Les activités de formation des chefs les plus intenses semblent toutefois, ainsi que nous le mentionnons plus haut, avoir lieu au cours des opérations, comme le démontre le premier domaine, qui est celui du leadership relationnel. Ce type de leadership consiste à établir entre les chefs et les subordonnés des liens marqués par la franchise, l'accessibilité et l'humanité⁵.

DOMAINE NUMÉRO UN – LE LEADERSHIP RELATIONNEL

Cette catégorie de leadership se manifeste souvent entre deux personnes ou au sein d'un petit groupe. La crise qui a touché le Timor oriental en 1999 va servir de toile de fond pour illustrer l'évolution du leadership relationnel. Plusieurs petites équipes de soldats australiens ont été intégrées à des éléments des Forces armées de libération nationale du Timor oriental (FALINTIL). Ces équipes ont été déployées afin d'assurer la liaison entre le quartier général du Général Peter Cosgrove et les dirigeants des FALINTIL. Un exemple qui a souligné les qualités d'influence relationnelle du soldat australien s'est produit quand les dirigeants des FALINTIL ont pris connaissance d'un incident survenu à Dili qui les a rendus absolument furieux contre la Force internationale pour le Timor-Oriental (INTERFET). Il avait été décidé d'entrer en armes à Dili. Cette mesure aurait cependant été contraire à l'accord existant sur le cantonnement et aurait sans aucun doute aggravé davantage la situation à Dili.

Un adjudant de la Force de défense de l'Australie associé à une des petites équipes a su utiliser la relation qu'il avait établie avec les dirigeants des FALINTIL et se servir de ses habiletés de négociation pour désamorcer la situation. Le risque d'un incident majeur était élevé. De fait, les éléments des FALINTIL qui étaient dans le cantonnement ont menacé les Australiens. L'adjudant a toutefois réussi, en faisant constamment preuve de franchise, d'arguments logiques et de persuasion et en appelant les autorités supérieures des FALINTIL à considérer le long terme et à faire confiance aux Australiens, à garder les éléments des FALINTIL dans leur cantonnement.

L'adjudant a eu l'aide de plusieurs soldats moins élevés en grade, qui ont maintenu pour lui les communications avec le quartier général du Général Cosgrove. L'aptitude des soldats à travailler dans cette situation très stressante témoigne de la valeur de la formation qu'ils ont eue dans les écoles de l'Armée de terre en Australie et des exercices annuels réalistes qui avaient aussi eu

lieu en Australie. Le leadership relationnel est souvent complété par d'autres caractéristiques du leadership dans la consolidation des liens établis.

DOMAINE NUMÉRO DEUX – LE LEADERSHIP PERSONNEL

Le deuxième récit s'inspire aussi d'un théâtre d'opérations pour parler d'une activité qui démontre le recours au deuxième domaine de leadership, c'est-à-dire le leadership personnel. Selon la définition, ce type de leadership correspond aux attributs individuels tels que la personnalité, les actions, le savoir-faire et la crédibilité qui contribuent à la manière dont une personne se projette⁶.

Un leadership personnel d'un niveau élevé peut influencer d'autres personnes et catalyser un changement de comportement⁷. Cette influence peut se présenter sous bien des facettes différentes, mais l'intégrité du comportement est un des aspects que le personnel de la Force de défense de l'Australie manifeste normalement. Essentiellement, les valeurs dont les membres des forces navales, terrestres et aériennes parlent et leurs actions concordent. Autrement dit, le personnel de la Force de défense de l'Australie « prêche par l'exemple ». Les chefs dont les actions correspondent à leurs paroles font naître la confiance et la crédibilité, ce qui leur acquiert la fidélité de leurs subordonnés ou pairs⁸.

Durant un déploiement qui a eu lieu en 2002 en Afghanistan, beaucoup des petites équipes de membres des forces spéciales australiennes affectés au Commandement régional (Est) ont fait preuve de leadership personnel par l'intégrité de leur comportement. Ils ont de la sorte pu amener des commandants afghans très élevés en grade à adhérer au plan de campagne du commandant de la coalition.

Des équipes de soldats étaient affectées à des commandants de l'Alliance du Nord pour assurer la liaison avec les forces de la coalition. Le temps dont les soldats disposaient pour gagner la confiance des commandants afghans était limité; ils ont toutefois pu, par de multiples actions désintéressées et en veillant à ce que les valeurs de l'armée australienne soient toujours présentes à l'esprit, influencer les commandants afghans. Ces petites équipes ont identifié avec une certitude absolue des éléments d'al-Qaida avant de les engager; pour ne pas nuire à l'économie locale, ils ont acheté des marchandises à des villageois au cours local; ils ont embrassé les coutumes locales; ils ont fait attention au bétail et ils ont protégé les mouvements des femmes et des enfants d'al-Qaida durant les combats.

Chapitre 8

Les petites équipes de soldats australiens ont manifesté des traits de caractère dans lesquels, même s'ils n'étaient pas d'accord avec ceux-ci, les commandants afghans pouvaient reconnaître des normes culturelles australiennes. En renforçant leurs valeurs par leurs actions, les soldats ont contribué à la confiance et à la crédibilité. De fait, grâce à l'intégrité du comportement, leur leadership a aidé les commandants de la coalition à atteindre leur objectif en profitant des capacités de l'Alliance du Nord afghane sans s'écarter des normes correspondant aux valeurs australiennes.

DOMAINE NUMÉRO TROIS – LE LEADERSHIP ÉTHIQUE

Le troisième domaine examine le leadership éthique, qui consiste selon sa définition à équilibrer des intérêts qui s'opposent et à encourager la responsabilité personnelle pour favoriser le bien commun⁹. Il se concentre en particulier sur le rôle du leadership pour ce qui est de promouvoir des valeurs sociétales acceptables, de reconnaître le groupe et de faire passer l'intérêt personnel au second rang.

En 2005, les actions de soldats des forces spéciales australiennes et canadiennes ont démontré que la Force de défense de l'Australie et les Forces canadiennes comptent certains des soldats les meilleurs et les plus moralement courageux du monde. Dans leurs rapports avec les Afghans auxquels ils avaient affaire, qu'il s'agisse de partisans du gouvernement central ou de sympathisants des talibans, leurs actions ont été impartiales et très professionnelles.

Un matin particulier de l'automne de 2005, ayant repéré la maison d'un commandant taliban supérieur, un élément des forces spéciales australiennes et canadiennes a entrepris une opération visant à appréhender celui-ci. Une patrouille australienne avait été insérée le soir précédent afin d'assurer la surveillance et de protéger le lendemain matin la progression du gros des forces australiennes et canadiennes combinées. Durant l'insertion du gros des forces, un des tireurs d'élite de la patrouille a engagé un guetteur taliban, car il menaçait les soldats australiens et canadiens en progression. Plus tard ce matin-là, une patrouille est allée nettoyer l'endroit où le guetteur avait été vu et a été surprise de découvrir qu'il était encore vivant. Les soldats lui ont donné les premiers soins et un hélicoptère a été demandé en vue d'une évacuation sanitaire aérienne. Le taliban a été emmené dans un hôpital de la coalition, après quoi il s'est rétabli et est retourné un mois plus tard dans son village.

L'aspect de cet incident qui est évocateur, c'est que les actions des soldats australiens et canadiens ont, ce matin-là, sauvé la vie d'un adversaire et permis aux talibans d'être témoins des qualités philanthropiques des soldats de la coalition. Il est possible d'imaginer le message que le guetteur taliban et ses collègues insurgés ont tiré de cet incident, à savoir que « les Australiens et les Canadiens vont vous traiter équitablement ». Cela pourrait aider à amener les talibans à croire que, en Afghanistan, les influences occidentales ne sont pas toujours mauvaises.

DOMAINE NUMÉRO QUATRE – LE LEADERSHIP DE SOUTIEN

Le domaine suivant s'inspire aussi d'un déploiement opérationnel et présente le leadership de soutien, qui consiste à susciter un sentiment de sécurité, l'acceptation et la confiance en fournissant des ressources, de l'instruction et des encouragements¹⁰.

Les soldats australiens et canadiens attachés à des unités de l'Armée nationale afghane étaient souvent, surtout, chargés de former les soldats afghans. Cette activité porte le nom de mentorat et était assurée par les Australiens à Tarin Kowt et par les Canadiens à Kandahar. Les soldats afghans ont dans ces deux endroits acquis des habiletés militaires accrues par l'entremise d'équipes d'instruction intégrées et ont eu des systèmes de commandement et contrôle, du matériel tel que des véhicules et des sacs de paquetage et des armes de même que des encouragements et des renforts constants. Le mentorat en question permettait aussi une tolérance interculturelle et limitait l'ethnocentrisme. Les activités réalisées dans le cadre des programmes de mentorat procurent le fondement essentiel permettant à l'Armée nationale afghane de mener un jour des opérations autonomes et servent à inculquer aux kandaks (bataillons d'infanterie afghans) un sentiment d'acceptation et de confiance.

Le leadership de soutien est façonné par les soldats qui réalisent les programmes d'instruction et par la notion de reconnaissance acquise par les Afghans à force de travailler avec des soldats australiens et canadiens chevronnés. Les équipes d'instruction constituées de soldats australiens et canadiens sont un des meilleurs exemples de leadership de soutien qui existent.

DOMAINE NUMÉRO CINQ – LE LEADERSHIP CONTEXTUEL

Le cinquième domaine s'inspire des Jeux olympiques de Sydney et de Vancouver; il présente une image de la sécurité nationale qui sert de toile de fond au leadership contextuel. Celui-ci consiste à faire acquérir une identité

Chapitre 8

collective et à créer une communauté, ce qui aide à rendre claires et cohérentes des tâches complexes¹¹.

Au cours de la période qui a précédé les Jeux olympiques de l'an 2000 qui se sont tenus à Sydney, en particulier de 1998 au début de l'an 2000, beaucoup de membres de la Force de défense de l'Australie ont joué un rôle dans la sécurité des lieux et la coordination des activités conflictuelles des diverses parties prenantes en cause. La période qui a précédé les Jeux olympiques d'hiver de 2010 qui se sont tenus à Vancouver a de même reproduit pour les FC l'expérience des jeux de Sydney. La nécessité de fondre les intérêts commerciaux privés et les exigences des services de police, des gouvernements, du Comité olympique et, enfin, des intérêts extérieurs souvent sous-estimés de gouvernements étrangers n'a pas été l'aspect le moindre de cette entreprise. Le personnel de la Force de défense de l'Australie et des FC en cause consistait souvent en officiers subalternes et en sous-officiers supérieurs, dont des plongeurs-démineurs, des maîtres-chiens renifleurs et des planificateurs de l'aviation et des forces spéciales, qui ont tous dû constituer un groupe ou une communauté avec les diverses parties prenantes nationales et internationales. Malgré la complexité des rapports mutuels, ce sentiment de cohérence n'a pas été facile à atteindre, mais il a permis de comprendre que les gouvernements de l'Australie et du Canada étaient capables d'assurer la sécurité à l'occasion de leurs jeux respectifs.

Dans les premiers échanges, par exemple des exercices sur table et les exercices préliminaires de lutte au terrorisme, le personnel subalterne en question a suscité un esprit de coopération avec les parties prenantes, y compris les organismes gouvernementaux et les ministères. L'identité collective produite a démontré les attentes élevées et le grand professionnalisme du personnel de la Force de défense de l'Australie et des FC.

De plus, à l'approche des jeux, des activités plus complexes nécessitant une interaction accrue avec les communautés de Sydney et de Vancouver ont eu lieu. Ces activités nécessitaient des réunions consultatives pour discuter des mesures d'atténuation du bruit des hélicoptères et des embarcations militaires. Encore une fois, le personnel subalterne en question représentait la Force de défense de l'Australie, les FC, les gouvernements de l'Australie et du Canada et, bien souvent, la réputation des jeux respectifs en matière de sécurité. Le personnel de la Force de défense de l'Australie et des FC associé aux activités initiales de sécurité des jeux a pu, en établissant des rapports et en établissant une identité collective avec les parties prenantes nationales et internationales, donner de la cohérence à un système complexe de rapports mutuels.

DOMAINE NUMÉRO SIX – LE LEADERSHIP INSPIRANT

Le dernier domaine examine le leadership inspirant. Selon la définition, ce type de leadership donne des attentes élevées et soulève l'enthousiasme, l'optimisme et la confiance¹². Il exige aussi souvent de la part du leader de posséder toutes les caractéristiques du leadership déjà mentionnées. Dans le présent exemple, nous utilisons des scénarios opérationnels pour illustrer le leadership inspirant.

Il existe de nombreux exemples de chefs inspirants dans la Force de défense de l'Australie, surtout au niveau de la direction. Un aspect de ce facteur qui est néanmoins souvent oublié, c'est la capacité qu'ont les membres subalternes des forces navales, terrestres et aériennes d'influencer leurs pairs et leurs supérieurs. Un examen des actions des personnes qui ont récemment reçu la Croix de Victoria offre de nombreuses occasions d'être inspiré par le personnel subalterne de la Force de défense de l'Australie. L'optimisme, la confiance et l'enthousiasme dont les deux soldats ont fait preuve, à ce qui doit avoir été des moments gros de conséquence de leur vie¹³, fait honneur aux deux soldats eux-mêmes, mais aussi à la formation reçue des établissements d'instruction de la Force de défense de l'Australie. Ils ont tous les deux affiché des niveaux remarquables de leadership inspirant en faisant naître un sentiment d'optimisme malgré les situations défavorables dans lesquelles ils étaient. Qui plus est, aucun des deux soldats n'exerçait des fonctions de commandement dans la situation dangereuse où il a donné l'exemple à ses pairs et à ses supérieurs, ce qui ne l'a pas empêché de faire preuve des plus grandes qualités de soldat.

Il n'est pas nécessaire que le niveau de la direction soit témoin du leadership inspirant pour que celui-ci ait un effet ou une incidence sur une situation : les actions inspirantes dont fait preuve le personnel subalterne peuvent dans une situation défavorable être tout aussi avantageuses. Cet aspect est évocateur aussi bien au sein de la Force de défense de l'Australie que dans le milieu des affaires.

CONCLUSION

Nous avons utilisé des exemples d'opérations menées à l'étranger et au pays pour démontrer la manière dont la formation des chefs peut avoir lieu dans la Force de défense de l'Australie et les Forces canadiennes. Nous avons, en nous servant des six domaines du leadership du milieu commercial que sont le leadership relationnel, le leadership personnel, le leadership éthique, le leadership de soutien, le leadership contextuel et le leadership inspirant et

Chapitre 8

en les reliant à un événement militaire avant tout associé à un déploiement opérationnel, démontré que la formation des chefs s'accélère durant les déploiements et les opérations.

La Force de défense de l'Australie et les Forces canadiennes ont connu beaucoup de succès au cours d'opérations récentes et il faut sans hésitation reconnaître qu'un leadership efficace a contribué à ces succès. Le Général Peter Cosgrove, qui était alors le Chef de la Force de défense de l'Australie, a mentionné en 2003 dans un discours que la difficulté d'être responsable d'un peloton d'infanterie australien au Vietnam du Sud constituait à l'époque tout un défi, mais que les leçons qu'il a retenues de cette période ne l'ont jamais quitté¹⁴.

NOTES

- 1 Australian Defence Force (ADF, Force de défense de l'Australie), *Leadership*, Executive Series, ADDP 00.6, 2007, para 1.8.
- 2 Australian Graduate School of Management (École supérieure de gestion de l'Australie). *Strategic Management Session 1 Notes*, Australian Graduate School of Management, 2009.
- 3 Australian Defence Force (ADF, Force de défense de l'Australie), *Leadership*, Executive Series, ADDP 00.6, 2007, chapitre 6.
- 4 *Ibid.*, para 1.8.
- 5 Australian Graduate School of Management (École supérieure de gestion de l'Australie). *Strategic Management Session 1 Notes*, Australian Graduate School of Management, 2009, p. 1.
- 6 *Ibid.*, p. 2.
- 7 Australian Defence Force (ADF, Force de défense de l'Australie), *Leadership*, Executive Series, ADDP 00.6, 2007, chapitre 6.
- 8 *Ibid.*
- 9 Australian Graduate School of Management (École supérieure de gestion de l'Australie). *Strategic Management Session 1 Notes*, Australian Graduate School of Management, 2009, p. 3.
- 10 *Ibid.*, p. 4.
- 11 *Ibid.*, p. 5.
- 12 *Ibid.*, p. 6.
- 13 Communiqué du ministère de la Défense. Dans la description d'un des récipiendaires, le Chef de la Force de défense de l'Australie a déclaré ceci : « Le Caporal Roberts-Smith a dans la plus dangereuse et la plus exigeante des situations – quand sa patrouille était inférieure en nombre et que sa vie et celle de ses compagnons étaient exposées à une menace extrême – mis de côté toute préoccupation pour sa propre sécurité. Il a fait passer la vie de ses compagnons avant la sienne. » Information trouvée le 15 juillet 2011 à <<http://www.defence.gov.au/media/DepartmentalTpl.cfm?CurrentId=11308>>. De même, l'Australian Newspaper a dans le cas du Cpl Mark Donaldson écrit ceci : « Une exposition délibérée visant à éloigner le feu

Chapitre 8

ennemi des blessés aurait été suffisante pour recommander une Croix de Victoria, mais le Cavalier Donaldson a ensuite parcouru 80 m à la course dans la même zone d'abattage pour sauver la vie d'un interprète afghan grièvement blessé. » Information trouvée le 15 juillet 2011 à <<http://www.theaustralian.com.au/news/nation/vc-winner-drew-fire-to-save-his-mates/story-e6frg6nf-111118586445>>.

- 14 Général Peter Cosgrove, Chef de la Force de défense de l'Australie, dans un discours donné à l'occasion de la conférence sur les catastrophes à Brisbane, en Australie, en 2003.

CHAPITRE 9

DÉVELOPPER L'ADAPTABILITÉ DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE CHEFS GRÂCE À L'AUTOGESTION

*Lieutenant-colonel Psalm B.C. Lew**

L'ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL DES FORCES ARMÉES DE SINGAPOUR

Depuis les attaques du 11 septembre 2001 contre New York, les attentats terroristes mondiaux et l'instabilité politique en Asie du Sud-Est ont créé un environnement de sécurité instable. D'après les plans visant à attaquer le terminus de transport en commun rapide (TCR) Orchard au cœur de la ville, il est clair que Singapour n'est pas à l'abri¹. Au moment où les Forces armées de Singapour (SAF) deviennent une force de combat de la troisième génération², elles ont besoin de lever, d'entraîner et de soutenir des unités capables d'exécuter des opérations de combat classiques et, en même temps, de se donner la capacité de gérer l'incertitude dans l'ensemble du spectre des opérations afin de soutenir l'intérêt national de Singapour et la sécurité régionale.

Pourtant, au moment où les Forces armées de Singapour prenaient part à des opérations dans l'ensemble du spectre allant de missions de lutte contre la piraterie dans le golfe d'Aden à des missions de protection des installations (POI) dans le deuxième centre de raffinage du pétrole du monde en importance, sur l'île singapourienne de Jurong, ses dirigeants commençaient aussi à comprendre que les relations entre les parties prenantes sont très complexes. La toile des questions interdépendantes et des parties prenantes crée beaucoup d'ambiguïté quand vient le temps de définir la mission, la tâche et l'adversaire. Ensemble, les facteurs que sont la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VICA) constituent un environnement rempli d'adversités qui mettent au défi l'adaptabilité du chef des Forces armées de Singapour.

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces armées de Singapour.

Chapitre 9

LE CENTRE D'INTÉRÊT PRINCIPAL DES FORCES ARMÉES DE SINGAPOUR

Dans le contexte des facteurs VICA, la petite taille de Singapour³, sa population peu nombreuse et son manque de ressources naturelles sont une *raison d'être* de la manière dont l'État aborde la défense, sous la forme d'un service national (SN), pour satisfaire ses besoins en matière de sécurité. Quand le premier ministre de la Défense de Singapour, le regretté Goh Keng Swee, a proposé le SN en 1967, les Forces armées de Singapour ont obtenu le mandat clair de devenir par l'entremise du SN les gardiennes de la souveraineté du pays et, pour engendrer un plus grand engagement dans la défense, l'institution d'édification de l'État⁴. Au cours des quatre dernières décennies, la pratique de la conscription a fait de chaque membre du personnel militaire national un « citoyen soldat du SN » et les Forces armées de Singapour sont dans ce contexte un microcosme des tendances sociales de la société singapourienne dans son ensemble.

Si l'on regarde le profil de la prochaine génération de soldats des Forces armées de Singapour, il est clair que le niveau d'instruction s'améliore énormément. En 2009, environ 70,3 p. 100 de la population adulte avait fait des études de troisième niveau, par opposition à 41,5 p. 100 une décennie plus tôt⁵. Il y a même au sein de cette population, de plus en plus, une différence sensible entre la génération X (gén X) et la génération Y (gén Y)⁶. Dans une étude interne des Forces armées de Singapour visant à examiner la différence entre les deux générations, on a constaté que les membres de la génération Y désirent vivement des échos fréquents sur leur rendement, au moins une fois par mois ou à la fin de chaque tâche, et qu'ils attachent autant d'importance que la génération X aux occasions d'apprentissage⁷. Les deux générations jugent l'équilibre travail/vie personnelle très important, mais les membres de la génération Y sont plus technophiles et désirent être mieux branchés en direct⁸. La préoccupation pour une société qui a du succès, comme Singapour, c'est que, aujourd'hui, les membres de la génération Y qui grandissent dans l'affluence peuvent ne pas être assez endurcis pour surmonter une crise ou une grande adversité telle qu'une attaque terroriste. Il semble donc important d'amener les Singapouriens qui sont membres de la génération Y à acquérir la confiance en soi dont ils ont besoin pour se remettre très vite de situations difficiles.

COMPRENDRE LA NÉCESSITÉ D'UN CHEF ADAPTABLE

Les Forces armées de Singapour vont devoir continuer à perfectionner et à exploiter leur savoir-faire en matière de développement du capital humain, surtout en ce qui concerne les compétences comportementales,

psychologiques et affectives de leurs chefs, et assurer un grand degré de socialisation tout au long de la transformation du citoyen en militaire et de sa vie de militaire. Une étude préliminaire a montré que le fait de mettre l'accent sur l'habileté d'autogestion⁹ qui fait partie du modèle de compétence en leadership accroît la persévérance des chefs à l'égard de leurs buts quand ils affrontent des obstacles, ce qui accroît leur résilience dans l'adversité. Les initiatives d'autogestion ont acquis une importance croissante, car Singapour reconnaît¹⁰ le défi que représente l'édification d'une société résiliente dans laquelle, en qualité d'institution d'édification de l'État, les Forces armées de Singapour contribuent aux succès futurs du pays en transformant leur personnel militaire national en individus résilients qui peuvent travailler dans un environnement associé aux facteurs VICA.

Les environnements opérationnels de l'avenir des Forces armées de Singapour vont exiger des engagements, des interactions et des actions qui vont obliger les chefs à faire un effort sur le plan cognitif. Les commandants du niveau opérationnel font face au défi d'arriver à comprendre des situations caractérisées par des changements rapides et un degré d'incertitude élevé dans lesquelles les participants, qui agissent en fonction de renseignements imparfaits, ont diverses hypothèses et divers points de vue. Dans ce genre de conditions, la connaissance de la situation est cruciale, mais généralement, difficile à obtenir au moment opportun et encore plus difficile à obtenir de façon cohérente d'un élément à l'autre des Forces armées de Singapour, sans parler de différentes organisations¹¹. Les chefs des Forces armées de Singapour de demain, en particulier ceux de la génération Y, doivent passer moins de temps à s'inquiéter de leur incapacité d'établir des routines ou de maîtriser l'avenir et se concentrer davantage sur l'exploitation des occasions¹².

Ici, un chef de la génération Y qui sait s'adapter est en équilibre avec la nécessité de viser une supériorité décisionnelle, sans confondre celle-ci avec la supériorité informationnelle. Bref, c'est un chef qui est capable de penser et d'agir, et capable de réfléchir pendant un temps considérable pour apprendre. La nécessité d'amener le personnel militaire national à s'engager à l'égard de la défense va obliger les chefs des Forces armées de Singapour à savoir s'adapter pour que celles-ci restent résilientes. Dans un environnement opérationnel associé aux facteurs VICA, aucun chef ne peut avoir des connaissances complètes ou la capacité de planifier et de chercher à atteindre des buts sociaux, politiques et organisationnels strictement par lui-même¹³. Les chefs adaptables doivent utiliser des techniques de raisonnement souple pour arriver à déterminer la compétence des Forces armées de Singapour dans une situation complexe et appliquer le savoir-faire militaire pour gérer l'incertitude tout en maintenant la légitimité professionnelle¹⁴ des Forces armées, et ce,

Chapitre 9

en restant ancré aux valeurs fondamentales. Pour une plus grande auto-efficacité et une plus grande efficacité face à l'incertitude, ils doivent avoir la résilience nécessaire, complétée par la conscience de soi et l'autogestion.

DÉFINITION DU CONCEPT D'AUTOGESTION

Pour les Forces armées de Singapour, l'autogestion est la capacité « de maîtriser ses émotions et ses impulsions, de rester calme et posé face au stress, de garder confiance en ses aptitudes et d'adopter une attitude positive et enfin de faire preuve d'une souplesse cognitive et comportementale dans l'adaptation à des situations ambiguës ou changeantes¹⁵ ». L'autogestion accroît la persévérance face aux obstacles et accroît la résilience face à l'adversité. On espère donc que, en apprenant l'autogestion, les membres de la génération Y vont devenir des chefs qui savent s'adapter, c'est-à-dire des chefs qui abordent les tâches difficiles comme des défis, qui se donnent des buts stimulants et restent déterminés à les atteindre, et qui retrouvent vite leur sens de l'efficacité face à l'échec ou à des revers¹⁶.

La confiance dans la capacité de vaincre l'adversité est vitale dans des environnements de sécurité incertains et elle aide le chef à gérer son niveau de stress quand il est confronté à des tâches difficiles. À l'inverse, les chefs dont le niveau d'autogestion est bas peuvent croire que les tâches sont plus difficiles qu'elles ne le sont vraiment, ce qui peut entraîner un sentiment d'anxiété, de stress et de dépression. Dans la définition que les Forces armées de Singapour utilisent, la maîtrise des émotions et des impulsions est fonction de la source de détermination interne de chacun¹⁷, alors que l'adoption d'une attitude positive permettant une souplesse cognitive et comportementale est fonction du mode d'explication¹⁸.

Le test de Seligman qui sert à évaluer le degré d'optimisme donne à penser que les personnes qui ont un degré élevé de personnalisation croient que les résultats sont reliés à des facteurs internes (par exemple à cause de leur capacité de reconnaître les changements et les habiletés), alors que celles qui ont un faible degré de personnalisation croient que les résultats sont reliés à des forces externes indépendantes de leur volonté, comme la chance ou les actions d'autres personnes¹⁹. Cette caractéristique est importante pour un chef adaptable parce que la personnalisation détermine sa capacité de reconnaître les changements²⁰.

La permanence concerne le fait qu'une personne considère les résultats d'un événement comme permanents, temporaires ou peu susceptibles de se reproduire. L'omniprésence est toutefois reliée au fait qu'une personne croit qu'un événement est particulier (c'est-à-dire applicable à un épisode précis)

ou universel (c'est-à-dire relié à la totalité de son répertoire de comportements). Les personnes qui ont un mode d'explication pessimiste attribuent d'habitude les événements négatifs à des causes externes (« C'est attribuable à quelqu'un d'autre ou aux circonstances »), permanentes (« Les choses ne changent jamais ») et universelles (« Je suis idiot »), ce qui les expose à la dépression quand des événements négatifs se produisent.

Les chefs adaptables et qui ont un mode d'explication optimiste attribuent les événements négatifs à des causes internes (« C'est à cause de mon manque d'habiletés »), temporaires (« Les choses vont être différentes la prochaine fois ») et particulières (« Mes habiletés, dans ce domaine, sont limitées ») et ils devraient vite retrouver leur efficacité²¹. Le mode d'explication est une composante importante de la capacité du chef adaptable de reconnaître les changements et de provoquer ceux qui sont nécessaires pour devenir plus efficace. Il est donc crucial de le mettre en application pour aider les membres de la génération Y à orienter leur mode d'explication de sorte qu'ils aient une souplesse comportementale cognitive.

PROCESSUS DE FORMATION DES CHEFS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTOGESTION

La psychothérapie rationnelle émotive (REBT)²² est aujourd'hui une des manières les plus efficaces d'obtenir la souplesse comportementale cognitive. Élaborée à l'origine en 1955 par Albert Ellis pour traiter l'anxiété et la dépression en psychologie clinique, elle sert de plus en plus en psychologie de l'accompagnement à accroître l'auto-efficacité et, par extension, le rendement d'une population normale²³. Son concept de psychothérapie rationnelle émotive suppose que l'être humain a dès la naissance une forte tendance à faire face à l'adversité par une modification importante de sa réaction cognitive, affective et comportementale et que certaines personnes ont des tendances destructrices plus fortes relativement à leurs buts²⁴. L'auteur soutient que la croyance consciente ou encore implicite associée à des impératifs irrationnels de ce genre peut amener une personne à éprouver des sentiments d'anxiété, de dépression, de rage, d'apitoiement sur soi-même et ainsi de suite, et que ces sentiments s'accompagnent souvent de comportements allant à l'encontre du but recherché tels que la procrastination, la violence et les phobies²⁵. Albert Ellis déclarait (en 2000) ce qui suit :

A (les adversités) peuvent contribuer fortement à C (les conséquences affectives et comportementales dysfonctionnelles), mais B (les croyances irrationnelles) concernant A sont une « cause » tout aussi importante de C. La théorie de la psychothérapie rationnelle émotive pose aussi comme hypothèse que lorsque des thérapeutes

Chapitre 9

[ou des accompagnateurs] aident des clients à voir clairement et à affronter activement le problème (D) et à modifier leurs croyances dysfonctionnelles (B), et en particulier à les remplacer par des préférences plutôt que par des demandes, ceux-ci tendent à aboutir à E (nouvelles façons de penser concrètes) ordinairement accompagnées d'autres éléments E fonctionnels tels que de nouveaux sentiments concrets et de nouveaux comportements concrets²⁶.

En conséquence de la mise en contexte des processus d'autogestion menant à la formation des chefs dans les Forces armées de Singapour, le seul changement serait que (E) se transforme en buts concrets pour soutenir la préparation des mesures de suivi (F) que les chefs des Forces armées prennent pour orienter leur propre croissance. Nous allons plutôt, pour le distinguer de l'œuvre originale d'Albert Ellis, donner au modèle des Forces armées de Singapour constitué de A (l'adversité), B (les croyances), C (les conséquences), D (le problème), E (détermination de buts concrets) et F (mesures de suivi) le nom d'analyse comportementale rationnelle-émotive (REBA). Cela étant établi, l'acquisition de l'autogestion par les chefs des Forces armées de Singapour commence par l'intégration de l'analyse comportementale rationnelle-émotive à la pratique de la réflexion et de la détermination de buts par ces chefs dans leur programme d'instruction et leur plan de perfectionnement individuel. Dans une situation d'adversité, un accompagnement s'appuyant sur l'analyse comportementale rationnelle-émotive verrait les chefs contester (D) des croyances irrationnelles (B) allant à l'encontre du but recherché durant leur réflexion et, dans le cadre d'un cycle continu d'apprentissage par l'expérience, fixer des buts concrets (E) et prendre des mesures de suivi (F) à cet égard dans leur plan de perfectionnement individuel pour acquérir une auto-efficacité de plus en plus grande.

La partie clé de l'analyse comportementale rationnelle-émotive, durant la réflexion, consiste à contester (D) les croyances irrationnelles allant à l'encontre du but recherché (B) en s'attaquant correctement à la façon dont la permanence, la prévalence et la personnalisation ont influé sur le mode d'explication d'une personne²⁷. La réflexion qui accompagne l'analyse mène donc à une détermination de buts concrets, que soutiennent des éléments empiriques²⁸ forts selon lesquels la détermination des buts a un effet important sur les croyances relatives à l'efficacité. Dans l'acquisition de l'autogestion, un accompagnement s'appuyant sur l'analyse comportementale rationnelle-émotive permet de plus fortes croyances relatives à l'efficacité pour compléter la détermination de buts concrets, ce qui sert à son tour de facteur de protection pour le bien-être affectif en réduisant l'anxiété dans des situations stressantes et en accroissant la capacité d'adaptation²⁹.

Lorsqu'on présente la détermination des buts comme une pratique de formation des chefs, la méthode la plus appropriée est fondée sur la théorie des changements intentionnels de Boyatzis³⁰, pour qui un « changement intentionnel est un changement souhaité touchant la personne que vous êtes (le réel) ou que vous voulez être (l'idéal) ou les deux », selon le modèle suivant :

- Constatation n° 1 : Le moi idéal :
Qui est-ce que je veux être?
- Constatation n° 2 : Le moi réel :
Qui suis-je?
Mes forces : Les points sur lesquels mon moi idéal et mon moi réel sont semblables.
Mes faiblesses : Les points sur lesquels mon moi idéal et mon moi réel diffèrent.
- Constatation n° 3 : Mon programme d'apprentissage
Bâtir sur mes forces tout en réduisant mes faiblesses.
- Constatation n° 4 : Nouveau comportement, nouvelles pensées et nouveaux sentiments acquis par l'expérience.
Création et établissement de nouvelles voies, par la pratique, jusqu'à la maîtrise.
- Constatation n° 5 : Exploitation de relations fondées sur la confiance pour soutenir chaque étape du processus.

PROGRAMMES D'AUTOGESTION POUR LES FORCES ARMÉES DE SINGAPOUR

L'intégration de l'autogestion à la pratique de l'accompagnement à l'École des élèves-officiers a, relativement à l'adversité au combat, donné des résultats initiaux positifs en aidant à orienter le mode d'explication des membres de la génération Y en vue de former des chefs adaptables³¹. L'intégration de l'analyse comportementale rationnelle-émotive à la réflexion et à la détermination des buts, renforcée par des outils de conscience de soi dans la conception de tous les exercices de mission, va renforcer l'acquisition de

Chapitre 9

l'autogestion en tant qu'habileté du modèle de compétence en leadership. Les planificateurs des exercices peuvent par exemple, par le truchement de dilemmes éthiques, créer des adversités d'échec de la mission qui vont offrir l'occasion d'encadrer le mode d'explication du chef et de lui faire par conséquent acquérir la capacité de se remettre très vite d'une situation d'adversité. Des occasions nouvelles ayant un plus grand impact physique et psychologique à l'instruction vont être créées à l'intention des stagiaires pour les pousser à la limite. C'est très important, car les guerres actuelles³² font ressortir la nature de l'environnement opérationnel, où même les plus subalternes des commandants doivent réfléchir dans une situation associée aux facteurs VICA pour gérer des conséquences de niveau stratégique pour l'ensemble de la campagne³³.

CONCLUSION

L'autogestion joue un rôle clé dans les activités humaines et elle a un impact sur d'autres déterminants cruciaux reliés à la conception qu'une personne a d'elle-même, comme les buts et les aspirations, les attentes relatives aux résultats et la perception des obstacles et des occasions dans le milieu social³⁴. Essentiellement, la capacité d'autogestion du chef adaptable de la génération Y détermine s'il raisonne de manière stratégique ou au petit bonheur. Elle a une incidence sur ses plans d'action, sur les défis et les buts qu'il se fixe et sur son engagement ultérieur à leur égard. L'acquisition d'habiletés d'autogestion par les membres de la génération Y détermine aujourd'hui l'ampleur des efforts que les soldats de l'avenir vont faire dans des activités données, les résultats qu'ils vont attendre de leurs efforts, la durée de leur persévérance et l'importance du stress et de la dépression qu'ils vont éprouver face à des conditions pénibles. Dans une situation associée aux facteurs VICA, cela va avoir une incidence sur le succès des missions à venir des Forces armées de Singapour.

NOTES

- 1 Wahyudi Soeriaatmadja and Lynn Lee, « Orchard MRT station targeted by terrorists », *The Straits Times*, Singapour, Singapore Press Holdings, 19 mai 2010.
- 2 Le souhait des Forces armées de Singapour de la troisième génération, c'est de mettre sur pied une force armée qui est capable de mener des opérations dans l'ensemble du spectre qui sont axées principalement sur les personnes et les valeurs dont les Forces armées sont constituées. Cette force serait intégrée et organisée en réseau dans l'ensemble des armées et soutenue par des progrès dans les domaines de l'administration et de la planification, et dans la mise au point et la mise en service de la technologie. Voir *CAI Asia Conference 2008 Keynote Address by Lieutenant General Desmond Kuek, Chief of Defence Force*. Information obtenue le 20 mai 2010 de la salle de presse du ministère de la Défense (MINDEF) de Singapour à <http://www.mindef.gov.sg/im indef/resources/speeches/2008/18feb08_speech3.html>.

- 3 La partie émergée de Singapour a une superficie totale de 687 km² et sa population s'élève à environ 4,7 millions de personnes, ce qui place Singapour au 191^e rang pour la superficie et au 117^e pour la population. Information trouvée le 20 mai 2011 à <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sn.html>>.
- 4 Le regretté Goh Keng Swee a déclaré que « rien ne suscite la loyauté et la conscience nationale plus vite et plus complètement que la participation à la défense et l'appartenance aux forces armées... l'aspect de la défense associé à l'édification de l'État va être plus substantiel si la participation est répartie dans toutes les couches de la société. C'est possible seulement avec une forme quelconque de service national. » Voir la déclaration à la presse du gouvernement de Singapour sur le discours du ministre de la Défense, Goh Keng Swee, concernant l'adoption en deuxième lecture du projet de loi (amendement) sur le service national au Parlement de Singapour le lundi 13 mars 1967, document numéro PressR19670313b. Information trouvée le 20 mai 2010 à <<http://www.a2o.com.sg/a2o/public/search/index.html>>.
- 5 Voir *Literacy and Education, Key Annual Indicators*. Information obtenue le 20 mai 2010 du Bureau de la statistique de Singapour (Singapore Statistics Office) à <<http://www.singstat.gov.sg/stats/charts/lit-edu.html>>.
- 6 Hao Shuo, Andrew Wan et David Tang Hao, « Gen WhY – So What? », *Pointer*, vol. 35, no 2, 2009, p. 58.
- 7 *Ibid.*, p. 64.
- 8 *Ibid.*, p. 63.
- 9 Psalm B.C. Lew et Cindy R.M. Tan, *Development of Self Management in Officer Cadets*. Communication présentée à l'occasion de la 53^e conférence de l'International Military Testing Association à Lucerne, en Suisse, tenue du 27 septembre au 1^{er} novembre 2010.
- 10 Voir les commentaires du vice-premier ministre Wong Kan Seng dans Alvina Soh, « Resilience building challenge for Singapore », *The Straits Times*, Singapour, Singapore Press Holdings, 11 avril 2011.
- 11 Edward Chen, Chew Lock Pin, Foo Khee Loon, Jimmy Khoo, David Koh, Kenneth Kwok, Lee Kok Thong, Lee Shiang Long, Gerald Sim, Ravinder Singh, Tay Chee Bin et Tew See Mong, « Integrated knowledge-based command and control for the ONE SAF », *Journal of the Singapore Armed Forces*. Monographie Pointer numéro 5, février 2008.
- 12 Leonard Wong, « Developing Adaptive Leaders: The Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom », *Army War College (U.S.). Strategic Studies Institute*, Carlisle, Pennsylvanie, Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, juillet 2004, p. 11.
- 13 Robert Axelrod, *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1997.
- 14 Les pouvoirs, la légitimité et le savoir-faire sont des éléments bien connus de la profession. Voir James Burk, « Expertise, Jurisdiction and Legitimacy of the Military Profession », dans Don M. Snider et Lloyd J. Matthews, *The Future of the Army Profession, Revised and Expanded, 2nd Edition*, Singapour, McGraw Hill Publishing, 2005, p. 48-52.
- 15 SAF Centre for Leadership Development (Centre de formation des chefs des Forces armées de Singapour). *Leadership Development Doctrine Directive 3: SAF Leadership Competency Model*. Singapour, SAFTI Military Institute, 2004, p. 6.
- 16 Psalm B.C. Lew et Cindy R.M. Tan, *Development of Self Management in Officer Cadets*. Communication présentée à l'occasion de la 53^e conférence de l'International Military Testing Association à Lucerne, en Suisse, tenue du 27 septembre au 1^{er} novembre 2010.

Chapitre 9

- 17 Jutta Heckhausen, Carsten Wrosch et Richard Schulz, « A Motivational Theory of Life-Span Development », *Psychological Review*, vol. 117, no 1, 2010, p. 32-60.
- 18 Martin E. P. Seligman, *La force de l'optimisme : apprendre à faire confiance à la vie*, Paris, InterEditions, 2008.
- 19 Patricia C. Duttweiler, « The Internal Control Index: A Newly Developed Measure of Locus of Control », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 44, no 2, été 1984, p. 209-221.
- 20 Laurenz L. Meier, Norbert K. Semmer, Achim Elfering et Nicola Jacobshagen, « The Double Meaning of Control: Three-Way Interactions Between Internal Resources, Job Control and Stressors at Work », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 13, no 3, 2008, p. 244-258.
- 21 Christopher Peterson et Martin E. Seligman, « Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence », *Psychological Review*, vol. 9, no 3, 1984, p. 347-374.
- 22 Martin E.P. Seligman, *La force de l'optimisme : apprendre à faire confiance à la vie*, Paris, InterEditions, 2008.
- 23 Nick Edgerton et Stephen Palmer, « SPACE: A psychological model for use within cognitive behavioural coaching, therapy and stress management », *The Coaching Psychologist*, vol. 1, no 2, 2005, p. 25-31.
- 24 Albert Ellis, « Rational Emotive Behaviour Therapy », dans *Encyclopedia of Psychology*, Vol. 7, sous la direction d'Alan E. Kazdin, American Psychological Association Press, 2000.
- 25 *Ibid.*, p. 7.
- 26 *Ibid.*, p. 8.
- 27 Gregory McClell Buchanan et Martin Seligman, *Explanatory Style*, Hillsdale, New Jersey, Erlbaum, 1995.
- 28 Albert Bandura et Edwin A. Locke, « Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 1, 2003, p. 87-99.
- 29 Edwin A. Locke, Elizabeth Frederick, Cynthia Lee et Philip Bobko, « Effect on Self Efficacy, Goals and Task Strategies on Task Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no 2, 1984, p. 241-251.
- 30 Richard E. Boyatzis, « Unleashing the Power of Self-Directed Learning » dans *Changing the Way We Manage Change: The Consultants Speak*, sous la direction de Ron Sims, New York, Quorum Books, 2002.
- 31 Psalm B.C. Lew et Cindy R.M. Tan, *Development of Self Management in Officer Cadets*. Communication présentée à l'occasion de la 53^e conférence de l'International Military Testing Association à Lucerne, en Suisse, tenue du 27 septembre au 1^{er} novembre 2010.
- 32 H.R. McMaster, « Preserving Soldier's Moral Character in Counter Insurgency Operations », dans *Ethics Education for Irregular Warfare*, sous la direction de Don Carrick, James Connelly et Paul Robinson, Surrey, Royaume-Uni, Ashgate Publishing, 2009.
- 33 Charles C. Krulak, « The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War », *Marines Magazine*, janvier 2009.
- 34 Albert Bandura, *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck Université, 2003.

CHAPITRE 10

DEVENIR OFFICIER DANS LES FORCES CANADIENNES – LE LEADERSHIP AU COLLÈGE MILITAIRE ROYAL DU CANADA, PONT ENTRE L'ÉDUCATION ET L'EXPÉRIENCE

*Major Julie Bélanger et Daniel Lagacé-Roy, Ph. D.**

Selon la définition de la doctrine actuelle de leadership des FC, un leadership efficace consiste 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*¹ ». Ainsi que le souligne la doctrine des FC des années 1970, le leadership est la raison principale pour laquelle les officiers existent dans les FC². La doctrine actuelle de leadership des FC insiste toutefois sur le fait que le leadership ne relève pas uniquement des officiers. Elle parle d'un *leadership partagé*, concept fondé sur la prémisse selon laquelle, peu importe le grade ou le poste occupé dans l'organisation, chacun devrait être habilité et encouragé à faire preuve de leadership (le leadership devrait autrement dit être partagé dans l'ensemble de la hiérarchie)³.

Andrew J. DuBrin, qui est un expert du leadership, a laissé entendre que la formation des chefs la plus efficace passe par l'éducation, l'expérience et le mentorat (monitorat). D'après lui, l'éducation est l'acquisition de connaissances sans égard à leur application immédiate, tandis que l'expérience permet à une personne de transformer les connaissances en habiletés. Il explique aussi que l'exposition au leadership d'un chef chevronné est une autre manière, fondée sur l'expérience, de faire acquérir des qualités de chef⁴.

Le présent chapitre examine l'un des programmes d'enrôlement dans le corps des officiers des FC, à savoir le Programme de formation des officiers de la Force régulière (PFOR), par l'entremise duquel les personnes sélectionnées sont formées au Collège militaire royal du Canada (CMR). Le CMR est la source des éléments de base du PFOR qui servent à préparer les élèves-officiers (élof) à jouer leur rôle d'officiers subalternes et de futurs chefs dans les FC.

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces canadiennes ou du ministère de la Défense nationale.

Chapitre 10

CONTEXTE

Le CMR a été établi en 1874 en vertu d'une loi du Parlement du Canada et les 18 premiers élèves-officiers ont entrepris leur programme d'études en 1876. L'Ontario lui a conféré en 1959 le pouvoir de décerner des grades universitaires. Aujourd'hui, le CMR a pour mission de « former des officiers ayant un sens éthique et les capacités mentales, physiques et linguistiques nécessaires pour commander avec distinction au sein des Forces canadiennes⁵ ». L'Escadre des élèves-officiers compte en général, dans l'ensemble des quatre années d'études, quelque 1 100 élèves-officiers et 220 sous-lieutenants, environ, reçoivent chaque année leur commission. Ce nombre représente environ 25 p. 100 du contingent annuel d'officiers subalternes dont les FC ont besoin.

Pour obtenir un grade de premier cycle au CMR et leur commission, les élèves-officiers doivent suivre un programme exigeant constitué de quatre domaines (ou piliers) interdépendants de rendement : les études, les compétences militaires, les compétences athlétiques et les compétences linguistiques. Les programmes d'études renferment tous un nombre de cours qui est obligatoire (*tronc commun*), ce qui garantit que les élèves-officiers suivent un programme théorique équilibré axé sur les sciences humaines, la science et les études militaires⁶. L'instruction militaire a pour but d'offrir des expériences pratiques de leadership, ce qui signifie que chaque élève-officier doit occuper différents postes associés à des responsabilités croissantes au fil des différentes années qu'il passe au CMR. Le programme d'études et l'instruction militaire sont les aspects les plus exigeants. Le troisième pilier de rendement, soit le programme athlétique, « ... fournit aux élèves-officiers l'occasion de participer à des sports et des activités physiques qui exigent beaucoup du corps et de l'esprit et qui favorisent le développement de leurs aptitudes physiques, leur confiance en soi et leurs qualités de chefs⁷ ». Enfin, l'enseignement de la langue seconde, quatrième aspect de la vie d'un élève-officier, vise à permettre aux étudiants de s'exprimer dans les deux langues officielles du Canada, le français et l'anglais⁸.

Le CMR cherche, en offrant un programme de formation en résidence dans un milieu militaire, à accoutumer les élèves-officiers à la discipline militaire et au travail d'équipe exigés des chefs de rang subalterne. Sous la supervision du personnel de l'Escadre des élèves-officiers (officiers et sous-officiers supérieurs), les élèves-officiers de troisième et de quatrième année exercent la majorité des fonctions d'état-major et de commandement et sont responsables de la gestion et de l'administration de bien des aspects des activités

de leur escadron. Essentiellement, la formation des chefs va au-delà du tronc commun de l'instruction et de l'éducation, car elle fait partie de tous les éléments formels et informels de la vie au CMR. L'apprentissage se fait, dans une approche globale de la formation militaire, par le truchement de l'éducation, de l'instruction, de l'expérience personnelle, de l'observation et de l'orientation. Le CMR peut être considéré comme un processus d'initiation aux FC d'une durée de quatre ans et comme une introduction aux futures responsabilités des élèves-officiers en tant que chefs.

Ces dernières années, on a clairement mis l'accent sur le transfert de valeurs en tant qu'élément fondamental de la formation des chefs. Les élèves-officiers du CMR sont exposés à divers types de leadership *par l'entremise* de deux formes d'expérience différentes. La première se présente à eux quand ils ont affaire à leur chaîne de commandement ou encore quand ils interagissent avec des officiers qui exercent les fonctions d'instructeurs ou d'administrateurs du collège. Cette rencontre avec des modèles de « leadership » représente, dans une certaine mesure, leur première expérience de ce qu'un « chef » est ou devrait être. De plus, ce premier contact sert, la plupart du temps, de fondement à leur propre expression du leadership quand ils occupent des postes de chef dans le cadre d'activités militaires. Le programme d'orientation des premières années (POPA) est un bon exemple d'activité militaire dans laquelle les élèves-officiers ont l'occasion d'apprendre à exercer des fonctions de chef. Nous allons expliquer cet exemple plus loin dans le présent chapitre. La deuxième occasion qu'ont les élèves-officiers d'en apprendre plus sur le leadership se manifeste par la présentation de théories et de concepts en classe. Cette formation régulière est une composante importante, car elle est reliée à l'acquisition de connaissances qui vont plus tard servir de toile de fond à l'exercice du leadership. Le Département de psychologie militaire et leadership (PML) du CMR offre des cours obligatoires qui traitent directement ou indirectement de l'acquisition de connaissances relatives au leadership. Il serait à ce moment-ci difficile d'expliquer la nature de ces cours sans décrire brièvement l'argument nécessaire qui a mené à la décision de les inclure dans le tronc commun des programmes du CMR.

ÉDUCATION – SE COMPRENDRE ET COMPRENDRE L'ORGANISATION ET LES THÉORIES DU LEADERSHIP ÉTHIQUE

Le CMR est une institution de leadership clé des Forces canadiennes⁹. Pour marquer le 125^e anniversaire de la fondation du CMR en 2001, John Scott Cowan, qui était à l'époque le directeur du CMR, a écrit un article intitulé

Chapitre 10

Le CMR et la profession des armes : perspectives d'avenir pour l'université militaire du Canada, dans lequel il présente le collège comme une université *d'un genre différent*¹⁰. Pour lui, le fait que le collège est au fil des ans devenu de plus en plus attentif au changement souligne cette différence. Plus important est le fait que cette transformation se voit dans le passage de cours offerts seulement dans les sciences abstraites appliquées telles que les mathématiques et la balistique à l'ajout de cours du domaine des sciences humaines tels que l'histoire et l'éthique. Le caractère nécessaire de ces changements a dans une certaine mesure été mis à l'ordre du jour dans les années 1990, au cours desquelles les FC vivaient indéniablement une « période sombre » à la suite d'événements tels que l'incident survenu en 1993 en Somalie. La commission d'enquête qui a suivi soulignait dans la recommandation 16.3 que, en qualité de lieu d'apprentissage, le CMR se doit d'assurer que les futurs officiers des FC reçoivent une formation qui inclut les valeurs et les principes qui orientent la culture des FC :

[Nous recommandons que] ... le chef d'état-major de la Défense intègre les valeurs, principes et méthodes relatifs à l'obligation de rendre compte dans les cours d'éducation permanente du Collège militaire royal à l'intention des élèves-officiers et dans les cours d'état-major, dans les cours de commandement et d'état-major ainsi que dans les cours destinés aux commandants supérieurs. Ces cours devraient notamment établir clairement le processus de reddition de comptes à respecter lorsqu'on occupe un poste de commandement et qu'on donne des ordres et faire valoir l'importance de l'exemple donné par les officiers supérieurs en matière de moralité et de respect de la loi¹¹.

En 1998, le Conseil des Gouverneurs du CMR a commandé une étude sur les préoccupations concernant la *raison d'être* du collège. Le comité formé, présidé par le Général (à la retraite) Ramsey Withers, a confirmé le rôle important que joue le CMR dans la formation des futurs officiers des FC. Plus important encore est le fait que certaines des recommandations de l'étude Withers avaient pour but de garantir un tronc commun de premier cycle et mettaient l'accent sur des matières jugées essentielles à la fonction d'officier : le leadership, l'éthique, la psychologie, l'histoire du Canada, les affaires internationales et la langue... pour ne nommer que celles-là.

L'officier de carrière d'aujourd'hui doit posséder une masse de connaissances qui, prises dans leur ensemble, sont particulières à sa profession. En plus d'une combinaison d'arts et de sciences commune à toute formation éclairée de premier cycle au Canada,

il existe une masse de connaissances quelque peu ésotériques qui doivent être communiquées si l'on veut qu'un élève-officier atteigne la qualification de niveau élémentaire requise dans l'exercice de la profession des armes. [...] Dernier point mais non le moindre, tous les élèves-officiers doivent prendre part à une étude poussée de la théorie et de la pratique contemporaines du commandement (y compris sa composante éthique)¹².

Ce tronc commun est un élément majeur de l'étude Withers, tout comme l'est l'élargissement des programmes (de maîtrise et de doctorat), sur place ou à distance, à tout le personnel des FC.

John Scott Cowan explique plus loin dans son article cette recommandation cruciale de façon substantielle et critique. D'après l'ancien directeur du CMR, les modifications apportées au programme étaient essentielles pour ouvrir le collège à une approche davantage fondée sur les *sciences humaines* caractérisée par un nouveau genre d'enseignement propre à garantir aux futurs officiers la *formation*¹³ adéquate dont ceux-ci ont besoin. Il a donc été décidé que, de concert avec le programme d'études qui est le sien, chaque élève-officier devrait suivre le même tronc commun que les autres. À l'occasion de la cérémonie de collation des grades de 2001, John Scott Cowan a renforcé cet aspect comme suit :

Et pourtant à bien des égards, les nouveaux diplômés d'aujourd'hui sont une nouvelle espèce d'hommes et de femmes de la Renaissance. Vous avez en effet acquis en dehors de votre première discipline des connaissances plus étendues que celles de la plupart des Canadiens et vous continuerez à le faire. Vous occuperez des emplois plus variés et changerez d'emploi plus souvent qu'eux. Le cursus de base en sciences humaines et en sciences que le CMR offre aux futurs officiers repose sur la certitude que vous devrez en savoir plus que les autres membres de la société. De fait, la profession des armes exige un fond de connaissances qui recoupe la plus grande partie du savoir humain¹⁴.

Il soutient fermement l'assertion selon laquelle le CMR est l'endroit indiqué où acquérir ce qui est nécessaire pour devenir un officier compétent et expérimenté dans les FC. Il est indéniable que le CMR possède un *cachet* spécial qui encourage les étudiants à élargir leurs aptitudes et leurs habiletés.

Le Département de psychologie militaire et leadership (PML) du CMR offre, conformément aux recommandations de l'étude Withers, trois cours qui

Chapitre 10

sont spécifiquement reliés au tronc commun : *Introduction à la psychologie humaine*, *Comportement organisationnel et leadership* et *Professionnalisme militaire et éthique*.

À première vue, le cours *Introduction à la psychologie humaine* ne semble pas en harmonie avec les autres cours. Toutefois, lorsque vous regardez la description du cours, il est évident que les sujets traités constituent des connaissances essentielles que doivent avoir les chefs concernant le comportement humain.

Ce cours vise à permettre à l'étudiant d'acquérir une bonne compréhension de la personne en tant qu'entité psychologique. Le cours traitera des fondements de la méthode scientifique et de ses applications à la psychologie. Des concepts tels que le développement humain, l'apprentissage, la mémoire, la motivation, l'intelligence, le stress et la santé, la personnalité et les troubles psychologiques y seront abordés¹⁵.

À mesure que les élèves-officiers se familiarisent avec les concepts et les théories, ils constatent qu'une formation en psychologie les aide à se comprendre et à comprendre les autres. Cette connaissance constitue donc la compréhension fondamentale de la manière dont le leadership est influencé par une conscience élémentaire de ce dont les êtres humains sont faits.

Pour les élèves-officiers, l'étude du leadership dans un cadre formel commence par le cours *Comportement organisationnel et leadership*. Pour être précis, le leadership est abordé par l'étude des systèmes et des pratiques organisationnels. Voici ce qu'indique la description du cours :

Ce cours vise à familiariser l'étudiant avec les théories et concepts fondamentaux du comportement organisationnel et du leadership efficace. Les étudiants examineront comment les individus, les groupes et les processus organisationnels influencent l'efficacité organisationnelle¹⁶.

La composante du leadership est présentée vers la fin du cours; on y aborde les théories du leadership de même que des thèmes connexes tels que le pouvoir et l'influence.

Le troisième cours obligatoire du programme est *Professionnalisme militaire et éthique*. Ce cours s'applique de façon très particulière à la fonction d'officier parce qu'il a pour objectif premier de cibler la conduite des élèves-officiers en

qualité de futurs officiers des FC et de membres du métier des armes. Voici ce que dit la description du cours :

Ce cours vise à faire mieux comprendre à l'étudiant les dimensions professionnelles et morales du métier d'officier. Nous faisons tout au long la distinction entre, d'une part, les idéaux, à caractère normatif, de comportements prescrits par les moralistes et les théoriciens militaires et, d'autre part, la réalité du comportement tel que le décrivent et l'expliquent les facteurs cognitifs, sociaux et psychologiques.

Le cours est, ce qui est plus important encore, destiné à encourager la pensée critique par la mise en pratique des processus de prise de décision et les analyses éthiques. En encourageant l'acquisition d'une conscience de soi en ce qui concerne les dilemmes éthiques et l'analyse de soi face aux ambiguïtés éthiques, ce cours procure aux élèves-officiers des connaissances précieuses qui vont accroître leurs chances de succès quand ils sont confrontés à l'incertitude.

L'offre simultanée de cours qui sont en pratique obligatoires et par nature à développement est une tâche de taille et elle est source de défis et de préoccupations pour les élèves-officiers et les enseignants. On peut regrouper ces défis sous un thème central : l'acquisition de la connaissance. On souligne et aborde ici sous ce thème deux grandes préoccupations : la première tourne autour du contenu des cours et la seconde concerne la méthode utilisée pour livrer le contenu en question. La présente section se concentre sur les cours *Comportement organisationnel et leadership* et *Professionnalisme militaire et éthique*. Le cours *Introduction à la psychologie humaine* semble présenter moins de problèmes, car il sert d'introduction générale et de fondement ou préalable à des études ultérieures (par exemple un diplôme de psychologie). Certains peuvent prétendre que ce cours n'est pas essentiel à tous les programmes du CMR (par exemple le programme de génie). Si cet argument est discutable, le présent chapitre n'aborde pas cette question particulière. Encore une fois, certains peuvent prétendre qu'un cours du genre *Comportement organisationnel et leadership* relève de la même discussion et qu'il pourrait ne pas être obligatoire pour tous les élèves-officiers. La différence réside dans la portion consacrée au leadership. La composante du leadership est, en ce sens – ainsi que nous l'avons déjà dit –, la première introduction formelle aux théories et aux concepts du leadership. Si l'on s'arrête de nouveau à ce que le cours offre, trois observations sont possibles. En premier lieu, du point de vue du « programme d'études », le cours est la source du contexte qui convient en présentant la manière dont les organisations sont

Chapitre 10

conçues et fonctionnent. En second lieu, du point de vue « éducationnel », les élèves-officiers ont souvent du mal à comprendre le fonctionnement des organisations civiles parce que le lien entre l'information présentée (c'est-à-dire la manière dont les organisations civiles fonctionnent) et le fait que le monde militaire constitue une « organisation » n'est pas toujours évident. La composante du leadership, elle, est présentée dans la dernière partie du cours et semble servir de pont entre le monde civil et le monde militaire. Le passage de l'un à l'autre n'est toutefois pas apparent du point de vue du « leadership » parce que, dans cette approche, le leadership devient un sous-ensemble des organisations au lieu d'être le catalyseur de l'approche. Une approche de ce genre a pour inconvénient que le leadership semble perdu dans le contenu du cours et pour avantage que les élèves-officiers acquièrent dans une certaine mesure des notions élémentaires de leadership.

En ce qui concerne le cours *Professionalisme militaire et éthique*, le contenu a été conçu en fonction d'un public militaire. Le *mélange* de sujets, des notions philosophiques aux simples traditions militaires en passant par le développement moral et les processus de prise de décision, offre des champs de connaissances qui aident les élèves-officiers à formuler et à poser des questions sur divers sujets. Il leur permet aussi de mieux énoncer un argument valable pour proposer une réaction hypothétique aux diverses études de cas discutées en classe. Les lectures difficiles (par exemple les théories éthiques d'Emmanuel Kant) qu'exige chaque sujet peuvent parfois être accablantes et les élèves-officiers ont exprimé leur mécontentement. Les critiques des étudiants ne sont toutefois pas, du point de vue « des études », un argument solide et valide, surtout quand il s'agit d'un cours de quatrième année. Il est important d'écouter les critiques ou les suggestions des étudiants sur les modifications à apporter au programme de cours, surtout en ce qui concerne la matière, mais le cœur de la question qui nous occupe ici n'est pas le contenu mais bien la méthode de transmission des connaissances. N'oublions pas que le cours *Professionalisme militaire et éthique* est un cours obligatoire et que la normalisation s'impose dans ce cas. L'exigence d'uniformité sert uniquement « l'instructeur » qui enseigne la « matière ». Un article intéressant de David Last suggère en ce sens qu'« il faut résister à l'uniformité » en question parce que la distinction entre les notions d'université et d'école de formation s'estompe.

Quand un « expert » prépare une trousse que n'importe quel enseignant peut présenter à ses étudiants, nous sommes dans la zone grise entre l'éducation et la formation. Quand un « expert » grappille des connaissances ici et là et est incapable d'expliquer

comment ou pourquoi on sait telle ou telle chose, il n'y a plus de questionnement, ce qui est l'âme de l'université. Sans épistémologie (philosophie de la connaissance), la pédagogie (art d'enseigner) se transforme rapidement en pédantisme (insistance sur la forme et les détails)¹⁷.

Cet énoncé qui date de 2004 est toujours aussi valide en 2011. Il suggère effectivement que la capacité de l'instructeur de comprendre la profondeur de la matière et de l'enseigner risque de compromettre le développement des élèves-officiers par l'étude du professionnalisme militaire et de la conduite éthique, les connaissances et la pensée critiques, le développement moral et la prise des décisions. Le cours offre néanmoins, rétrospectivement, une base solide en matière de leadership et de conduite éthique dans le contexte du métier des armes.

Enseigner un sujet tel que le leadership, le professionnalisme et l'éthique exige une approche globale qui transcende les simples rudiments de l'enseignement. Quand il emploie une approche globale, l'instructeur habilite les étudiants en les faisant participer à la discussion. En fait, l'instructeur *dirige* la discussion et il *guide* les étudiants en faisant en sorte qu'ils se concentrent sur l'essence du sujet qui en est l'objet. L'instructeur participe donc avec eux au processus et il arrive que sa façon de penser soit imitée (il sert de *modèle*). L'effet à long terme de cet engagement de l'instructeur envers la formation des élèves-officiers est qu'il les aide à établir le lien entre les connaissances théoriques et la pratique. La prochaine section donne de bons exemples des expériences pratiques du CMR associées au leadership.

INSTRUCTION MILITAIRE

Programme d'orientation des premières années (POPA)

La socialisation est « le processus par lequel on apprend les normes et les rôles qui sont nécessaires pour fonctionner au sein d'un groupe ou d'une organisation¹⁸ ». Elle a donc pour but de transformer une personne de sorte que l'être social devienne le « militaire "souhaité"¹⁹ ». Lorsqu'ils arrivent au campus principal du CMR à Kingston, en Ontario, les élèves-officiers font tous la phase initiale du cours élémentaire d'officier (CEO), qui dure cinq semaines, pour confirmer qu'ils ont le potentiel, la motivation et les aptitudes voulus pour passer à l'instruction en leadership. Durant cette instruction, les recrues acquièrent les connaissances et les habiletés militaires de base communes à tout le personnel des FC et ils suivent un programme rigoureux de sports et de conditionnement physique. Lorsque la phase initiale du CEO

Chapitre 10

prend fin, les élèves-officiers sont affectés au CMR pour commencer leur première année d'études.

Ils sont à compter de ce moment affectés à un escadron et, au moment où ils entreprennent leur premier semestre d'études dans leur programme, ils vivent un de leurs premiers processus de socialisation formels au CMR, à savoir le programme d'orientation des premières années (POPA). Celui-ci consiste en cinq semaines d'une « instruction intense ayant pour but de familiariser les élèves-officiers avec les traditions, l'histoire, les règles et les règlements du collège, d'accroître leur niveau de conditionnement physique [et] de développer l'aptitude des élèves-officiers à travailler en équipe²⁰ ». Le point culminant de cette phase est le parcours du combattant et la cérémonie de remise des insignes, qui marquent le moment où les élèves-officiers de première année deviennent membres « à part entière » de leur escadron, de l'escadre et du collège.

D'après les recherches sur la socialisation des nouveaux venus, les personnes qui viennent de se joindre à une organisation cherchent à établir deux sortes de réseaux : (1) un réseau formel et (2) un réseau informel ou réseau d'amis²¹. Le premier permet de connaître de façon précise la culture de l'organisation (c'est-à-dire les règles, le code de conduite et ainsi de suite) et le deuxième permet au nouveau venu de se sentir intégré à l'environnement social. Durant ce stade précoce de socialisation, la recrue acquiert des connaissances importantes concernant par exemple les normes, les politiques, les rapports hiérarchiques, la terminologie, les buts, l'histoire, la politique, les attentes relatives aux rôles et les responsabilités. Les attitudes initiales concernant l'adhésion à des règles organisationnelles particulières se forment normalement à ce moment, le résultat durable étant l'acceptation de certains comportements au niveau du groupe de travail. Différentes tactiques de socialisation servent souvent à structurer les premières expériences professionnelles d'une recrue et à faciliter la socialisation²². Fait plus important, le POPA sert, pour les nouveaux élèves-officiers qui essaient de définir pour eux-mêmes un rôle au sein de l'institution, de période de familiarisation collective²³ avec le CMR et de moyen informel d'établir un réseau social avec les pairs et les surveillants.

Les élèves-officiers forment une escadre constituée d'un quartier général et de divisions et escadrons. L'escadron dont un élève-officier fait partie représente l'affiliation essentielle qui dicte qui ses surveillant directs sont, l'endroit où il vit sur le campus et les personnes avec lesquelles il va travailler durant les activités militaires quotidiennes de l'escadron. Durant le POPA, les élèves-officiers de première année font l'objet d'une socialisation en série²⁴

et d'une socialisation formelle²⁵ de la part des élèves-officiers de troisième et de quatrième année qui occupent les postes d'état-major du POPA et des élèves-officiers titulaires des postes à barrettes supérieurs qui sont sous la supervision directe d'officiers commissionnés (c'est-à-dire des commandants d'escadron du grade de capitaine). Ces premières relations sont une partie importante du programme du CMR, car la socialisation qui découle des interactions avec des membres plus chevronnés de l'escadron représente un moyen majeur de maintenir la culture et les traditions de l'organisation. Les modèles de comportement les plus remarquables et les plus directs sont pour les nouveaux membres ceux qui font partie de leur groupe de travail immédiat, c'est-à-dire, dans le contexte du CMR, de l'escadron.

Les objectifs globaux du POPA, qui est un processus de socialisation formelle et de socialisation en série, sont d'accroître la cohésion et l'identification parmi les élèves-officiers de première année. Le sondage après exercice POPA, auquel les élèves-officiers de première année ont répondu à la fin du POPA en 2009 et en 2010, donne une idée de la manière dont ils ont perçu cette expérience²⁶. Ainsi que les élèves-officiers de première année l'ont indiqué :

Dans l'ensemble, j'estime que le POPA a été une bonne expérience d'établissement du travail d'équipe et qu'il a rapproché tous les membres de l'escadrille.

Même si le POPA est difficile et stressant, c'est une excellente manière de se faire de bons amis et, lorsqu'il est terminé, on se sent mieux accueilli au CMR.

De plus, les données qualitatives recueillies donnent aussi à penser que ce programme favorise la cohésion et l'identification. Le tableau 1 présente les moyennes de perception rapportées des élèves-officiers de première année et du personnel-cadre du POPA, sur l'échelle de perception, pour 2009 et 2010²⁷.

Chapitre 10

Questions			Moyenne* Élof de première année 2009	Moyenne* Élof de première année 2010			Moyenne* Personnel- cadre du POPA 2009	Moyenne* Personnel- cadre du POPA 2010
	Min	Max			Min	Max		
Dans mon escadron, nous nous sommes serré les coudes quoi qu'il arrive.	1	5	4,16	3,87	3	5	4,31	4,00
Les membres de mon escadron se sont encouragés à travailler en équipe.	2	5	4,36	4,16	2	5	4,28	4,07
Il y avait beaucoup de camaraderie au sein de mon escadron.	1	5	4,34	4,00	2	5	4,24	4,14
Les membres de mon escadron ne s'entendaient pas bien (R).	1	5	4,06(R)	4,18(R)	1	4	4,19(R)	4,18(R)
Je décrirais mon escadron comme une grande famille.	1	5	3,98	3,79	2	5	3,81	3,52
Les membres de mon escadron se soucient les uns des autres.	1	5	4,22	4,15	3	5	4,11	4,04
Les membres de mon escadron ont travaillé en équipe.	1	5	4,27	4,15	3	5	4,17	4,07
L'expérience du POPA aurait été beaucoup plus difficile s'il n'y avait pas eu le degré de cohésion et l'esprit d'équipe que nous avons atteints au sein de mon escadron.	1	5	4,57	4,38	1	5	4,06	3,73
Le travail d'équipe joue un rôle important au CMR.	1	5	4,78	4,76	1	5	4,28	4,23
Moyenne cumulative			4,31	4,16			3,69	3,99

*D'après une échelle de Lickert allant de 1 – Pas de tout d'accord à 5 – Entièrement d'accord

Tableau 1 – Degré de cohésion d'après les questionnaires du POPA de 2009 et de 2010

Ainsi que ces résultats globaux le suggèrent, le degré de cohésion des élèves-officiers de première année est très grand. En fait, il est possible de soutenir que les diverses activités (c'est-à-dire l'emploi du temps chargé et les préparatifs faits en vue du parcours du combattant et de la cérémonie de remise des insignes) peuvent contribuer au fort niveau d'entente signalé en ce qui concerne l'importance du travail d'équipe au CMR. En fait, ces résultats ont aussi été reproduits dans une étude récente et ont montré que les élèves-officiers de première année manifestent un plus grand degré de cohésion que ceux de toutes les autres cohortes (les élèves-officiers des deuxième, troisième et quatrième années)²⁸.

Le fait que les élèves-officiers de première année se désignent principalement comme des élèves-officiers, par opposition à ceux de la quatrième année, qui se désignent surtout comme des membres des FC (voir le tableau 2), est une autre constatation intéressante. Cet aspect peut aussi suggérer que les élèves-officiers de première année se perçoivent comme des membres subalternes des FC et qu'ils préfèrent donc s'identifier principalement à leur poste ou à leur grade. Lorsqu'ils progressent et entreprennent leur quatrième année d'études, les élèves-officiers supérieurs ont hâte à la promotion qui s'en vient pour eux et préfèrent peut-être se concentrer sur l'identité organisationnelle ou mieux s'identifier à elle. Cela indique que le processus de socialisation qui se produit au CMR prépare graduellement les élèves-officiers à embrasser pleinement l'identité commune de la culture militaire au moment où ils sont sur le point de terminer leurs études et d'obtenir leur commission.

Énoncé : Je me désigne principalement comme...

	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année
... un étudiant	28,9 %	30,4 %	43,1 %	23,1 %
... un élof	42,2 %	30,4 %	31,4 %	27,7 %
... un membre des FC	28,9 %	39,2 %	25,5 %	49,2 %

Tableau 2 – Identité perçue des élèves-officiers²⁹

Le POPA procure aussi aux élèves-officiers de première année un très fort sentiment d'engagement affectif envers le CMR et les FC. Le sentiment d'appartenir à la grande « famille des FC » est nettement plus bas pour le personnel-cadre du POPA, mais l'engagement général envers le collègue et les FC semble relativement uniforme dans les différentes cohortes (voir les tableaux 3 et 4).

Chapitre 10

Questions			Moyenne* Élof de première année 2009	Moyenne* Élof de première année 2010			Moyenne* Personnel- cadre du POPA 2009	Moyenne* Personnel- cadre du POPA 2010
	Min	Max			Min	Max		
Engagement affectif								
A) J'ai l'impression de « faire partie de la famille » au CMR. B) J'ai l'impression de « faire partie de la famille » des FC.	2 2	5 5	4,33 4,05	4,16 3,74	1 1	5 5	4,11 2,96	3,85 3,02
A) Le CMR représente beaucoup pour moi. B) Les FC représentent beaucoup pour moi.	1 1	5 5	4,25 4,07	4,18 4,15	2 2	5 5	3,91 4,09	4,04 4,13
A) J'ai un fort sentiment d'appartenance au CMR. B) J'ai un fort sentiment d'appartenance aux FC.	2 2	5 5	4,32 4,04	4,14 3,95	2 1	5 5	4,00 3,83	4,00 3,72
A) Je me sens « affectivement attaché » au CMR. B) Je me sens « affectivement attaché » aux FC.	2 1	5 5	4,05 3,70	3,78 3,63	1 2	5 5	3,66 3,58	3,60 3,56
Comme élève-officier au CMR, je me sens fortement lié aux FC.	2	5	4,06	3,85	1	5	2,68	2,93
Engagement général								
Je suis fier d'étudier au CMR.	1	5	4,65	4,62	1	5	4,13	4,14
Je suis fier d'être membre des FC.	1	5	4,62	4,59	4	5	4,52	4,64

*D'après une échelle de Lickert allant de 1 – Pas du tout d'accord à 5 – Entièrement d'accord

Tableau 3 – Engagement affectif et général signalé – POPA de 2009 et de 2010³⁰

Engagement général	Min	Max	Moyenne*
Je suis fier d'être un diplômé du CMR.	3	5	4,33
Je suis fier d'être membre des FC.	4	5	4,58

*D'après une échelle de Lickert allant de 1 – Pas du tout d'accord à 5 – Entièrement d'accord

Tableau 4 – Engagement général signalé par la promotion de 2010³¹

Le POPA a aussi pour objectifs d'amener les élèves-officiers à avoir une idée de la gestion du temps, d'une tenue et d'une conduite appropriées, du conditionnement physique, des inspections et des traditions du collège. Les élèves-officiers apprennent les exigences particulières du collège et apprennent à

réagir en conséquence mais, ce qui est plus important, à adhérer à la devise du CMR, *Vérité, Devoir, Vaillance*, et à la mettre en pratique. Il serait possible de soutenir que les valeurs des FC, devoir, loyauté, intégrité et courage³², qui sont au cœur de l'éthos militaire du Canada, ne sont pas le point essentiel du processus de socialisation du CMR. De fait, le collège, qui a une devise à lui, représente une sous-culture organisationnelle des FC. Il semble toutefois, du moins à première vue, que les valeurs fondamentales du CMR correspondent en théorie à celles de l'organisation globale. La perception rapportée qu'ont les élèves-officiers de première et de troisième années des personnes qui suivent le règlement au CMR indique clairement cette sous-culture³³. Les deux groupes s'entendent sur le fait que les élèves-officiers de première année suivent le règlement comme ils sont censés le faire et ceux-ci estiment que leurs supérieurs donnent le bon exemple. Les élèves-officiers supérieurs s'attendent à ce que, lorsqu'ils progressent, les élèves-officiers de première année suivent les règles, mais signalent ne pas les suivre eux-mêmes.

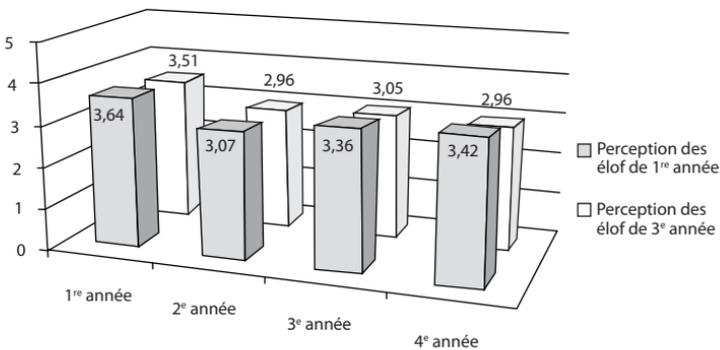


Figure 1 – Qui suit le règlement au CMR?³⁴

Comme le CMR a pour rôle de former des officiers dotés des caractéristiques éthiques éclairées par l'éthos des FC, il est crucial que l'institution soit aussi très attentive au processus informel de socialisation qui se produit, car il encourage l'évaluation de valeurs par l'entremise des expériences et des leçons retenues. Divers chercheurs laissent entendre que les valeurs personnelles se développent dans un contexte social et que certaines valeurs sont essentielles aux systèmes de valeurs des bons chefs (qui incluent principalement, sans toutefois s'y limiter, l'honnêteté, l'intégrité, le souci des autres, l'équité et la justice)³⁵.

Les résultats des sondages après exercice POPA confirment les observations antérieures et donnent une idée de l'adhésion des élèves-officiers aux valeurs

Chapitre 10

des FC. Les deux groupes ont rapporté un fort accord à l'égard du respect des valeurs fondamentales militaires des FC. Fait intéressant, quand on étudie la concordance entre les valeurs du CMR et des FC, les élèves-officiers supérieurs manifestent une distinction entre des comportements qui sont acceptables au CMR et les valeurs des FC. Les résultats suggèrent qu'il y a pour les élèves-officiers supérieurs une distinction entre la vie au CMR et la compréhension qu'ils ont de la réalité des FC; pour eux, il semble plus acceptable de faire entorse au règlement au sein de l'escadron, au CMR, que ce ne l'est dans les FC.

Questions	Min	Max	Moyenne* Élof de première année 2010	Moyenne* Personnel- cadre du POPA 2010
A) Dans mon escadron, il est acceptable de faire entorse au règlement. B) Au CMR, il est acceptable de faire entorse au règlement. C) Dans les FC, il est acceptable de faire entorse au règlement.	1	5	1,63 1,60 1,51	2,55 2,64 1,95
Les élèves-officiers de mon escadron doivent rendre compte de leurs actions.	1	5	4,21	3,96
Les élèves-officiers de mon escadron respectent rigoureusement le règlement.	1	5	3,64	2,90
Je respecte la valeur militaire des FC qui consiste à faire passer le pays avant soi.	1	5	4,43	4,32
Je respecte la valeur militaire des FC qui consiste à se plier à une autorité légitime.	1	5	4,45	4,31
Je respecte l'ordre des priorités militaires des FC, à savoir ma mission, mes soldats et moi-même.	1	5	4,49	4,49

*D'après une échelle de Lickert allant de 1 – Pas du tout d'accord à 5 – Entièrement d'accord

Tableau 5 – Valeurs des élèves-officiers de première année et du personnel-cadre du POPA³⁶

POSTES À BARRETTES AU CMR – L'EXPÉRIENCE PRATIQUE DU LEADERSHIP AU CMR

Les recherches antérieures indiquent que le collège offrait un modèle de leadership transactionnel dans lequel, quand ils faisaient des erreurs, les élèves-officiers étaient punis au lieu d'avoir l'occasion d'en tirer des leçons³⁷. Des commentaires recueillis auprès d'élèves-officiers qui ont terminé leurs études (promotion de 2007) soutiennent ces constatations et donnent à penser que, souvent, les postes de chef se limitaient pour eux à une fonction de gestion de l'information³⁸.

La plupart des postes à barrettes se limitent simplement à faire fonction de messagers et non pas d'être des chefs.

Le rôle ou la fonction des élèves-officiers est déficient au sein de l'escadre militaire sur le plan du perfectionnement personnel et professionnel. Il y a toujours une contradiction concernant ce qui est attendu de nous. En qualité de titulaire d'un poste à barrettes supérieur, je n'avais que peu de responsabilités ou d'autorité : l'information pertinente n'était pas toujours communiquée et les efforts faits pour l'obtenir attiraient des sanctions.

Il semble que l'institution a fait un effort conscient quand elle a mis sur pied, en 2007, le projet de transformation du CMR au sein de l'Escadre des élèves-officiers, par lequel elle a habilité les élèves-officiers afin de mieux développer leurs qualités de chef en mettant l'accent sur la cohésion et le moral et en favorisant un comportement éthique en toutes circonstances³⁹. Au cours des cinq dernières années, les finissants ont rapporté que l'occasion de faire partie du personnel-cadre du POPA et d'occuper des postes supérieurs a été une de leurs expériences de leadership les plus satisfaisantes. Les résultats du sondage du personnel-cadre du POPA indiquent que les perceptions relatives à l'expérience du leadership au CMR changent peu à peu. Leur opinion de l'apprentissage tiré de cette expérience semble contribuer à leur formation globale au leadership. Les élèves-officiers qui font partie du personnel-cadre du POPA s'entendent de façon positive sur le fait que ce rôle de chef leur a permis de développer des qualités de chef et une aptitude à mieux communiquer avec les subordonnés, ainsi que le laissent entendre les sondages auxquels a participé le personnel-cadre du POPA en 2009 et en 2010 (voir le tableau 6). Dans l'ensemble, les élèves-officiers de troisième année à qui l'on donne l'occasion de faire partie du personnel-cadre du POPA disent que c'est une des expériences de leadership significatives du temps qu'ils ont passé au collège parce qu'ils estiment qu'elle a une incidence directe sur les subordonnés, contrairement à d'autres postes à barrettes qui exigent apparemment davantage de qualités de gestionnaire que de qualités de chef proprement dites.

Chapitre 10

Questions	Min	Max	Moyenne* Personnel- cadre du POPA 2010	Moyenne* Personnel- cadre du POPA 2010
Être membre du personnel-cadre du POPA a pour moi été une importante réalisation personnelle.	1	5	4,29	4,00
Durant le POPA, les règles et les procédures limitaient les actions discrétionnaires du personnel-cadre du POPA.	2	5	4,29	4,15
Durant le POPA, la chaîne de commandement traite les erreurs du personnel-cadre du POPA comme des occasions d'apprentissage.	1	5	2,73	2,32
Pour le personnel-cadre du POPA, la règle implicite consistait à admettre les erreurs, à en tirer des leçons et à passer à autre chose.	2	5	3,96	4,06
Perfectionnement personnel et professionnel : qualités de chef.	3	5	3,96	4,33
Perfectionnement personnel et professionnel : aptitude à communiquer avec les subordonnés.	3	5	4,32	4,22
Perfectionnement personnel et professionnel : fonctions d'état-major (rédaction, fonctions d'état-major, gestion des dossiers).	1	5	3,43	3,74
Perfectionnement personnel et professionnel : qualités d'instructeur.	1	5	4,00	3,96

*D'après une échelle de Lickert allant de 1 – Pas du tout d'accord à 5 – Entièrement d'accord

Tableau 6 – Perceptions du personnel-cadre du POPA concernant la formation des chefs⁴⁰

L'environnement organisationnel d'un établissement d'enseignement militaire ne ressemble à aucun autre milieu de travail. Une partie de l'environnement unique du CMR tient au fait que le pilier militaire affecte couramment en rotation des élèves-officiers à des postes associés à des responsabilités au sein de l'escadron, ce qui permet une exposition maximale à un éventail de rôles au sein de l'Escadre. La continuité réduite concernant la personne qui représente un pair ou un subordonné ou encore la personne qui est en situation d'autorité tout au long de l'année d'études limite toutefois cette formule. Il en résulte une certaine ambiguïté des rôles et une hausse du nombre des personnes qui essaient d'exercer une influence sur d'autres membres du groupe. Une étude longitudinale⁴¹ a décrit le dilemme qu'occasionne une sous-culture de ce genre et celle-ci est répandue parmi les élèves-officiers parce qu'elle leur permet par exemple de s'occuper les uns des autres. Leur dilemme peut en fait se résumer ainsi : « Qu'est-ce qui est plus important : protéger mes amis ou faire respecter le règlement du collège? » Les élèves-officiers savent toutefois que la devise *Vérité, Devoir, Vaillance* consiste à connaître et à comprendre le règlement et à savoir le contourner pour éviter d'être puni ou, lorsqu'ils sont en situation d'autorité, à devoir signaler l'écart de conduite d'un ami.

Questions	Min	Max	Moyenne*
Je ne confronterais pas un membre du personnel-cadre du POPA qui a fait une faute si c'est un ami.	1	5	2,15
J'obéirais à des instructions ou à des règles contraires à l'éthique si on m'en donnait l'ordre.	1	5	2,20
Je ne signalerais pas un membre du personnel-cadre du POPA qui fait une faute.	1	5	2,02
Je ne signalerais pas un élève-officier qui est sous ma supervision et qui fait une faute.	1	5	2,13
Je n'ai pas à intervenir quand je vois un autre membre de l'escadron se comporter de façon non professionnelle.	1	5	2,13

*D'après une échelle de Lickert allant de 1 – Pas du tout d'accord à 5 – Entièrement d'accord

Tableau 7 – Perceptions des élèves-officiers membres du personnel-cadre du POPA concernant l'ambiguïté des rôles (2009)⁴²

Ainsi qu'un élève-officier l'a indiqué dans l'enquête sur les départs de 2001 faite auprès des finissants, ce contexte peut assurément les préparer à la réalité d'une carrière militaire et est un défi pour leurs valeurs personnelles.

Conscient du fait que je devrais « dénoncer » mes amis, j'ai beaucoup appris, mais je n'ai pas aimé ça⁴³.

Il est important de se rappeler que les élèves-officiers suivent aussi durant l'été une instruction militaire individualisée dans leur groupe professionnel militaire. Comme la formation professionnelle a lieu dans diverses écoles et unités des FC un peu partout au Canada, elle varie beaucoup pour ce qui est du contenu et des expériences. Bien qu'elle contribue à la formation des chefs, elle n'est pas considérée comme une des composantes de base du CMR; elle dépend plutôt du service de formation des officiers de chaque armée (Marine, Armée de terre et Armée de l'air). Durant l'instruction relative au GPM, les élèves-officiers sont avantagement exposés à l'organisation dont ils font partie et au champ d'activités professionnelles qui est le leur. À ce niveau, la formation des chefs est principalement assurée par des adjudants et des sous-officiers supérieurs qui jouent un rôle direct dans l'instruction. Cette exposition a un effet important sur la socialisation, car les membres chevronnés de l'organisation essaient de communiquer leurs connaissances techniques et leur expérience à leurs futurs chefs.

HABILITATION ET MONITORAT – EXPOSITION À DES MODÈLES DE COMPORTEMENT EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Comme le CMR offre aux élèves-officiers supérieurs de nombreuses occasions d'exercer des fonctions de commandement et d'état-major au sein de

Chapitre 10

l'Escadre des élèves-officiers, il est possible de soutenir que les connaissances et l'expérience seules ne suffisent pas pour la formation des chefs. La formation pratique en leadership qui se donne au CMR l'est par l'entremise de diverses fonctions et responsabilités reliées à la discipline, aux progrès et à l'efficacité des escadrons d'élèves-officiers. Ce peut être un excellent milieu pour la formation des chefs, car il permet aux élèves-officiers d'être exposés à différents rôles de chef, dont certains sont davantage reliés à la gestion et d'autres davantage à la supervision du personnel, et de les explorer. Bernard M. Bass a suggéré que le partage du pouvoir est un processus qui consiste à faire participer les subordonnés à la planification et à la prise des décisions⁴⁴. Lorsque l'Escadre des élèves-officiers du CMR autorise ceux-ci à mettre leurs habiletés en pratique et à partager le pouvoir, ils doivent pouvoir se tourner vers leur chaîne de commandement et son personnel, qui devrait être le meilleur modèle possible de leadership engagé⁴⁵. L'habilitation est de plus un élément central du leadership engagé et le recours à des modèles est un moyen important de diffuser les valeurs organisationnelles et de développer l'aptitude à commander⁴⁶.

Alan Okros a laissé entendre dans une publication récente que les différents rôles de chef des surveillants doivent concorder avec les stades de développement des subordonnés pour être efficaces⁴⁷. Il faut de plus, pour que le leadership soit efficace, considérer la concordance qui convient entre les compétences, l'autorité et les responsabilités et, ensuite, favoriser la croissance personnelle et le développement de l'aptitude à commander.

Certains pensent que certains des rôles de chef sont ici inutiles, mais le fait est que ces rôles mineurs sont pour certains élèves-officiers une bonne expérience, alors que les rôles associés à de plus grandes responsabilités conviennent mieux aux personnes qui sont rendues plus loin dans leur formation de chef et qui ont manifesté une plus grande aptitude à commander⁴⁸.

On dit souvent que le leadership transformationnel est le type de leadership qui a le plus d'influence. Le modèle complet de leadership transformationnel de Bernard M. Bass compte quatre dimensions : l'influence idéale, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la prise en considération individualisée. La première souligne l'importance d'être un modèle de comportement; pour être perçu comme un bon chef, on devrait être un exemple des valeurs organisationnelles et on devrait cultiver la confiance et le respect de ses suivants. Le chef devrait aussi amener d'autres personnes à dépasser leurs attentes dans leurs actions en encourageant les subordonnés à

contribuer au processus de prise des décisions et à se surpasser par rapport à leurs attentes. Enfin, les chefs qui recourent à la prise en considération individualisée donnent des conseils respectueux qui façonnent les besoins et les aspirations individuels.

La théorie de l'apprentissage social affirme qu'on apprend les comportements individuels en observant ceux des modèles et les conséquences des comportements; on pourrait donc croire que lorsque des modèles de comportement positifs et efficaces sont présents dans le milieu de travail, certains cherchent à les imiter⁴⁹. Les élèves-officiers sont de ce point de vue exposés à différents modèles de comportement allant des élèves-officiers supérieurs occupant divers postes (en tant qu'élèves-officiers de niveau inférieur) à leurs commandants d'escadron (capitaines) et aux officiers supérieurs occupant des postes plus élevés à l'intérieur et à l'extérieur des différentes chaînes de commandement. Le degré d'influence varie selon la proximité et la perception des subordonnés selon laquelle le chef est un bon exemple.

Le collège utilise divers sondages pour permettre à la chaîne de commandement d'obtenir de l'information sur la manière dont les élèves-officiers perçoivent le leadership au CMR. Fait intéressant, les élèves-officiers de première année ont une perception très favorable de leur personnel-cadre du POPA et ils l'admirent en tant que modèle de comportement (voir le tableau 8). En revanche, le personnel-cadre semble dans la plupart des cas avoir une perception moins favorable du leadership des commandants d'escadron. Là encore, il est possible que cela puisse s'expliquer non seulement du point de vue de l'efficacité perçue du leadership, mais aussi comme une conséquence de l'autorité. L'autorité (consistant à faire respecter le règlement) que les élèves-officiers de première année perçoivent est nettement plus grande que la perception que le personnel-cadre du POPA a des commandants d'escadron. Même si ces résultats peuvent reproduire le fait que les élèves-officiers de première année font une évaluation fondée sur une première impression, ce lien étroit et les attentes suscitées dans cette relation suiveur-chef sont perçus comme une influence très positive qui aide à inculquer les valeurs de la sous-organisation. À l'inverse, la proximité du personnel-cadre du POPA et des commandants d'escadron n'a pas autant d'importance.

Chapitre 10

Questions	Min	Max	Du personnel-cadre du POPA par les élof	Des cmdt esc par le personnel-cadre du POPA
Influence idéale dans l'ensemble ⁵⁰	1	5	4,12	3,38
Motivation inspirante dans l'ensemble ⁵¹	1	5	4,31	3,49
Prise en considération individualisée dans l'ensemble ⁵²	1	5	3,77	3,47
Points généraux reliés au leadership				
Je considère mon... comme mon mentor (guide/enseignant).	1	5	4,0	2,77
Il a été juste (il a traité les élèves-officiers de façon équitable).	1	5	3,9	3,36
Il a participé à fond aux activités de l'escadron.	2	5	4,4	3,27
Il a été en contact régulier avec les élèves-officiers.	2	5	4,2	3,48
Il a fait attention aux autres et a veillé à ce que chacun soit traité dignement.	1	5	3,8	3,61
Moyenne du comportement des chefs	1	5	4,1	3,43

Tableau 8 – Perception comparative des comportements de chef des modèles de comportement⁵³

La perception des finissants concernant des aspects similaires du leadership, que présente le tableau 9, montre un consensus limité qui s'est toutefois amélioré au cours des cinq dernières années.

Points	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
S'est préoccupé des élèves-officiers.	3,33	3,21	3,45	3,59	3,44	3,63	3,75
A encouragé les élèves-officiers à exprimer leur point de vue.	2,78	2,57	2,82	3,03	3,11	3,16	3,38
A été juste (a traité les élèves-officiers de façon équitable).	2,85	2,80	3,06	3,29	3,14	3,24	3,42
Connaissait très bien les exigences et les procédures militaires qui ont une incidence sur les élèves-officiers.	3,22	3,07	3,12	3,41	3,24	3,38	3,69
A été en contact régulier avec les élèves-officiers.	2,83	3,00	2,83	2,89	2,90	3,19	3,43
A participé à fond aux activités de l'escadron.	3,18	3,36	3,32	3,27	2,72	3,21	3,48
A administré l'escadron efficacement.	S/O	3,17	3,19	3,50	3,08	3,42	3,54
A été un chef efficace.	2,86	2,68	2,76	3,13	2,75	3,27	3,44
A été un bon modèle de comportement.	2,86	2,65	2,76	3,21	2,80	3,22	3,33
M'a encouragé à me développer dans les quatre piliers.	3,30	2,98	2,99	3,14	2,99	3,22	3,53
M'a encouragé à me lancer des défis.	3,27	3,03	2,99	3,15	2,95	3,34	3,50
A été un bon modèle de comportement dans les quatre piliers.	S/O	2,51	2,50	2,78	2,36	3,15	3,30
Il y a un commandant d'escadron que je considérerais comme mon mentor.	2,53	2,39	2,30	2,89	2,69	2,82	2,96
M'a encouragé à recourir à des services de counseling personnel.	3,01	2,62	2,57	2,82	2,73	3,15	3,15
MOYENNE GLOBALE	3,00	2,86	2,90	3,14	2,92	3,30	3,46

Tableau 9 – Perception des finissants à l'égard du leadership des commandants d'escadron⁵⁴

Même si les chefs subalternes peuvent avoir une connaissance théorique des principes du leadership, le fait que le système d'instruction n'est pas conçu de manière à traduire les principes de l'approche du leadership susmentionnée en pratique demeure une difficulté concrète de cette approche. En fait, le leadership transformationnel n'est pas inclus formellement dans les évaluations du leadership (ainsi, les composantes ne sont pas exprimées sous forme d'actions concrètes ou de comportement dans l'évaluation périodique de l'instruction ou du rendement). À mesure que les élèves-officiers progressent au CMR, leur supérieur fait deux fois par année une évaluation de leur rendement qui porte notamment sur leur aptitude à commander. Leurs superviseurs font après chaque semestre des débriefings auxquels le subordonné intéressé contribue de façon limitée. Le monitorat ou mentorat représente manifestement beaucoup plus qu'une évaluation périodique du rendement et le perfectionnement de l'aptitude à commander ne devrait pas reposer seulement sur l'exécution réussie d'une tâche. Le monitorat devrait, pour maximiser la formation des chefs, offrir une rétroaction positive à l'égard du rendement⁵⁵. Outre qu'ils donnent un étalon permettant d'évaluer les perceptions du leadership, ces questionnaires offrent aussi un outil qui décrit des comportements de leadership transformationnel précis, et certainement pas exhaustifs, qui s'appliquent au contexte du CMR.

L'intérêt d'en apprendre plus sur le mentorat et le monitorat était évident en 2010 quand l'escadron militaire du CMR a demandé un exposé formel sur la question. Même s'il n'existe plus au CMR de programme officiel de mentorat à l'intention des élèves-officiers, le personnel militaire sentait qu'il sert (doit servir) de modèle de comportement aux élèves-officiers. L'information communiquée dans l'exposé a renforcé la nécessité, pour le personnel, d'être souple dans son rôle de chef et de reconnaître l'obligation particulière qu'il a de former les futurs chefs des FC.

POSSIBILITÉS DE PERFECTIONNEMENT PERSONNEL EN LEADERSHIP AU CMR ET APRÈS

Andrew J. DuBrin explique enfin que la formation des chefs inclut également un processus individuel d'autoperfectionnement, qui est constitué de la conscience de soi et de la discipline personnelle. Les élèves-officiers devraient par la conscience de soi⁵⁶ chercher activement une rétroaction pour savoir à quel point les autres accueillent bien leurs actions et pour tirer des leçons de ces expériences. En tant que compétence associée à l'intelligence émotionnelle, la conscience de soi permet à une personne d'évaluer de façon critique sa gestion des ressources, ses processus de prise des décisions et son

Chapitre 10

aptitude à diriger. Dans le leadership fondé sur la discipline personnelle, une personne joue un rôle actif et vigilant dans sa propre formation. Pour Andrew J. DuBrin, la discipline personnelle consiste à mobiliser les efforts que fait une personne pour rester concentrée sur l'atteinte d'un but⁵⁷. Dans ce contexte, un élève-officier devrait avant tout, par son perfectionnement personnel et professionnel, avoir pour but de faire siennes les normes et les valeurs des FC et de devenir un officier subalterne efficace. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, le tronc commun est obligatoire pour tous les élèves-officiers et ils sont tenus de le suivre pour obtenir leur diplôme du CMR. Le Département de PML offre parallèlement à ces cours des cours à option, par exemple *Leadership avancé* et *Psychologie militaire appliquée*, qui traitent précisément de la question du leadership. Il est reconnu que le CMR a les outils voulus pour donner la formation adéquate requise dans le domaine du leadership. La « méthode d'instruction » différente employée au CMR (éducation, expérience et mentorat/monitorat) établit les fondements de la formation en leadership. Le CMR offre de plus un milieu unique qui permet aux élèves-officiers d'occuper et d'exercer diverses fonctions de leadership sous la direction et la supervision d'un personnel expérimenté. Les élèves-officiers doivent non seulement suivre les cours obligatoires (qui forment les quatre piliers de formation du CMR) mais aussi saisir les occasions d'autoperfectionnement en leadership et viser l'excellence.

NOTES

- 1 Défense nationale, *Intro au leadership*, trouvé à <<http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli-ilfc/Introleadership-fra.asp>>.
- 2 Canada. *L'art du commandement – Volume 2 : l'officier de carrière*, art. 202, Publication des Forces canadiennes : A-PD-131-002-PT-001, juillet 1973, p. 2-10.
- 3 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine*, Ottawa, MDN, 2005b, trouvé à <<http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli-ilfc/doc/dnddoc-fra.pdf>>.
- 4 Andrew J. DuBrin, *Leadership: Research findings, practice, and skills (Sixth Edition)*, Mason, Ohio, South Western, 2010, p. 444-455.
- 5 Défense nationale, *Mission de l'Escadre des élèves-officiers*, trouvé le 15 septembre 2010 à <<http://www.rmc-cmr.ca/mil/mission-fra.asp>>.
- 6 « Un programme d'études de base renferme en lui-même deux thèmes distincts. Le premier est la norme minimale en mathématiques et en sciences (considérées aussi comme englobant la logique et la technologie de l'information) que tous les officiers doivent atteindre. Le second touche les exigences de base dans le domaine des lettres et sciences humaines, des sciences sociales et des sciences sociales appliquées qui sous-tendent la profession de militaire dans un contexte canadien. » Conseil des Gouverneurs, *Excellence équilibrée : élément moteur des forces armées du Canada à l'aube du nouveau millénaire (Étude Withers)*, Kingston, Ontario, Collège militaire royal du Canada, 1998.

- 7 Défense nationale, *Département des sports*, trouvé en juin 2011 à <<http://www.cmrc.forces.gc.ca/da-ds/index-fra.asp>>.
- 8 Défense nationale, *L'enseignement de la langue seconde*, trouvé en juin 2011 à <<http://www.cmrc.forces.gc.ca/aca/lc-cl/index-fra.asp>>.
- 9 Ramsey Withers et John Cowan, *Rapport au Conseil des Gouverneurs du CMR – Examen du Programme de premier cycle au CMR – Excellence équilibrée : élément moteur des forces armées du Canada à l'aube du nouveau millénaire*, Kingston, Ontario, Collège militaire royal du Canada, 1998, Phyllis Browne, *The socialization of officer cadets at the Royal Military College of Canada: Focus groups results (CFLI TM/2006-01)*, Kingston, Ontario, Académie canadienne de la Défense – Institut du leadership des Forces canadiennes, 2006, et l'honorable Peter MacKay, chancelier du CMR et ministre de la Défense nationale, discours de la cérémonie de collation des grades au CMR, 14 mai 2008, Kingston, Ontario.
- 10 John Scott Cowan, « Le CMR et la profession des armes : perspectives d'avenir pour l'université militaire du Canada », *Revue militaire canadienne*, vol. 2, no 3, automne 2001, p. 5-12. Voir aussi <<http://www.journal.dnd.ca/vo2/no3/doc/5-12-fra.pdf>>.
- 11 Canada, *Rapport sur la Commission d'enquête sur la Somalie*, trouvé en juin 2011 à <<http://www.dnd.ca/somalia/somaliaf.htm>>.
- 12 Conseil des Gouverneurs, *Excellence équilibrée : élément moteur des forces armées du Canada à l'aube du nouveau millénaire (Étude Withers)*, Kingston, Ontario, Collège militaire royal du Canada, 1998. Voir aussi <<http://www.cmrc.forces.gc.ca/bg-cg/rep-rap/withers/ap-pa-fra.asp>>.
- 13 Le terme *formation* s'entend ici au sens qui est le sien en français, c'est-à-dire une approche de l'éducation plus holistique dans laquelle l'individu est invité à embrasser différents champs d'études pour analyser différentes questions de différents points de vue.
- 14 Cowan, 2001, p. 6.
- 15 Défense nationale, *Annuaire de premier cycle, 2011-2012 – Descriptions des cours de psychologie militaire et leadership*, trouvé en mai 2011 à <<http://www.rmc.ca/aca/ac-pe/ug-apc/mpl-pml/course-cours-100-fra.asp#pse-psf-103>>.
- 16 *Ibid.*, trouvé en mai 2011 à <<http://www.cmrc.forces.gc.ca/aca/ac-pe/ug-apc/mpl-pml/course-cours-300-fra.asp#psf-pse-301>>.
- 17 Lcol (retraité) David Last, « Les diplômés militaires : quels sont les critères et la matière? » *Revue militaire canadienne*, vol. 5, no 2, été 2004, p. 29-36. Voir aussi <<http://www.journal.dnd.ca/vo5/no2/doc/military-militaire-fra.pdf>>.
- 18 Gary Johns et Alan M. Saks, *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work (6th ed.)*, Toronto, Ontario, Prentice Hall, 2005.
- 19 Phyllis Browne, *The socialization of cadets at the Royal Military College of Canada*, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.
- 20 Lcol Anthony J. O'Keeffe, Directeur des élèves-officiers du CMR. Entrevue affichée sur le site du RMCC Club le 30 septembre 2008. Voir aussi « Director of Cadets – Quickly Making a Mark », trouvé en juillet 2011 à <<http://everitas.rmclub.ca/?m=200809>>.
- 21 Elizabeth W. Morrison, « Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 6, 2002, p. 1149-1160.
- 22 John Van Maanen, « People processing: Strategies of organizational socialization », *Organizational Dynamics*, vol. 7, 1978, p. 19-36.

Chapitre 10

- 23 **Tactique de socialisation collective** : « Mesure dans laquelle des personnes sont socialisées et soumises à un ensemble identique d'expériences dont les résultats sont relativement semblables. Quand un groupe suit collectivement un programme de socialisation [...], les changements individuels de perspective s'appuient sur une compréhension du problème auquel font face tous les membres du groupe. » Van Maanen, p. 24.
- 24 « Le processus de socialisation **en série**, par lequel des personnes expérimentées préparent les nouveaux venus qui sont sur le point d'assumer des rôles similaires au sein de l'organisation, est peut-être la meilleure garantie qu'une organisation ne changera pas à la longue. » Van Maanen, p. 31-32.
- 25 **Tactique de socialisation formelle** : « Le caractère formel d'un processus de socialisation est la mesure dans laquelle le contexte où il se produit est séparé de celui du travail en cours et la mesure dans laquelle le rôle d'un nouveau venu est souligné et rendu explicite. [...] Autrement dit, les processus formels ont pour but de préparer une personne à exercer une fonction particulière au sein de l'organisation. » Van Maanen, p. 22.
- 26 Julie Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2009, Kingston, Ontario, Département de psychologie militaire et leadership, Collège militaire royal du Canada 2009, et Julie Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2010, Kingston (Ont.), Département de psychologie militaire et leadership, Collège militaire royal du Canada, 2010.
- 27 *Ibid.*
- 28 Aspm (IV) Tyson Babcock, *The Effect of Socialization on Ethics and Identity at The Royal Military College of Canada. Undergrad Thesis, Bachelor of Arts (Honours) in Psychology*, Kingston, Ontario, Département de psychologie militaire et leadership, Collège militaire royal du Canada, 2010.
- 29 *Ibid.*
- 30 Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2009; Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2010.
- 31 Julie Bélanger, Résultats de l'enquête sur les départs, Année 2009-2010 – Rapport, Kingston, Ontario, Département de psychologie militaire et leadership, Collège militaire royal du Canada, 2010.
- 32 Canada, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, MDN, 2003b.
- 33 Aspm (IV) Tyson Babcock, *The Effect of Socialization on Ethics and Identity at The Royal Military College of Canada. Undergrad Thesis, Bachelor of Arts (Honours) in Psychology*, Kingston, Ontario, Département de psychologie militaire et leadership, Collège militaire royal du Canada, 2010.
- 34 *Ibid.*
- 35 Sydney Finkelstein et Donald Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, St. Paul, Minnesota, West Publishing Company, 1996, James G. Clawson, *Level Three Leadership: Getting below the Surface*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall, 1999, p. 46-49, et James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, San Francisco, Californie, Jossey-Bass Publisher, 1993.
- 36 Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2009; Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2010.
- 37 Phyllis Browne, *The socialization of officer cadets at the Royal Military College of Canada: Focus groups results (CFLI TM/2006-01)*, Kingston, Ontario, Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006.

- 38 Julie Bélanger, Résultats de l'enquête sur les départs, Année 2006-2007 – Rapport, Kingston, Ontario, Département de psychologie militaire et leadership, Collège militaire royal du Canada, 2007.
- 39 « Je vais diriger et gérer tous les nouveaux changements faits au sein de l'Escadre des élèves-officiers. Je vais aussi continuer de favoriser un bon cadre d'apprentissage par une étroite collaboration avec l'escadre des études. Je vais également accorder aux élèves-officiers une plus grande liberté d'action afin de mieux développer leurs qualités de chef. Nous allons mettre l'accent sur la formation au leadership et la formation militaire. Nous allons aussi mettre les changements en œuvre dans le cadre de la transformation du CMR afin de mettre l'accent sur la cohésion et le moral. Nous allons faire le maximum pour gérer des décisions et des mesures prises en temps opportun et gérer le succès. Nous allons favoriser un comportement éthique en toutes circonstances. » Colonel Bernard Ouellet, allocution du Directeur des élèves-officiers, 10 septembre 2007, Kingston, Ontario.
- 40 Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2009; Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2010.
- 41 Phyllis Browne and Justin Wright, *Tradition and Change – The Socialization of the Officer Cadet at the Royal Military College of Canada – Final Report on the Interview Protocol*, Kingston, Ontario, Rapport technique 2007-03 de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, 2007.
- 42 Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2009.
- 43 Julie Bélanger, Résultats de l'enquête sur les départs, Année 2010-2011 – Rapport, Kingston, Ontario, Département de psychologie militaire et leadership, Collège militaire royal du Canada, 2011.
- 44 Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, New York, Free Press, 1985.
- 45 Le leadership engagé présente plusieurs aspects qui incluent les attributs fonctionnels que sont la confiance, la connaissance des autres et l'habilitation. Voir Robert F. Russell, « The Role of Servant Leadership », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no 2, 2001, p. 76-83.
- 46 *Ibid.*
- 47 Alan Okros, *Leadership in the Canadian Military Context; Monograph Series, Leadership*, Kingston, Ontario, Institut du leadership des Forces canadiennes, Académie canadienne de la Défense, novembre 2010, p. 20-21.
- 48 Phyllis Browne and Justin Wright, *Tradition and Change – The Socialization of the Officer Cadet at the Royal Military College of Canada – Final Report on the Interview Protocol*, Kingston, Ontario, Rapport technique 2007-03 de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, 2007.
- 49 Albert Bandura, *Social Learning Theory*, New York, New York, General Learning Press, 1977, et David M. Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes et Rommel (Bombie) Salvador, « How low does ethical leadership flow? Test of a trickle down model », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 108, no 1, 2009, p. 1-13.
- 50 La dimension de l'influence idéale inclut les points suivants : A utilisé le langage de la semaine, A évité d'être condescendant en tant que chef, A manifesté de l'enthousiasme pour les tâches, A relevé les défis avec une attitude positive, S'est bien conduit en uniforme et en civil, A fait passer les intérêts des autres avant les siens, A été un bon modèle de comportement, A été un bon modèle de comportement pour le pilier des études, A été un

Chapitre 10

bon modèle de comportement pour le pilier de la langue seconde, A été un bon modèle de comportement pour le pilier militaire, A été un bon modèle de comportement pour le pilier athlétique.

- 51 La dimension de la motivation inspirante inclut les points suivants : A fait valoir l'importance de l'entraide, A maintenu une attitude positive à l'égard des activités du collègue/du POPA, A communiqué de façon enthousiaste pour motiver les autres, M'a encouragé à me lancer des défis, M'a encouragé à me lancer des défis dans le pilier des études, M'a encouragé à me lancer des défis dans le pilier de la langue seconde, M'a encouragé à me lancer des défis dans le pilier militaire, M'a encouragé à me développer dans le pilier athlétique.
- 52 La dimension de la prise en considération individualisée inclut les points suivants : S'est préoccupé des élèves-officiers, A respecté les élèves-officiers, Était à la disposition des élèves-officiers, A encouragé les élèves-officiers à exprimer leur point de vue, A donné aux élèves-officiers des conseils selon le besoin, A pris le temps de me connaître, A reconnu ma réussite et l'a soulignée, A reconnu mes forces et mes faiblesses, Était conscient des facteurs personnels qui ont eu une incidence sur mon rendement, Savait comment je me débrouillais.
- 53 Bélanger, Questionnaire après exercice POPA – Classe de 2009.
- 54 Julie Bélanger, Résultats de l'enquête sur les départs, Année 2008-2009 – Rapport, Kingston, Ontario, Département de psychologie militaire et leadership, Collège militaire royal du Canada, 2009.
- 55 DuBrin, 2010, p. 456.
- 56 Andrew J. DuBrin, *Essentials of management (8e)*, Mason, Ohio, South Western, 2008, p. 158.
- 57 DuBrin, 2010, p. 444-446.

CHAPITRE 11

LES QUALITÉS DE CHEF, DANS L'AVENIR PROCHE, AU SEIN DE L'ORGANISATION DE DÉFENSE DES PAYS-BAS

*Major Yvonne C.J. Schroeder**

INTRODUCTION

Dans l'Organisation de défense des Pays-Bas (ODPB), le leadership est basé sur les théories du leadership situationnel¹ et du leadership transformationnel². Ce sont les piliers sur lesquels la vision du leadership de l'ODPB de 2007 repose. Une nouvelle vision du leadership portant sur les 10 à 15 prochaines années va bientôt être rédigée et une mise à jour portant sur la période de 2025 à 2035 va suivre. Le présent chapitre examine cette deuxième période et présente la vision du Centre d'excellence en leadership et en éthique de l'Armée royale néerlandaise concernant le leadership de l'avenir au sein de l'ODPB. Bref, on s'attend à ce que, dans environ 15 ans (en 2025), l'ODPB ait besoin de chefs qui sont conscients d'eux-mêmes, qui savent donner des instructions plus individualisées, qui ont une grande aptitude à communiquer pour stimuler et motiver les suiveurs et qui comprennent et utilisent le pouvoir des réseaux de pairs. Étant donné les différences sociétales et générationnelles existant dans la société néerlandaise, il devrait normalement être encore plus difficile de constituer une équipe à partir de suiveurs individualistes, mais il faudra quand même de le faire. Nous aurons à cette fin besoin de chefs dont le leadership est réellement axé sur les relations; autrement dit, des chefs qui sont non seulement très intelligents, mais aussi intelligents sur le plan émotionnel.

Le présent chapitre jette un regard critique sur la documentation relative au leadership et sur les perspectives actuelles à ce sujet et il propose à l'intention des chefs militaires de demain une nouvelle conception du leadership. Nous allons pour commencer étudier la situation militaire et la conception du leadership qui existent actuellement au sein de l'ODPB et, en second lieu, examiner les changements (mondiaux) qui commencent à être dominants et qui devraient normalement le rester de même que les qualités de chef dont

* Les opinions exprimées dans le présent chapitre n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Armée royale néerlandaise ou du ministère de la Défense des Pays-Bas.

Chapitre 11

l'ODPB va avoir besoin dans cet avenir proche pour réagir aux changements en question.

LE PRÉSENT

Changements en cours au sein de l'Organisation de défense des Pays-Bas

Les opérations militaires sont de plus en plus complexes. Les opérations (d'imposition) de la paix (telles que celles qui ont lieu en Bosnie, en Iraq et en Afghanistan) sont actuellement l'activité première intrinsèque des missions des forces armées néerlandaises. Une conséquence du passage des opérations de guerre aux opérations de paix est que les caractéristiques des opérations militaires ont changé³. L'obligation qu'a chacun de rendre des comptes relativement à ses décisions et à ses actions, l'attention accrue des médias, le fait que le personnel militaire est responsable d'un plus large éventail d'activités (tant humanitaires que militaires) et la diversité culturelle de nos partenaires (ONU, OTAN, etc.) qui travaillent ensemble sont des exemples de caractéristiques des opérations de paix qui n'étaient pas aussi répandues dans les opérations de guerre⁴.

L'ODPB soutient son personnel en général, et ses chefs en particulier, pour qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leurs tâches dans des circonstances complexes de ce genre. Le leadership et la formation qui s'y rapporte occupent donc une place de premier plan dans l'organisation et la section suivante examine la manière dont ils y parviennent actuellement.

Le leadership au sein de l'Organisation de défense des Pays-Bas

L'ODPB embrasse depuis des années le leadership situationnel et le leadership transformationnel. Les deux modèles de leadership font une place au comportement fondé sur les tâches et au comportement fondé sur les relations⁵. En pratique, le style néerlandais de leadership semble convivial et social, mais il est en fait très dirigiste et parfois trop fondé sur les tâches⁶. On a ces dernières années mis de façon croissante l'accent sur les aspects sociaux du leadership dont il sera question plus en détail dans la section suivante. À mon avis, même si l'organisation reconnaît qu'un leadership relationnel accru est nécessaire, elle ne met cette constatation en pratique qu'en résumant l'approche fondée sur les relations dans des listes de vérification et des instructions permanentes⁷. On peut en trouver un exemple dans les modèles éthiques de prise des décisions. Il arrive aussi souvent que, en pratique, les processus opérationnels obligent les chefs à se conformer à des systèmes et à des obligations de rendre compte, ce qui les empêche d'assurer un leadership

actif à leur personnel⁸. Cela signifie souvent une présence réduite des chefs dans le milieu de travail. À la suite de différents incidents mettant en cause un comportement indésirable, le Secrétaire d'État à la défense a chargé en 2006 la commission Staal de faire enquête⁹. Cette commission a formulé des recommandations touchant quatre domaines qui ont toutes été pleinement adoptées. Une des recommandations concernait la question du leadership. L'ensemble des mesures de leadership a pour but de garantir que le leadership est davantage axé sur les personnes et que les chefs ont pour leur part le soutien de l'organisation dans l'accomplissement de leur tâche difficile. Le tout figure dans la *Vision du leadership* de l'Organisation de la défense¹⁰.

Vision du leadership de 2007

Une nouvelle vision du leadership est une des mesures qui découlent de la commission Staal¹¹. La *Vision du leadership* applicable à l'ensemble du ministère de Défense a été présentée en décembre 2007 à tous les chefs, civils et militaires, de l'Organisation de la défense¹². Cette vision a été élaborée de concert avec tous les éléments de l'organisation. Elle accorde une attention particulière à la formation et à la supervision des chefs, à tous les niveaux, mais se concentre toutefois de façon particulière sur les chefs subalternes (c'est-à-dire le personnel qui entreprend sa carrière dans un poste de chef). Un bureau de leadership centralisé a également été mis sur pied pour coordonner les différents éléments de l'organisation et, ainsi, accroître la qualité du leadership au sein de l'ODPB. La nouvelle *Vision du leadership* utilise la définition suivante : « Le leadership est l'aptitude à inspirer à dessein des personnes et à orienter leur comportement en vue d'atteindre collectivement les objectifs fixés¹³. » On y lit aussi que, au sein de l'ODPB, le leadership s'appuie principalement sur les modèles du leadership situationnel et du leadership transformationnel.

Le leadership situationnel est basé sur le principe selon lequel un style de leadership ne peut être efficace que lorsqu'il tient compte de la compétence et du degré de participation des personnes qui sont menées. Cela signifie que les chefs réagissent, d'une part, aux diverses forces et faiblesses de chaque membre du personnel et, d'autre part, aux circonstances dans lesquelles les tâches doivent être exécutées. Autrement dit, les circonstances changeantes obligent le chef à trouver un équilibre entre le leadership axé sur les tâches et le leadership axé sur les personnes. Dans cette perspective, le leadership consiste essentiellement à mener, à guider, à soutenir et à déléguer dans les bonnes proportions. Il s'agit de former, d'inspirer, de mener depuis l'avant et de répandre la confiance. Le leadership est loin de se limiter à la gestion!

Chapitre 11

Le gestionnaire se concentre sur le présent, recherche l'ordre, minimise les risques et se laisse gouverner plus par la raison que par les sentiments¹⁴. Le chef, lui, se concentre sur l'avenir, embrasse le changement, ose prendre des risques et se laisse gouverner autant par la raison que par les sentiments. Le gestionnaire est davantage quelqu'un qui régit qu'un innovateur. « Le chef place l'échelle au bon endroit (il choisit le bon objectif) et le gestionnaire y grimpe (il veille à ce que les objectifs soient atteints)¹⁵. »

Pour Bernard Bass, le leadership transformationnel se définit d'après l'effet que le chef a sur les suiveurs. Dans ce leadership, les suiveurs éprouvent pour le chef de la confiance, de l'admiration, de la loyauté et du respect et ils sont intéressés à faire plus qu'on en attendait eux d'eux à l'origine¹⁶. D'après Bernard Bass, le chef transforme les suiveurs et il les motive (1) en les sensibilisant à l'importance des résultats des tâches, (2) en les poussant à s'élever au-dessus de leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation ou de l'équipe et (3) en activant leurs aspirations d'ordre élevé¹⁷. Le leadership transformationnel touche quatre dimensions : le charisme, la stimulation intellectuelle, la motivation inspirante et le souci de son personnel¹⁸. Alors que le leadership situationnel met l'accent sur les qualités de l'employé, le leadership transformationnel se concentre plus sur le chef en tant qu'individu. Le ton de la communication, l'aptitude à écouter et l'aptitude à répandre la confiance sont, outre la mission collective, essentiels au leadership transformationnel¹⁹.

Ainsi que l'indique la définition, la *Vision du leadership* consiste à inspirer à dessein des personnes et à orienter leur comportement en vue d'atteindre collectivement l'objectif. Elle précise aussi certaines valeurs fondamentales directrices : « honnêteté et clarté », « courage », « empathie et établissement de liens », « obligeance », « inspiration » et « authenticité »²⁰. Il est, pour justifier ces valeurs fondamentales, essentiel que chaque chef fasse preuve d'une action consciente qui est possible seulement s'il a une grande conscience de soi et le courage de se regarder d'un œil critique. La conscience de soi exige du chef qu'il connaisse son conditionnement et comprenne la source de ses pensées et de ses sentiments. La conscience de soi révèle les valeurs fondamentales d'un individu, qui sont strictement personnelles et qui ne peuvent pas être imposées ou adoptées²¹. Les valeurs fondamentales sont les valeurs qui font partie de l'essence ou du fondement mêmes d'un individu. Il ne s'agit pas au premier chef de comportements mais plutôt d'aptitudes dont on peut s'inspirer. Elles découlent de motifs qui sont plus profonds et qui concernent la nature fondamentale réelle d'une personne²². D'après Marc J. Van Gils, une vision du leadership ne doit donc pas « prescrire » des valeurs fondamentales; elle devrait plutôt, surtout, inviter le chef à découvrir les valeurs

fondamentales qui sont les siennes et, par la suite, le chef qui est en lui²³. Cette « conscience de soi » porte de nom d'« autoleadership »²⁴.

Ainsi que nous l'indiquons plus haut, le leadership s'est en pratique révélé insuffisamment fondé sur les relations²⁵. On acquiert, durant l'instruction, les qualités de chef en se concentrant sur une tâche ou mission précise et sur la situation plutôt que sur le comportement du chef et les raisons qui l'expliquent. Malheureusement, toutefois, l'accent porte souvent sur le comportement associé à la tâche plutôt que sur le comportement associé aux relations. L'hypothèse formulée durant ce processus d'apprentissage est que si le chef peut manifester le style de leadership (comportement) qui convient, au bon moment, il va assurer un leadership efficace. Dans ce cas, le bon leadership consiste à manifester au bon moment un genre particulier de comportement acquis. La relation entre le chef et son personnel et le caractère réciproque du leadership et de l'esprit de subordination²⁶ reçoivent à cet égard très peu d'attention. Bref, il faut absolument pour l'ODPB plus de leadership fondé sur les relations, autrement que sous forme de listes de vérification, et l'autoleadership est à cette fin essentiel, ce qui va nécessiter un changement de culture au cours des prochaines années.

Outils supplémentaires à l'intention des chefs : les aspects sociaux du mentorat et du monitorat

En mettant en œuvre les mesures que la commission Staal a recommandées, l'ODPB a choisi une approche positive dans laquelle elle cherchait avant tout à « encourager un comportement souhaitable ». Cette approche plus positive permet de se concentrer sur une professionnalisation plus poussée du leadership au sein de l'ODPB en faisant naître un soutien plutôt que de la résistance. L'attente était que la motivation intrinsèque des chefs et des suiveurs à manifester un comportement souhaitable augmenterait et qu'il serait possible de limiter ou d'empêcher un comportement indésirable. Plusieurs outils qui concentrent l'attention structurelle sur la formation des chefs au sein de l'Organisation de défense ont été mis au point en ce sens à leur intention²⁷. Les outils en question sont des ressources que les chefs peuvent utiliser quand ils prennent la responsabilité de s'améliorer à titre de chef.

L'un de ces outils importants concerne la promotion d'un style de leadership à caractère plus social. Il est communiqué à l'organisation en mettant l'accent sur ce que nous avons appelé les sept aspects sociaux du leadership, qui sont les suivants :

Chapitre 11

1. Stimuler un comportement souhaitable et moralement responsable et repérer le comportement indésirable et moralement irresponsable, en discuter et le corriger.
2. Forger, stimuler et renforcer des relations mutuelles et une étiquette moralement responsables de bonne qualité et repérer et corriger tôt les problèmes éventuels à cet égard.
3. Gagner et répandre la confiance et trouver l'équilibre qui convient entre le poste de chef et l'appartenance au groupe.
4. Manifester un souci, un respect, une sensibilité et une compréhension authentiques concernant les intérêts et les besoins du personnel et reconnaître les problèmes, y compris les problèmes d'ordre personnel, en discuter et les corriger avec doigté.
5. Manifester de l'autoréflexion et la stimuler chez le personnel et guider ce dernier dans son perfectionnement professionnel et personnel.
6. Reconnaître les processus de dynamique de groupe et savoir les influencer efficacement.
7. Créer des conditions de travail et de vie agréables et sans danger pour chacun et pour le groupe.

Les aspects sociaux en question correspondent aux divers comportements qui forment une dimension du leadership transformationnel, à savoir le souci de l'autre. Les aspects sociaux du leadership servent d'objectifs d'enseignement en vue de l'instruction élémentaire et de la formation professionnelle, et en vue de l'instruction élaborée spécialement sur les aspects sociaux du leadership. On a donné cette formation à quelque 10 000 chefs des divers éléments de l'Organisation de défense. Un des effets visés est que le chef soit (encore) plus capable d'utiliser les processus de dynamique de groupe et que son personnel ait davantage accès à lui, pour qu'il ait ainsi une meilleure idée de ce qui se passe au sein de l'unité. Durant les entrevues annuelles d'évaluation du rendement, les supérieurs du chef sont poussés à parler de la manière dont le chef intègre les sept aspects sociaux du leadership.

L'encadrement par un pair est un autre outil important. En 2009 et en 2010, un total de 350 moniteurs (occupant des postes de pairs) a eu une formation permettant d'aider les autres chefs à perfectionner leur leadership (du point de vue personnel). Un chef qui veut cette aide peut consulter la liste publiée

des moniteurs, de l'intérieur ou de l'extérieur de la filière hiérarchique. Cela garantit le sentiment de sécurité dont un programme de monitorat efficace a besoin. Le monitorat favorise l'autoréflexion et la capacité de capter les signaux qui viennent du milieu. Ce sont là des aspects importants pour les chefs au sein des équipes qu'ils dirigent, dont ils sont aussi membres. Rares, toutefois, sont les chefs qui se sont inscrits à un programme de monitorat. Les chefs semblent ressentir une certaine ambivalence à l'égard du monitorat : ils en font d'une part l'éloge à titre d'outil utile, mais celui-ci est d'autre part peu utilisé (par les chefs eux-mêmes) et considéré comme « limité ». Il n'a donc pas eu le départ visé ou un très bon départ au sein de l'équipe. De plus, les commandants ne l'utilisent pas tous pour permettre au personnel qui donne un bon rendement de se perfectionner; ils s'en servent plutôt pour évaluer le personnel dont le rendement n'est pas très bon. Le monitorat a donc pris une connotation négative pour beaucoup.

Bref, il est juste de dire que l'organisation procure aux chefs les outils dont ils ont besoin pour devenir de bons chefs. La politique actuelle relative au leadership découle de l'expérience acquise au sein de l'organisation et de ce qui se passe dans la société dans son ensemble, société qui est bel et bien en marche. L'avenir commence aujourd'hui. C'est pourquoi l'ODPB et sa conception du leadership doivent continuer à évoluer dans le cadre d'un processus d'apprentissage constant. La section suivante examine l'évolution future de la société et ses répercussions pour l'organisation et les chefs de l'organisation.

L'AVENIR

Tendances et développements dans l'avenir : dans le monde, en Europe et aux Pays-Bas

Les sept tendances et développements dominants qui suivent vont à brève échéance avoir un énorme impact sur l'ODPB : l'intégration économique mondiale, les conflits, la gouvernance, l'information, la technologie, la population et l'urbanisation, la gestion des ressources et les changements climatiques²⁸.

Intégration économique mondiale, gouvernance et conflits

J'aimerais faire des économies émergentes la première tendance. En 2007, le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, ce qu'on est convenu d'appeler les pays BRIC, représentaient 30 p. 100 de l'économie mondiale et 47 p. 100 de la croissance mondiale²⁹. Cette croissance devrait se poursuivre au cours des prochaines années. Les pays qui ont un potentiel économique solide (à cause,

Chapitre 11

par exemple, des matières premières, d'un potentiel de production ou de marchés offrant des débouchés) gagnent en influence et il est fort possible qu'un plus grand nombre de pays se dote de systèmes d'armes modernes, y compris des armes à longue portée et des armes de destruction massive et à effet de masse. En 2025, le PIB total des économies des pays BRIC pourrait être égal à la moitié de l'équivalent des pays du G-6 (c'est-à-dire les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et l'Italie). En 2040, si l'on suppose une croissance forte et soutenue, ils pourraient dépasser complètement les pays du G-6. La mondialisation stimule la gouvernance et la coopération internationales, ce qui réduit l'influence nationale des différents États. Des partenariats dynamiques, innovateurs et stratégiques entre les gouvernements, la société civile, le secteur privé et les institutions internationales vont être nécessaires pour relever les nombreux défis à venir. Les gouvernements des pays ne sont plus les acteurs les plus puissants et les institutions internationales traditionnelles n'ont plus le poids qu'elles ont déjà eu. Par conséquent, non seulement les États mais aussi des individus, des groupes et des multinationales jouent un rôle de plus en plus important dans les relations internationales et l'équilibre des forces³⁰.

On s'attend à ce que les Pays-Bas conservent un rôle essentiel dans les relations internationales. Les Pays-Bas sont un pays dont le bien-être et la croissance économique nécessaire d'aujourd'hui et de demain dépendent d'un monde qui se mondialise et c'est pourquoi ils sont et vont demeurer tournés vers l'extérieur. Le soutien de la règle de droit international et des droits de la personne et le soulagement de la souffrance humaine demeurent des valeurs fondamentales de la politique néerlandaise. Si les Pays-Bas veulent suivre le rythme d'autres pays et être une économie du savoir de grande qualité, concurrentielle sur la scène internationale, les autorités et les organisations gouvernementales et leurs chefs vont avoir beaucoup à faire. L'économie du savoir va alors devenir une économie de réseaux. Les limites organisationnelles vont s'estomper et l'innovation technologique va, au même titre que l'innovation sociale, jouer un rôle clé³¹.

Information et technologie

Les innovations touchant le domaine de la technologie jouent un rôle fondamental dans nos vies et elles vont assurément le faire en 2025. Une quantité massive d'information numérique va alors circuler dans le monde. La transmission de données va se faire à une échelle massive, mais l'information va aussi être échangée plus vite et plus facilement dans toutes les couches de la population, sûrement en conséquence de l'émergence des médias sociaux. En

2025, les médias sociaux et leurs fonctions sociales vont être courants dans l'expérience numérique. L'idée de ne pas vivre des expériences accentuées socialement va sembler illogique. La prochaine forme de la toile, telle que nous la connaissons, va fort probablement être la toile sémantique. Dans le monde d'une toile sémantique, les moteurs de recherche vont par exemple prévoir les résultats de recherche qui sont pour nous les meilleurs en fonction de ce qu'ils connaissent de nous (comme la totalité des profils que nous avons dans les réseaux sociaux publics). Les médias sociaux en ligne sont maintenant imbriqués dans le monde matériel. Il y a tout comme le moi « physique » un moi « virtuel ». Pensez non seulement à une « deuxième vie » mais aussi à des réseaux sociaux en ligne tels que Foursquare et Yelp, à des combinaisons à réalité amplifiée et à l'« Internet des objets »³².

Les nouveautés technologiques touchant des domaines tels que la robotique, la nanotechnologie, la miniaturisation, la biotechnologie, les voyages dans l'espace et l'information vont offrir de nouvelles possibilités³³. En nanotechnologie, vous pouvez penser à une fourmi tenant une microvis ou à des aspects tels que des nanopuces, des nanotubes, des fils quantiques, des points quantiques, de la poussière intelligente et des commutateurs moléculaires. Les nouveautés technologiques et leur propagation croissante dans le monde peuvent s'accompagner de risques de sécurité. L'infrastructure des technologies de l'information et des communications (TIC) représente une cible pour des cyberattaques exécutées à l'aide d'un savoir-faire et de ressources qui sont relativement faciles à obtenir. Dans l'industrie de l'armement, la demande concernant les systèmes d'armes sans pilote, les armes de précision et les armes non létales va encore croître, ce qui a des répercussions pour leurs utilisateurs³⁴. L'expert militaire américain Peter Singer a déclaré, à l'occasion de la Rhetoric Society of America Conference USA 2010: *Wired for War: The Robotics Revolution and 21st Century Conflict*, que la proportion des soldats et des robots augmente à un rythme incroyablement rapide depuis le début de la guerre en Iraq³⁵. Même si l'ODPB doit procéder à d'énormes compressions, aucune compression ne touchera en 2011 cette nouvelle dimension de l'information numérique (le cyberspace) : la guerre de l'information est en pleine croissance. Ce nouveau genre de guerre dissociée de l'humain s'accompagne de nouveaux dilemmes de nature éthique et les chefs militaires y jouent un rôle clé³⁶. Nous savons aussi maintenant que les meilleurs opérateurs des robots en question sont des adolescents qui ont passé des heures innombrables à jouer avec une manette³⁷.

Chapitre 11

Population et urbanisation

Alors qu'on s'attend à ce que les démocraties occidentales soient confrontées à l'avenir à une population stagnante ou décroissante et vieillissante, il en ira tout autrement dans les pays en développement. La population mondiale augmente de 2,5 personnes à la seconde et devrait croître d'au moins 1,2 milliard d'habitants, pour atteindre un total de huit milliards, d'ici à 2030. Quatre-vingt-dix pour cent de la croissance en question a lieu dans des pays en développement. Dans les pays de l'Union européenne (UE), on s'attend à ce que le taux de mortalité dépasse d'ici à 2015 le taux de natalité³⁸.

La population des Pays-Bas augmente toujours et on estime que, en 2025, le pays comptera 17 millions d'habitants. La population continue de vieillir et le nombre des personnes de plus de 65 ans va passer d'environ 2,5 millions (15 p. 100) en 2009 à 4,5 millions (27 p. 100) aux environs de 2040. On s'attend à ce que le nombre des personnes de moins de 20 ans reste relativement stable et, d'après le pronostic, ce groupe va tomber de 3,9 millions en 2009 à seulement 3,7 millions en 2025. D'après le même pronostic, la population active va tomber de 10,1 millions en 2009 à 9,2 millions aux environs de 2040 et elle devrait ensuite remonter à environ 9,4 millions en 2060³⁹.

On s'attend à ce que, en 2030, 1,4 milliard de personnes aient 60 ans ou plus; une population vieillissante a toutes sortes d'incidences. Tout d'abord, la population active va diminuer, ce qui va provoquer des pénuries et des tensions possibles dans le marché du travail. Les entreprises et les organes gouvernementaux vont avoir de plus en plus de mal à recruter et à retenir un personnel suffisant. De plus, les dispositions sociales liées à l'âge vont coûter de plus en plus cher à l'État. L'Organisation de défense va devoir continuer de se présenter comme un employeur intéressant pour recruter et retenir un personnel suffisant et des chefs en puissance. Elle va également devoir s'adapter au comportement de ces candidats éventuels, c'est-à-dire de la « génération Z ».

Les membres de la génération Z, que l'on désigne aussi les *natifs numériques*⁴⁰, sont nés entre 1992 et 2010⁴¹, à une époque caractérisée par une technologie numérique abondante. Ils diffèrent à cet égard des générations précédentes, qui, dans une plus grande mesure, ont grandi à une époque où il fallait activement chercher les technologies numériques et apprendre à les utiliser. On utilise pour les décrire l'expression *immigrants numériques*⁴². En d'autres termes, les immigrants s'opposent aux natifs. Les natifs numériques sont nés à une époque caractérisée par la technologie numérique, dans un

monde d'abondance où les limites sont peu nombreuses. Ils croient que leurs parents ou le gouvernement vont absorber tout revers et c'est une croyance qui est constamment réaffirmée. Malgré la récession des dernières années, le revenu moyen des jeunes, par exemple, a augmenté de 7 p. 100 entre 2007 et 2009. Les membres de la génération Z ont donc, encore, une entière confiance en l'avenir.

Il est difficile de dire précisément quels sont le niveau d'instruction et les champs d'études dont l'ODPB va avoir besoin quand les membres de la génération Z vont, en 2020, commencer à se joindre à la population active. Ce que nous savons, c'est que, depuis le début des années 1990, l'effectif des lycées privés de formation professionnelle a diminué alors que celui des lycées supérieurs de formation générale de deuxième cycle et de formation préuniversitaire a augmenté. Même si le déclin du niveau de la formation secondaire générale de deuxième cycle a suscité des plaintes, il est encore juste de dire que, en moyenne, les jeunes sont à la fin de leurs études plus qualifiés qu'avant.

Même s'il est dangereux de généraliser, on peut sans trop s'avancer affirmer que les membres de la génération Z ont grandi dans une société où l'information circule sans arrêt. On dit aussi, souvent, qu'il s'agit d'une génération dont les membres ont une attention de courte durée – ils s'ennuient vite. Cela signifie aussi qu'ils peuvent trouver et filtrer l'information rapidement même si, parfois, ils la traitent superficiellement. Qui plus est, les jeux sont manifestement très prisés et la télévision perd du terrain sur le plan de la popularité. L'Internet est utilisé pour jouer de façon occasionnelle, mais il a aussi une fonction sociale de plus en plus grande et importante. Les sites de réseautage social nationaux et internationaux tels que Hyves, Facebook et Twitter et les applications telles que WhatsApp et Ping sont très populaires. L'accès à l'Internet mobile et l'utilisation des téléphones intelligents sont devenus indispensables, au même titre que l'accès à l'eau potable, à la nourriture et aux soins médicaux : il est en fait impossible de bien fonctionner sans eux⁴³. Un effet négatif est que cette génération est obèse et antisociale, bien que ce dernier aspect contredise le fait que son passe-temps principal consiste à se livrer à des activités sociales sur Internet. Cette génération n'est donc pas habituée à faire face à des revers, alors que les revers (y compris ceux qui prennent la forme d'événements traumatisants) sont caractéristiques du métier des armes. De plus, par exemple, l'accès aux réseaux d'information numériques n'est pas nécessairement garanti dans une zone de mission. L'« aptitude numérique » pourrait bien également, tout comme l'aptitude physique et l'aptitude mentale, devenir une nouvelle qualité requise des

Chapitre 11

opérateurs de véhicule aérien sans pilote (UAV), ou aéronef téléguidé (RPA), et il est possible que nous sélectionnions un personnel ou encore des chefs éventuels qui savent très bien utiliser des commandes de jeu vidéo telles que la manette.

Au cours des vingt prochaines années, c'est surtout en milieu urbain que la population mondiale va croître. La migration depuis les zones rurales intensifie l'urbanisation. On s'attend à ce que, en 2030, 60 p. 100 de la population mondiale vive et travaille en milieu urbain. Le nombre des mégavilles comptant plus de 10 millions d'habitants va augmenter de façon importante. Cette augmentation va aller de pair avec les défis incontournables touchant les infrastructures, les services publics, l'élimination des déchets et la criminalité. Elle va aussi soumettre la qualité des administrations locales à une énorme pression. Étant donné l'urbanisation et les possibilités presque illimitées de déplacement, les maladies infectieuses vont pouvoir se propager plus vite et se transformer en pandémies, même si les progrès réalisés dans les domaines de la science médicale et de la technologie médicale vont permettre une meilleure prévention des maladies et une meilleure lutte contre les maladies. L'évolution constante possible de la politique étrangère et de sécurité commune (PESC) signifie que l'UE va régler globalement et de façon plus efficace les problèmes de sécurité⁴⁴. L'urbanisation peut aussi accroître considérablement l'impact des attentats terroristes. Le personnel militaire doit pouvoir travailler dans des zones densément peuplées et, en même temps, gagner le cœur et l'esprit de la population. Les chefs doivent trouver le bon équilibre entre les deux activités et ils doivent développer une sensibilité aux réalités culturelles.

Gestion des ressources et changements climatiques

La rareté relative et absolue des matières premières est triple. Il y a d'abord le fait qu'on s'attend à ce qu'une pénurie des produits de première nécessité que sont l'eau et la nourriture augmente. La demande augmente à cause de la croissance de la population mondiale. Chaque génération a besoin d'environ 50 p. 100 plus d'eau et de nourriture que la précédente. La capacité agricole sert cependant aussi à la production de bioénergie et d'autres types d'énergies « propres » en réaction à la demande d'énergies plus propres ou d'une réduction de la dépendance des combustibles fossiles. La nourriture et l'eau vont devenir rares à cause de la répartition inadéquate de l'eau et de la nourriture disponibles dans le monde. En deuxième lieu, les combustibles fossiles, qui sont encore les principales sources d'énergie et qui vont le rester dans l'avenir prévisible, vont être de plus en plus rares. Enfin, les matières premières

telles que l'acier, l'aluminium, le bois et les produits chimiques vont commencer à s'épuiser. Elles sont nécessaires à la production des biens et des services et, par conséquent, au développement économique⁴⁵. La consommation d'énergie des Pays-Bas pourrait d'ici à 2040 augmenter d'environ 50 p. 100 si la population et l'économie augmentent substantiellement. Les énergies renouvelables coûtent encore beaucoup plus cher que l'énergie qui provient des combustibles fossiles et elles dépendent donc d'une intervention gouvernementale. L'énergie éolienne, l'énergie tirée de la biomasse et l'énergie solaire ne satisferont pas plus de 10 p. 100 de la demande totale d'énergie⁴⁶. On importe encore de grandes quantités de pétrole de la Russie.

La répartition disproportionnée et la rareté des matières premières pourraient générer des risques de sécurité. Les États – et les entreprises privées – se sentent obligés de protéger leurs ressources énergétiques et leurs matières premières ou de les mettre hors d'atteinte. Les Pays-Bas sont prêts à déployer à cette fin des moyens militaires et à franchir au besoin des frontières. Cette année (2011), des détachements de protection des navires ont déjà été déployés⁴⁷. Des unités provenant entièrement des forces navales sont chargées, tout comme s'il s'agissait d'une mission, de travailler dans ce qui est pour elles la culture de la marine marchande, qui leur est étrangère. Là aussi, un jeune chef et les membres de son équipe sont individuellement responsables de décisions et d'actions susceptibles d'avoir des répercussions (internationales) majeures. Même les pays qui n'ont pas de combustibles fossiles ou de matières premières mais qui jouent un rôle dans leur distribution à cause de leur position géographique deviennent du point de vue stratégique plus importants. La protection de ce réseau de distribution (par exemple les pipelines, les ports et les voies d'approvisionnement) et des installations névralgiques (telles que les centrales électriques) va donc, aussi, devenir de plus en plus importante.

Même si les opinions relatives aux changements climatiques diffèrent largement, le fait que la Terre tend à se réchauffer est généralement accepté⁴⁸. La fonte des calottes glaciaires polaires, la hausse du niveau de la mer, de l'ordre de 0,2 à 0,6 mètre ou plus, et les changements climatiques pourraient avoir de grandes conséquences. Par exemple, les zones agricoles fertiles pourraient souffrir de pénuries d'eau et des conflits pourraient éclater aux pôles ou près des pôles en rapport avec l'extraction de minéraux qui sont maintenant accessibles et avec l'utilisation de nouvelles voies maritimes et d'autres voies accessibles toute l'année. Beaucoup de pays vont devoir consacrer des ressources financières à leur protection contre la menace de la hausse du niveau de la mer. L'économie mondiale de l'eau est en train de changer, ce qui pourrait entraîner des famines, des maladies et des catastrophes naturelles telles

Chapitre 11

que des inondations. Même s'il y a assez d'eau, l'eau potable est rare à cause, notamment, de la pollution, d'installations de distribution inadéquates et du coût associé à sa production⁴⁹.

Comme ils sont dans un delta, les Pays-Bas sont un des pays que les changements climatiques vont toucher assez durement. Ils ont néanmoins une énorme capacité théorique d'adaptation technologique et sociale. Les Pays-Bas peuvent s'adapter et ils vont le faire⁵⁰. Les zones côtières des Pays-Bas vont au cours des prochaines décennies devoir affronter divers effets reliés aux changements climatiques. À certains endroits, comme dans la mer du Nord, le niveau de la mer pourrait s'élever de 0,5 mètre. Les tempêtes vont être plus violentes, les vagues vont être plus hautes, l'embouchure des cours d'eau va changer et le niveau d'acidité de la mer va augmenter. Les conséquences vont être intensifiées par une population croissante dans les zones côtières, où se trouvent la plupart de nos grandes villes. Les crues des cours d'eau vont aussi augmenter, tout comme les inondations touchant les zones côtières, en raison de la hausse du niveau de la mer. L'été, le risque de canicule va augmenter et les précipitations extrêmes vont être plus fréquentes. C'est le tableau que présentent les scénarios climatologiques préparés par l'Institut météorologique des Pays-Bas⁵¹.

Les risques de sécurité nationaux et internationaux associés à ces phénomènes incluent les conflits internationaux relatifs aux matières premières. Le crime organisé va aussi voir des occasions pour ce qui est, par exemple, de contourner la réglementation et les procédures nationales et internationales en matière d'environnement⁵².

LE LEADERSHIP DE L'AVENIR DANS L'ORGANISATION DE DÉFENSE DES PAYS-BAS

Dans la foulée de ce portrait futur du monde et des Pays-Bas (2025-2035), l'ODPB va être différente de ce qu'elle est maintenant pour ce qui est de la tâche et du personnel. Les opérations vont alors être plus complexes, mais elles vont durer moins longtemps à cause de la soutenabilité limitée. Il est logique que le leadership doive aussi s'adapter à ce portrait futur. La présente section examine les qualités de chef qui conviennent à cette situation.

La tâche de l'Organisation de défense

Les Pays-Bas vont demeurer un membre actif de l'ONU et un allié loyal au sein de l'OTAN. Malgré l'intégration de grande envergure au sein de l'Europe, chaque pays continue de prendre de façon autonome ses

décisions et n'abandonnera pas dans l'avenir prévisible son autorité politique concernant l'utilisation d'instruments du pouvoir tels que les forces armées. Le gouvernement des Pays-Bas déclare ceci dans sa « stratégie de sécurité nationale » : « La sécurité nationale est en jeu si des intérêts vitaux ou encore la population des Pays-Bas sont menacés au point qu'il y a – ou peut y avoir – perturbation de l'ordre social. » L'expression « intérêts vitaux » désigne la sécurité territoriale, la sécurité économique, la sécurité écologique, la sécurité physique et la stabilité sociale et politique. L'accord de coalition de février 2007 indique, dans la colonne VI, que la politique en matière de sécurité va être adaptée à la nouvelle situation mondiale et va mettre l'accent sur les missions de paix, la lutte au terrorisme, la prévention des conflits et la reconstruction.

Tout comme les tendances mondiales et nationales, les changements opérationnels militaires signifient que, au cours des opérations militaires de l'avenir, nous allons devoir être en mesure d'exécuter celles-ci dans un environnement de plus en plus complexe. Nous exécutons des opérations interarmées, multinationales et interorganisationnelles dans lesquelles nous appliquons l'approche basée sur les effets dans un environnement réseauté, ce qui nécessite de l'adaptabilité, et les changements technologiques et démographiques exigent un personnel multifonctionnel et souple de grande qualité que nous devrions apprécier et protéger⁵³.

Le personnel de l'Organisation de défense

Nous pouvons, en examinant le rythme des changements technologiques, les tendances démographiques et les changements sociaux, tracer un portrait du personnel de l'Organisation de défense de l'avenir en 2025 et des points positifs et négatifs que le tout va avoir pour les chefs. Ce personnel va provenir de différentes générations et va en grande partie être constitué de membres de la génération Z. Bien entendu, personne ne sait exactement de quoi le monde va en réalité avoir l'air, mais nous pouvons préparer notre Organisation de défense et ses chefs, en partie, à cet avenir.

Les membres de la génération Z vont se joindre à l'ODPB à partir de 2010. Ils vont avoir grandi dans un monde où les réseaux sont la norme. Tout est partagé (temporairement) dans des réseaux numériques. Le fait que ces réseaux sociaux sont structurés de façon organique en est une caractéristique importante. Le nombre de liens que vous avez et l'ampleur de vos communications déterminent si vous êtes au centre du réseau ou davantage en périphérie. Cela dépend aussi non pas des personnes que vous suivez mais des personnes qui vous suivent. Vous ne vous distinguez plus en ligne d'après le nombre d'amis

Chapitre 11

que vous avez, mais plutôt d'après la qualité de vos suiveurs. Le fait que tout le monde parle sans préjudice à tout le monde est une autre caractéristique. C'est dans ce monde organique que les membres de la génération Z grandissent et c'est cela qui détermine leur cadre social⁵⁴.

L'ODPB est encore, tout comme la plupart des entreprises, organisée de manière hiérarchique. Elle a une structure du pouvoir claire de forme pyramidale et des organigrammes clairs. Contrairement aux réseaux sociaux, l'ODPB a une chaîne de commandement hiérarchique claire et la structure organisationnelle est clairement segmentée. Cela signifie par exemple que les spécialistes (techniques) de différentes armes n'ont que peu ou pas de contacts entre eux. Un réseau social n'est jamais entouré d'une clôture placée à l'intérieur d'une barrière, mais les casernes le sont. Beaucoup de jeunes réseauteurs vont arriver dans le milieu du travail vers 2020. Ces jeunes ne seront pas habitués à penser en termes de structures organisationnelles hiérarchiques et de limites définies. Qui plus est, l'ancienne éthique de travail – « travaillez fort, faites ce que le patron dit, fermez-la et soyez loyal envers l'entreprise » – est inconnue et non pertinente. Les désirs, les ambitions et les problèmes sont communiqués directement au palier le plus élevé et c'est de ce palier que les réponses doivent venir. L'autonomie va de soi. Cette génération exige une approche différente, mais elle doit encore travailler avec les anciens penseurs hiérarchiques qui vont encore être actifs. Pour les leaders de 2025, le défi va consister à déterminer comment ils vont faire face à ce *conflit des cultures*⁵⁵.

Les changements qui ont de plus en plus une grande envergure dans les domaines de l'information et de la technologie vont entraîner une énorme surdose d'information dans laquelle il va être de plus en plus difficile de distinguer l'information qui est importante de celle qui ne l'est pas et de traiter en même temps davantage d'information. Les membres de la génération Z vont à mon avis se fier davantage à l'information qui vient des pairs, souvent partagée au moyen des médias sociaux, qu'à l'information partagée par l'entremise de la filière hiérarchique, car, après tout, les structures hiérarchiques leur sont étrangères. Les jeunes chefs vont donc, dans cet avenir proche, se servir de leurs réseaux de pairs, car leurs pairs proviennent aussi de la génération Z, alors que les chefs plus âgés vont pouvoir établir des liens seulement s'ils gagnent la confiance des jeunes et sont eux-mêmes assez souples et curieux pour se tenir au courant des changements. Le conflit des cultures ne sera pas un conflit si les chefs plus âgés cessent de donner des ordres pour offrir des défis. Les tâches doivent être précises et claires et le contexte dans lequel elles sont exécutées est important.

Les membres de la génération Z ont moins été poussés à partager les biens matériels. Contrairement à ceux des générations précédentes, ils ont tous leur propre chambre, un téléviseur, un iPod ou un ordinateur et ils téléchargent leur musique de leur ordinateur à leur iPod. Ils regardent les émissions de télévision de leur choix. Pour eux, « partager » a un sens différent. Dans un environnement non numérique, partager signifie, par définition, que vous avez moins vous-même. Toutefois, si je partage une chanson ou un jeu en ligne, je le rends simplement disponible. Partager est donc multiplier. Si vous rendez quelque chose disponible pour votre réseau social, vous êtes simplement gagnant et vous ne perdez jamais. La rareté est devenue un phénomène inconnu. C'est de cette manière que les membres de cette génération considèrent aussi leur travail. Ils supposent qu'ils vont pouvoir obtenir tout ce qu'ils veulent sans faire eux-mêmes de sacrifices. C'est, après tout, ainsi qu'ils ont grandi⁵⁶. Une organisation de défense qui doit être active en période de rareté et dans laquelle toutes les ressources doivent par conséquent être partagées aura du mal à recruter un personnel qui se sentira attiré par une situation de ce genre. Étant donné tout ce qui précède, les chefs eux-mêmes et leur personnel vont devoir apprendre à faire face à la rareté. Les membres de la génération Z vont trouver cela stressant. Ils peuvent ou vont devoir, par la formation ou l'instruction, apprendre à vivre sans leur moi virtuel et leurs contacts sociaux numériques à un moment ou à un autre de la journée. La camaraderie et l'esprit d'équipe sont aussi des concepts qu'ils ne connaissent pas. Ils sont sûrs d'eux et prêts à tout dévoiler sur des réseaux sociaux tels que Facebook ou Hyves, mais ne sont tout probablement pas habitués à se fier complètement à quelqu'un d'autre. Ils vont devoir apprendre à se faire de vrais amis ou des copains. L'avantage de l'absence d'un sens de la camaraderie est que les jeunes chefs sont moins susceptibles de vivre la tension qui existe entre les supérieurs et les subordonnés : c'est le dilemme des « compagnons ». Il est aussi plus probable qu'ils trouvent plus facile que les chefs des générations précédentes de prendre des décisions peu prisées et qu'ils puissent accomplir de nombreuses tâches en même temps (fonctionnement multitâche). Le seul problème, c'est que le résultat risque d'être de moindre qualité. Les chefs peuvent de plus se servir facilement des réseaux sociaux pour échanger rapidement de l'information avec leur personnel. Les tâches peuvent par exemple être coordonnées rapidement, facilement et n'importe quand. Les membres de la génération Z sont aussi prêts à se défendre et ils savent bien s'exprimer. Ils sont le centre de leur monde (virtuel) depuis qu'ils sont tout jeunes, ce qui est un avantage pour un chef. L'inconvénient est toutefois qu'ils ne savent pas aussi bien écouter. Leur façon de communiquer sera en totalité plus superficielle parce que

Chapitre 11

c'est ce à quoi ils sont habitués. Il sera donc plus difficile pour le chef de composer avec des compétences axées sur les gens – exactement ce qui sera nécessaire en 2025.

La pénurie de main-d'œuvre est à un niveau record. La lutte pour le talent bat son plein. Il y a un écart non seulement en termes de nombres absolus mais aussi pour ce qui est de l'ambition et de l'intérêt. L'employé est aussi maintenant plus exigeant quand la main-d'œuvre est très rare. Le marché du travail va être à l'avantage de ceux qui offrent leurs services et les membres de la génération Z ne le savent que trop bien. Qui plus est, cette génération a acquis la confiance voulue pour exploiter cet avantage à fond. Elle vise la diversité, la souplesse et l'autoperfectionnement. Les pénuries de personnel instruit dans des secteurs cruciaux tels que la santé, l'éducation et la défense signifient que les autorités politiques vont devoir intervenir dans le processus de choix de carrière. Cela va assurément mener à un mélange de récompenses et de restrictions. Le fait d'avoir plusieurs employeurs est un moyen de garantir la diversité et la souplesse et de poursuivre votre autoperfectionnement⁵⁷, ce qui peut avoir pour l'Organisation de défense les répercussions suivantes. En premier lieu, nous devons nous assurer que nous retenons les membres de la génération Z en essayant de satisfaire leurs besoins de diversité, de souplesse et d'autoperfectionnement. Les chefs doivent assigner un large éventail de tâches. Le besoin de multifonctionnalité de l'organisation est à cet égard un avantage majeur. Les questions telles que la réduction des coûts sont en revanche un inconvénient. Il est aussi important que les défis se succèdent rapidement les uns aux autres. Un intervalle de cinq ans entre les promotions est trop long. La supervision assurée sous forme de monitorat, qui permet au personnel de voir sa situation s'améliorer peu à peu, est plus intéressante. Les membres de la génération Z veulent être appréciés et ils veulent savoir ce qu'ils ont à faire pour passer à l'étape suivante. Des primes versées à intervalles rapprochés constituent une bonne récompense⁵⁸. Le chef va aussi devoir assurer une gestion plus individualisée. Il va pour cela devoir apprendre à connaître chacun des membres de son équipe et ce qui les motive, en commençant par lui-même. Il est aussi important d'investir dans des structures de réseau, tout comme ils le font, et de les soutenir dans leur autoperfectionnement.

Il faut également noter que cette génération est aussi habituée à être constamment testée. Les élèves sont dès le début de leurs études primaires constamment soumis à des tests et à des évaluations. Ils ont en conséquence appris à se fier à un point de vue qui vient de l'extérieur. Autrement dit, ils veulent que ceux qui sont en fin de compte les responsables continuent de leur dire

comment ils se débrouillent et si ces responsables ne le leur font pas savoir volontairement, ils vont s'arranger pour obtenir l'information. Ils veulent, dans une discussion directe, savoir ce qui est attendu d'eux, connaître la raison et savoir comment ils se débrouillent. Les organisations horizontales qui ont une structure transparente de communication et de récompenses sont le choix préféré⁵⁹. Cela signifie que les chefs doivent savoir bien communiquer et assurer un bon leadership fondé sur les relations. Le patron ne peut plus se contenter de la formule « pas de nouvelles, bonnes nouvelles »; il doit renseigner de façon ouverte, honnête et transparente les subordonnés sur leur rendement en se basant sur un bon raisonnement. Il est pour eux important que le chef donne des explications.

Pour les membres de la génération Z, les perspectives de carrière fermes passent après « l'endroit où je vis ». Ce sera dans bien des cas une grande ville, car les grandes villes leur offrent les moyens de mener une vie équilibrée. Ils sont moins enclins à déménager pour occuper un poste, car il est toujours possible de travailler là où l'on est et au moment de son choix. La distinction entre le travail et la vie privée s'estompe. Le contact avec les réseaux sociaux est maintenu « au travail » et on travaille en soirée. La qualité de vie devient une condition de travail secondaire de grande importance. Le travail doit à ce titre être amusant pour les membres de la génération Z. C'est l'atmosphère de travail qui détermine si celui-ci est amusant ou pas. Ce n'est plus seulement une question de salaire, de statut ou de carrière mais aussi une question de travail intéressant et d'atmosphère agréable. Il est donc d'une importance vitale d'investir dans une atmosphère positive⁶⁰. Les chefs doivent trouver des manières d'améliorer leur équipe et de forger un esprit d'équipe. Il faut donc apprendre aux membres de la génération Z à s'adapter à des réseaux sociaux « fonctionnant en direct ». Une des manières de forger un esprit d'équipe consiste à passer beaucoup de temps ensemble, ce qui ne concorde pas avec le choix du moment où l'on travaille. Le chef doit par conséquent, d'une part, soutenir un horaire de travail souple et une gestion fondée sur les résultats et ainsi faire confiance à son personnel pour que le travail soit fait. Les chefs veulent en revanche, pour forger l'esprit d'équipe, que tous les membres de leur personnel passent du temps ensemble.

Nous devons enfin nous rappeler que les membres de la génération Z ont grandi avec les conséquences désastreuses, pour l'avenir, d'un entrepreneuriat non durable ou encore malhonnête. La norme, c'est de « bien faire »; il ne suffit plus de « ne pas faire de mal ». Quand l'objectif est de contribuer de façon active et positive au bien-être mondial, l'Organisation de défense l'emporte sur toutes les autres organisations. Le personnel du recrutement et

Chapitre 11

les chefs peuvent souligner cette approche qui consiste à « bien faire » et ainsi motiver le personnel (en puissance). Sachez pourquoi vous faites le travail qui est le vôtre.

Qualités de chef

Les tendances que sont l'intégration économique mondiale, les conflits et la gestion des ressources, les changements climatiques et les transformations militaires donnant une collaboration interarmées et multinationale avec d'autres organisations militaires (ou non militaires) demandent un leadership assorti d'une forte dimension culturelle. Il est important de connaître et de comprendre d'autres cultures (organisationnelles) pour pouvoir constituer un potentiel militaire. La langue, les émotions, les pensées et, par exemple, le rapport au temps peuvent différer énormément par rapport à notre culture. Les caractéristiques et qualités qui suivent peuvent aussi, en conséquence, être utiles pour des chefs qui travaillent dans un contexte interculturel : le charisme, la souplesse, la curiosité ou un intérêt concernant la vie socioéconomique et politique des autres pays, de bonnes habiletés de communication (non) verbale et l'aptitude à composer avec le stress, le sens de l'humour et l'aptitude à forger des équipes (multiculturelles) et à travailler avec elles⁶¹.

Les qualités de chef dont parle la section précédente et les caractéristiques et qualités susmentionnées correspondent aux caractéristiques du leadership fondé sur les relations. Nous allons dans la bonne direction grâce à l'adoption de toutes sortes de mesures, quoique la manière dont cela se fait (modèles, instructions permanentes et élaboration de listes de vérification) soit parfois discutable. En 2025, le leadership fondé sur les relations va être encore plus nécessaire. Pour qu'il soit davantage axé sur les relations, il faut d'abord se comprendre et pouvoir s'identifier à d'autres personnes et à d'autres cultures (organisationnelles). Cela exige non seulement une intelligence générale, mais aussi des qualités axées sur les personnes telles que l'intelligence émotionnelle (et sociale). L'intelligence émotionnelle (EI) concerne la manière dont vous composez avec les émotions – les vôtres et celles d'autres personnes. Plus précisément, Daniel Goleman⁶², qui est l'auteur de la théorie de l'intelligence émotionnelle, distingue quatre aspects : (1) la conscience de soi, qui consiste à connaître ses émotions, (2) la gestion de soi, qui consiste à régir ses émotions, (3) l'intelligence interpersonnelle, qui consiste à reconnaître les émotions des autres et (4) la gestion des relations, qui consiste à composer avec les relations.

La conscience de soi est la première étape qui mène à l'EI⁶³. Étant donné que les personnes qui n'ont pas la conscience de soi se retrouvent à leur insu prises dans des schémas de comportement dysfonctionnel (et sont aussi peu aptes à juger les autres), c'est aussi la première étape qui mène à un leadership efficace⁶⁴. Depuis l'Antiquité, la formule « connais-toi toi-même » signifie qu'il faut d'abord se connaître pour pouvoir comprendre les autres. La conscience de soi commence par un éveil. Le chef doit être conscient de son conditionnement et il doit comprendre la source de ses pensées et de ses sentiments. On appelle « autoleadership » la transformation de cette « conscience de soi » en « direction de soi ». Pour pouvoir diriger de façon consciente le comportement de quelqu'un d'autre, il faut commencer par connaître ses propres motivations. Si un chef ne les connaît pas, ses actions en tant que chef vont venir du subconscient et il obtiendra des effets aléatoires et, peut-être, non désirés. Le perfectionnement du leadership correspond donc, dans une certaine mesure, à l'amélioration de la conscience de soi⁶⁵ et, ainsi que nous l'avons déjà mentionné, le leadership commence par l'autoleadership.

Les étapes suivantes menant à l'intelligence émotionnelle relèvent de l'intelligence sociale. Les troisième et quatrième aspects de l'intelligence émotionnelle sont principalement d'ordre social et ils sont d'une importance vitale pour ce qui est de diriger de façon consciente le comportement de quelqu'un d'autre. La conscience sociale, l'empathie et l'aptitude à composer avec les relations des autres font des gens de bons chefs, ce qui fait d'eux des personnes populaires. La position qu'une personne occupe dans cet environnement détermine le succès et le sentiment de bonheur⁶⁶.

Enfin, et surtout, une tendance importante qui considère le leadership d'une manière plus globale est en train d'émerger dans les documents professionnels. Plus précisément, les chercheurs examinent maintenant tous les aspects du leadership et ils incluent dans leurs modèles et leurs études le chef, le suiveur, les niveaux et leur interaction dynamique. Le résultat de ces études va aussi avoir une incidence sur l'évolution des chefs de demain.

CONCLUSION

La piste menant à un leadership davantage fondé sur les relations offre des possibilités pour l'ODPB de l'avenir. Si l'on combine le portrait futur du monde et des Pays-Bas (2025-2035) et le personnel de demain (les membres de la génération Z), les bons chefs se distinguent par le fait qu'ils se concentrent sur les dimensions rationnelles de l'organisation (vision, objectifs, méthodes, descriptions de tâches, tâches et systèmes de récompense) et aussi,

Chapitre 11

sinon plus, par le fait qu'ils s'intéressent à des variables irrationnelles (c'est-à-dire à des facteurs tels que les valeurs sous-jacentes de différentes cultures organisationnelles, les schémas de pouvoir et d'influence, la dynamique de groupe, les relations interpersonnelles et ainsi de suite)⁶⁷. Les chefs devraient donc viser dans ces dimensions l'autoperfectionnement, en commençant par la connaissance de soi et la conscience sociale, pour parvenir à l'intelligence émotionnelle. L'écoute active, la réceptivité à la communication non verbale et la capacité de se concentrer sur un large spectre d'émotions sont trois des habiletés les plus fondamentales de l'intelligence émotionnelle. L'écoute active ne consiste pas seulement à saisir les faits; elle doit aussi concentrer l'attention sur le sens sous-jacent de ce qui est dit. Il est aussi important de pouvoir tenir compte des sentiments des autres. Il est possible d'enseigner et d'apprendre les habiletés qui consistent à avoir de l'empathie pour ce que les autres ressentent et à le comprendre.

Pour résumer, il est juste de dire que les chefs de 2025 vont non seulement devoir avoir une bonne dose de bon sens, d'intelligence générale, de connaissances et d'habiletés, mais aussi devoir être intrinsèquement intéressés à se perfectionner. Les chefs vont aussi devoir avoir la souplesse voulue pour composer avec « l'ancienne » génération et avec « la nouvelle », et la qualité qu'est l'intelligence émotionnelle est essentielle pour pouvoir fonctionner dans une diversité de tâches et d'environnements complexes et dynamiques.

NOTES

- 1 Paul Hersey et Ken Blanchard, *Management of organizational behaviour, Utilizing Human Resources (2nd ed.)*, Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, 1972, et Paul Hersey et Ken Blanchard, *Management of organizational behaviour, Utilizing Human Resources (4th ed.)*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1982.
- 2 Bernard M. Bass et Bruce J. Avolio, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, Californie, Sage, 1994.
- 3 Rudy Richardson, Desiree Vewej et Donna Winslow, « Moral fitness for Peace Operations », *Journal of Political and Military Sociology*, vol. 32, no 1, 2004, p. 99-113.
- 4 *Ibid.*
- 5 Paul Hersey et Ken Blanchard, *Management of organizational behaviour, Utilizing Human Resources (2nd ed.)*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1972, Ken H. Blanchard, *Leading at a higher level*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall, 2007, et Bernard M. Bass et Bruce J. Avolio, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, Californie, Sage, 1994.
- 6 Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, *Ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht: rapportage over onderzoek naar vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse Krijgsmacht*, Amsterdam, COOGK, 2006.

- 7 Marc J. Van Gils, « Zelfleiderschap en eigenaarschap als basis voor leiderschapsontwikkeling », *Militaire Spectator*, vol. 180, no 2, 2011, p. 87-97.
- 8 Franz P. Van Veen, « Administratieve werkbelasting: Een verkennend en beschrijvend onderzoek », Afdeling Gedragwetenschappen, KL, rapportnr 88-16, 1988.
- 9 Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, *Ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht: rapportage over onderzoek naar vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse Krijgsmacht*, Amsterdam, COOGK, 2006.
- 10 Ministère de la Défense, *Visie Leidinggeven*, Commandant des Forces armées des Pays-Bas, groupe de travail Staal, 2007.
- 11 Ce comité a été formé en 2006 à la suite d'écart de conduite survenus au sein des Forces armées des Pays-Bas, par exemple, l'incident de harcèlement sexuel survenu à bord de la frégate TJERK HIDDES, pour enquêter à ce sujet.
- 12 Ministère de la Défense, *Visie Leidinggeven*, Commandant des Forces armées des Pays-Bas, groupe de travail Staal, 2007.
- 13 *Ibid.*
- 14 Max Landsberg, *The tools of leadership: vision, inspiration, momentum*, Londres, Harper Collins, 2000.
- 15 *Ibid.*; Marcel Nieuwenhuis, *Over The Art of Management*, trouvé à <<http://123management.nl>>.
- 16 Bernard M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press, 1985, et Bernard M. Bass, *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*, Washington, D. C., U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.
- 17 Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations (6th Ed.)*, R.-U, Pearson Education Limited, 2005.
- 18 Ministère de la Défense, *Visie Leidinggeven*, Commandant des Forces armées des Pays-Bas, groupe de travail Staal, 2007.
- 19 *Ibid.*
- 20 *Ibid.*
- 21 Daniel Ofman, *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Utrecht/Anvers, Pays-Bas/Belgique, Kosmos Uitgevers, 2006.
- 22 *Ibid.*
- 23 Marc J. Van Gils, « Zelfleiderschap en eigenaarschap als basis voor leiderschapsontwikkeling », *Militaire Spectator*, vol. 180, no 2, 2011, p. 87-97.
- 24 *Ibid.*
- 25 Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, *Ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht: rapportage over onderzoek naar vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse Krijgsmacht*, Amsterdam, COOGK, 2006.
- 26 Marc J. Van Gils, « Zelfleiderschap en eigenaarschap als basis voor leiderschapsontwikkeling », *Militaire Spectator*, vol. 180, no 2, 2011, p. 87-97.
- 27 Carel E.M. Banse, « What's in it for me? », *Carré, I*, 2009, p. 42-45.

Chapitre 11

- 28 Kyle Thompson-Westra, « Seven Revolutions: Part of the Global Strategy Institute », *Center for Strategic and International Studies*, trouvé à <<http://csis.org/program/sevenrevolutions>>.
- 29 Source : site Web du Fonds monétaire international, <<http://www.imf.org/external/french/index.htm>>.
- 30 Kyle Thompson-Westra, « Seven Revolutions: Part of the Global Strategy Institute », *Center for Strategic and International Studies*, trouvé à <<http://csis.org/program/sevenrevolutions>>.
- 31 Source : site Web du Conseil économique et social des Pays-Bas (SER), <<http://www.SER.nl>>.
- 32 Freddie Laker, « Social Media 2012-11 Trends You Should Watch », affiché le 7 avril 2010 sur le site Web *Take Me To Your Leader*. Trouvé le 20 juillet 2011 à <<http://takemetoyourleader.com/2010/04/07/social-media-2012-11-trends-you-should-watch/>>.
- 33 Wim de Ridder, *De wereld breekt open: Strategisch inspelen op de nieuwe tijd*, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2011.
- 34 Ministère de la Défense, *Vision stratégique militaire*, Commandant des Forces armées des Pays-Bas, groupe de travail Staal, 2010.
- 35 Voir sur Youtube, à <<http://www.youtube.com/watch?v=gUSlbcCh2EE>>, la vidéo téléchargée le 9 mars 2010.
- 36 Peter Warren Singer, *Wired for War: The Robotics Revolution and Conflict in the 21st Century*, Penguin, 2009.
- 37 Entrevue avec Joe Dyer, directeur d'iRobot, à l'émission de télévision néerlandaise *Uitgesproken*, le 22 juin 2011.
- 38 Ministère de la Défense, *Vision stratégique militaire*, Commandant des Forces armées des Pays-Bas, groupe de travail Staal, 2010.
- 39 CBS, *Bevolkingsprognose 2009 – 2060*, La Haye, Pays-Bas, Centraal Bureau voor de Statistiek, 2010.
- 40 Marc Prensky, « Digital natives, digital immigrants », *On the Horizon*, MCB University Press, vol. 9, no 5, 2001, p. 1-6.
- 41 Jos Ahlers, « Generatie Z, de onstuitbare opkomst van een digitale generatie », *EIFFEL: Magazine X*, vol. 3, 2010.
- 42 Marc Prensky, « Digital natives, digital immigrants », *On the Horizon*, MCB University Press, vol. 9, no 5, 2001, p. 1-6.
- 43 Jos Ahlers, « Generatie Z, de onstuitbare opkomst van een digitale generatie », *EIFFEL: Magazine X*, vol. 3, 2010.
- 44 Ministère de la Défense, *Vision stratégique militaire*, Commandant des Forces armées des Pays-Bas, groupe de travail Staal, 2010.
- 45 *Ibid.*
- 46 Milieu- en Natuurplanbureau, « Waarheen met Nederland? Ruimtelijk beeld trends scenario 2040 », *Nova Terra*, vol. 6, 2006, p. 26-29.
- 47 Source : site Web du Ministère de la Défense, à <<http://www.defensie.nl>>.
- 48 Al Gore, *Une vérité qui dérange : l'urgence planétaire du réchauffement climatique et ce que nous pouvons faire pour y remédier*, Paris, Éditions de La Martinière, 2006.

- 49 Ministère de la Défense, *Vision stratégique militaire*, Commandant des Forces armées des Pays-Bas, groupe de travail Staal, 2010.
- 50 Forum de communication sur les changements climatiques, *Het IPCC rapport en de betekenis voor Nederland*, Pays-Bas, Wageningen UR, 2007.
- 51 Geert Lenderink, Aad Van Ulden, Bart Van den Hurk et Franziska Keller, « A study on combining global and regional climate model results for generating climate scenarios of temperature and precipitation for the Netherlands », *Clim Dyn*, vol. 29, 2007, p. 157-176.
- 52 Ministère de la Défense, *Vision stratégique militaire*, Commandant des Forces armées des Pays-Bas, groupe de travail Staal, 2010.
- 53 *Ibid.*
- 54 Jos Ahlers, « Generatie Z, de onstuitbare opkomst van een digitale generatie », *EIFFEL: Magazine X*, vol. 3, 2010.
- 55 *Ibid.*
- 56 *Ibid.*
- 57 *Ibid.*
- 58 *Ibid.*
- 59 *Ibid.*
- 60 *Ibid.*
- 61 Manfred Kets de Vries, *La face cachée du leadership*, 2e édition, Paris, Village Mondial/Pearson Education, 2006.
- 62 Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis et Annie McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village Mondial, 2005.
- 63 Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village Mondial, 1997.
- 64 Manfred Kets de Vries, *La face cachée du leadership*, 2e édition, Paris, Village Mondial/Pearson Education, 2006.
- 65 Marc J. Van Gils, « Zelfleiderschap en eigenaarschap als basis voor leiderschapsontwikkeling », *Militaire Spectator*, vol. 180, no 2, 2011, p. 87-97.
- 66 Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis et Annie McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail* Paris, Village Mondial, 2005, et Daniel Goleman, *Cultiver l'intelligence relationnelle : comprendre et maîtriser notre relation aux autres pour vivre mieux*, Paris, Robert Laffont, 2009.
- 67 Manfred Kets de Vries, *La face cachée du leadership*, 2e édition, Paris, Village Mondial/Pearson Education, 2006.

COLLABORATEURS

Mie Augier est professeure agrégée à la Naval Postgraduate School (NPS). Elle s'occupe de recherches dans les domaines de l'économie et de la sécurité, de la stratégie et de l'évaluation des réseaux. Avant d'entrer à la NPS, elle a été agrégée de recherche et a étudié au niveau postdoctoral à l'Université Stanford; elle a aussi été agrégée supérieure de recherche et directrice des recherches stratégiques à l'Advanced Research and Assessment Group de la Defence Academy du Royaume-Uni. Elle a publié plus de cinquante articles et livres et a été co-rédactrice en chef de plusieurs éditions spéciales de revues et de livres. Ses recherches portent actuellement sur les liens entre l'économie et la sécurité, sur l'élaboration d'un cadre interdisciplinaire concernant la réflexion stratégique et la nouvelle économie de la sécurité (NSE), sur la théorie de l'organisation et le comportement, et sur les défis stratégiques que représente la montée de la Chine.

Le Major **Julie Bélanger** a servi 11 ans dans la Réserve navale du Canada (au NCSM MONTCALM) avant d'être commissionnée dans les Forces canadiennes, en 2001, à titre d'officier de sélection du personnel. Elle a obtenu un baccalauréat en psychologie (1995) et une maîtrise en psychologie de l'enseignement (1999) à l'Université Laval. Elle a été mutée en 2006 au Collège militaire royal du Canada (CMR) à Kingston, en Ontario. Elle a été affectée au Département de psychologie militaire et leadership (PML) pour donner des cours sur plusieurs sujets relatifs à la psychologie militaire, au comportement organisationnel, à l'éthique professionnelle et au leadership. Le Major Bélanger est, dans le cadre de ses fonctions, responsable de la coordination et de la gestion de trois grands sondages permanents au CMR (à savoir l'enquête sur les départs, l'enquête sur le harcèlement et les abus et l'enquête sur le programme d'orientation des premières années [POPA]).

Craig Foster est actuellement professeur au Département des sciences du comportement et de leadership de la United States Air Force Academy. Il est diplômé de l'Université Washington de Saint-Louis, où il a fait au premier cycle une majeure en psychologie et une mineure en allemand. Il a ensuite fait une maîtrise et un doctorat en psychologie sociale à l'Université de la Caroline du Nord, à Chappel Hill. Son mémoire de maîtrise portait sur ce qui, lorsqu'elle perçoit de l'injustice, pousse une personne à rechercher le pouvoir. Il a dans son mémoire de doctorat examiné la manière dont une personne perçoit celles qui recherchent le pouvoir. Il a aussi, pendant ses études supérieures, donné plusieurs cours de premier cycle, dont Introduction à la psychologie, Méthodologie de la recherche en psychologie et Psychologie

Collaborateurs

sociale. Il a aussi gagné un prix décerné dans l'ensemble de l'université pour l'excellence de son enseignement de premier cycle. Après son doctorat, il s'est joint au Département des sciences du comportement et de leadership de la United States Air Force Academy (USAFA) où il a donné plusieurs cours, dont Introduction aux sciences du comportement, Principes statistiques applicables aux sciences du comportement, Psychologie sociale, Personnalité, La psychologie au cinéma, Opérations psychologiques, Fondements de la formation des chefs et Leadership avancé. Il a occupé au sein du département plusieurs postes, normalement dans les domaines des évaluations et du leadership. Il poursuit ses recherches dans les domaines des relations, du pouvoir et de la formation des chefs. Il a aussi gagné un prix du département en matière d'enseignement et a deux fois été finaliste à un prix du département, en matière d'enseignement, décerné dans l'ensemble de la USAFA.

Peter Greener est le doyen des études au Command and Staff College de la Force de défense de la Nouvelle-Zélande (NZDF) et professeur auxiliaire à la Faculté des sciences de la santé et de l'environnement de l'Auckland University of Technology (AUT). Il a une maîtrise en politique publique de l'Université Victoria de Wellington et un doctorat en études politiques de l'Université d'Auckland. Il est agrégé de recherche au National Centre for Peace and Conflict Studies à l'Université d'Otago et directeur de la recherche à l'Université Massey.

Le Lieutenant-colonel **Jon Hawkins**, DSM et agrafe, est un officier de la Royal Australian Infantry qui a occupé différents postes régimentaires et postes d'état-major au quartier général de l'Armée de terre et au quartier général de la défense de l'Australie. Il a un baccalauréat en génie mécanique, une maîtrise en études de la défense et une maîtrise en administration des affaires. Il a travaillé aux côtés des Forces canadiennes en Afghanistan et a suivi le cours d'état-major au Collège des Forces canadiennes à Toronto. Il est actuellement officier d'état-major au sein du Special Operations Command.

Le Colonel **Bernd Horn**, OMM, MSM, CD, Ph. D., est un officier d'infanterie chevronné qui a commandé des unités et des sous-unités. Il a occupé des postes de commandement clés tels que commandant adjoint du Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada, commandant du 1^{er} Bataillon, The Royal Canadian Regiment, et commandant du 3^e Commando du Régiment aéroporté du Canada. Il est titulaire d'un doctorat du Collège militaire royal du Canada, où il est aussi professeur auxiliaire d'histoire. Il est, seul ou en collaboration, l'auteur et le rédacteur en chef de 32 ouvrages et de plus de 100 chapitres et articles sur l'histoire militaire et les affaires militaires.

Le Lieutenant-colonel **Rob Hoult** est le directeur du Centre de leadership de l'Armée de terre (ALC) et responsable de la formation des chefs, à tous les niveaux, de l'Armée de terre de la Nouvelle-Zélande (NZ). Au cours de ses 28 ans de service militaire, le Lieutenant-colonel Hoult a occupé un large éventail de postes, dont des fonctions supérieures de leadership dans un contexte multinational au cours d'opérations de maintien de la paix en Iran, à Bougainville et au Timor-Leste. Il vient de l'infanterie et s'est spécialisé dans le domaine de la formation des chefs, notamment en dirigeant pendant six ans le Centre de formation par l'aventure de l'Armée de terre de la NZ, qui est l'école expérimentale de leadership de l'Armée de terre. Il a un diplôme du Command and Staff College (Collège de commandement et d'état-major) de l'Armée de terre de l'Australie et une maîtrise en études de la défense. Il aime se livrer à des activités de plein air avec sa famille et prendre part à des épreuves d'endurance. Il a représenté la Nouvelle-Zélande deux fois à l'Ironman Triathlon World Championship à Hawaï. C'est aussi un pilote de voltige enthousiaste. Il a, dans la foulée du tremblement de terre du 22 février 2011 survenu à Christchurch, été détaché auprès de la police de la NZ, qu'il a aidée dans la planification et la mise sur pied du quartier général chargé des activités de commandement et contrôle relatives au tremblement de terre.

Nick Jans, Ph. D., est brigadier dans la Réserve de l'Armée de terre. Il est adjoint invité en leadership et sociologie militaire au Centre for Defence Leadership & Ethics du Defence College de l'Australie et adjoint invité à la School of Business de la Defence Force Academy de l'Australie.

Daniel Lagacé-Roy est professeur agrégé au Collège militaire royal du Canada à Kingston, en Ontario, où il donne – entre autres – les cours Professionnalisme militaire et éthique et Psychologie et philosophie des conflits religieux. Il est aussi chercheur associé en éthique et leadership militaires à l'Institut du leadership des Forces canadiennes et professeur agrégé à l'Université de Guelph. Il est également directeur du comité d'éthique de la recherche du Collège militaire royal du Canada. Il a auparavant enseigné l'éthique au Dufferin-Peel Catholic School Board, à Mississauga, en Ontario, à l'Université du Québec à Rimouski, au Québec, et à l'Université de l'Alberta à Edmonton, en Alberta. Il a servi dans les Forces canadiennes de 1987 à 1995 (dans la Force régulière) et de 1998 à 2001 (dans la réserve). Il a publié *L'éthique dans les Forces canadiennes : Des choix difficiles* (cahier d'exercices et guide de l'instructeur), le *Guide du mentorat* et des articles sur divers sujets tels que le développement de l'identité et l'intelligence culturelle. Il prépare actuellement un ouvrage sur la guerre, la religion et la violence. M. Lagacé-Roy a un doctorat en philosophie (Ph. D.) de l'Université de Montréal, au Québec.

Collaborateurs

Le Lieutenant-colonel **Psalm Lew** est actuellement directeur de l'École du perfectionnement en leadership (Head, School of Leadership Development), où il est responsable de l'examen et de l'élaboration du programme de leadership dans toutes les écoles des Forces armées de Singapour (SAF). Officier d'infanterie, il est également commandant d'un bataillon d'infanterie des Forces armées du pays. Il a dans le passé occupé les postes de chercheur en chef du musée de l'Armée de terre de Singapour, d'officier d'état-major principal de la 3^e Division de Singapour et d'officier du développement de l'instruction de l'École des élèves-officiers. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (avec mention très honorable) en psychologie de l'Université de Birmingham, au Royaume-Uni, et d'un diplôme de science de l'apprentissage du National Institute of Education de la Nanyang Technological University.

Le Lieutenant-colonel **Douglas Lindsay**, Ph. D., de la US Air Force, est chef adjoint du Département des sciences du comportement et de leadership de la United States Air Force Academy et professeur agrégé. Il a une formation de behavioriste et a exercé les fonctions de psychologue responsable des tests, de psychologue en recherche, d'analyste de professions, de conseiller militaire, d'inspecteur général, de commandant d'escadron adjoint, de professeur et de commandant adjoint, et a récemment servi en Afghanistan, où il était le directeur adjoint aux communications chargé de soutenir l'opération *Enduring Freedom*. Il est titulaire d'un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université d'État de Pennsylvanie et ses recherches portent notamment sur le leadership, la formation des chefs, la dynamique chef-suiveur et l'esprit de subordination. Il a à son actif plus de 50 publications et présentations sur ces sujets et ses textes ont été publiés dans des revues telles que *Military Psychology*, *Journal of Leadership Education*, *International Journal of Training and Development* et *Human Resource Development International*; il est l'auteur de présentations à des organismes tels que l'American Psychological Association, l'American Psychological Society, la Society for Industrial & Organizational Psychology, l'International Military Testing Association et l'International Leadership Association. Il est de plus le co-fondateur et co-rédacteur en chef du *Journal of Character and Leader Integration*.

Robert M. McNab est professeur agrégé d'économie à la Naval Postgraduate School à Monterey, en Californie. Le professeur McNab a publié des textes dans différentes revues à comité de lecture et occupe de façon conjointe un poste au Global Public Policy Academic Group et au Defense Resources Management Institute. Ses recherches portent notamment sur les conséquences de la décentralisation fiscale, la réforme des systèmes de budgétisation et

d'administration des impôts dans les pays en développement et en transition et la nouvelle économie de la sécurité. Le professeur McNab a en 2001 obtenu son doctorat en économie de l'Université d'État de la Géorgie à Atlanta, en Géorgie, et son baccalauréat ès arts de l'Université d'État de la Californie à Stanislaus, en 1991.

Andres Pfister est actuellement assistant à la recherche au Département des études en leadership en communications à l'Académie militaire de la Suisse de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ). Il a une maîtrise ès sciences en psychologie sociale et économique et en économie de l'entreprise de l'Université de Bâle et un doctorat en psychologie sociale et économique de l'Université de Zurich. Ses recherches portent principalement sur l'influence de la personnalité et de la culture sur le comportement des chefs. À l'Académie militaire, il donne plusieurs cours de leadership de même que des cours sur les techniques de présentation et de discussion aux futurs officiers de carrière. Il exerçait auparavant des fonctions de conseiller en ressources humaines. M. Pfister exerce les fonctions d'officier spécialiste (de la milice) au sein du Service psychologique pédagogique des Forces armées suisses et est à ce titre principalement chargé de la prévention du stress et de l'abus des drogues auprès des recrues.

Yvonne Schroeder est entrée dans l'Armée de terre en qualité de conductrice de camion en 1985 et a plus tard demandé à suivre un cours d'officier, qu'elle a terminé en 1990 à titre d'officier des transmissions. Elle a en qualité de chef subalterne été commandant de peloton, commandant de compagnie et officier des opérations au sein de plusieurs bataillons des transmissions, dont le 1^{er} Bataillon des transmissions (des Nations Unies) à Sarajevo en 1992. Avant d'entreprendre son cours de major au Collège de la défense des Pays-Bas en 2001, elle a été G6 du sous-chef d'état-major adjoint (SCEMA) durant l'évaluation de l'état de préparation opérationnelle de la 11^e Brigade de manœuvre d'assaut aérien. En 2003, elle a terminé un baccalauréat en gestion et administration de la gouvernance à La Haye. Toujours en 2003, elle est passée du domaine des transmissions à la psychologie et a obtenu sa maîtrise en psychologie clinique et psychologie du travail en août 2007. Durant ses études à l'Université d'Amsterdam, elle a rédigé sa thèse sur le trouble de stress post-traumatique et les conditions de travail dans trois zones de mission différentes : la Bosnie, l'Iraq et l'Afghanistan. En tant que psychologue militaire, elle a d'abord été chef d'équipe au Centre de sélection psychologique de l'Organisation de défense des Pays-Bas. Depuis 2010, elle occupe un poste de chercheuse au Centre d'excellence en leadership et en éthique et de mentor (des cadres). En raison de son intérêt pour la

Collaborateurs

psychologie du travail et la psychologie clinique, ses recherches portent particulièrement sur le leadership, le professionnalisme moral, le stress professionnel, la constitution d'une équipe, le monitorat, la résilience et l'adaptabilité, et sur la dynamique de la Gestalt-thérapie, de la sexologie et de la psychothérapie émotive. Dans ses moments libres on peut la trouver au Centre médical universitaire d'Amsterdam, où elle est sexologue.

Stefan Seiler est le chef du Département des études en leadership et en communications à l'Académie militaire de la Suisse de l'EPFZ. Il a étudié à l'Université de Fribourg et à l'Université de Leeds et a un doctorat en psychologie de l'éducation de l'Université de Fribourg. Il est depuis 2010 professeur invité à la Nanyang Business School, à Singapour. Ses recherches portent notamment sur le leadership, le leadership interculturel, l'éthique du leadership, la prise des décisions fondées sur l'éthique, la gestion du capital humain et la gestion des conflits. Avant d'occuper son poste à l'Académie militaire de la Suisse, il était cadre supérieur au service des ressources humaines du Crédit Suisse à Zurich et à New York. Il était notamment responsable de projets de restructuration mondiale et de mise en application en Amérique et en Asie. M. Seiler sert au grade de major dans l'Armée de terre, comme officier de milice, et est membre du groupe de travail scientifique militaire qui soutient le Chef des forces terrestres. Il a précédemment été commandant de compagnie et commandant adjoint de bataillon.

Le Major **Ardisutopo Endro Tjahjono**, Ph. D., a obtenu son baccalauréat en psychologie de l'Université de l'Indonésie (1995) et a fait des études supérieures en psychologie industrielle et organisationnelle à l'Université de Melbourne, en Australie (2003). Il a aussi été membre adjoint de l'International Conflict Resolution Centre (ICRC) de l'Université de Melbourne (2002). Il a au cours de sa formation militaire suivi des cours à l'École des officiers des Forces armées de l'Indonésie (1991) et le cours d'officier de niveau avancé des Forces armées de l'Indonésie (2005). Il a en 2007 été observateur militaire au sein de la Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG) et a, en 2010, suivi un cours à l'École d'état-major et de commandement de l'Armée de terre de l'Indonésie. Il est actuellement responsable des recherches en psychologie au sein du Service psychologique de l'Armée de terre.

GLOSSAIRE

4 GBMC	4 ^e Groupe-brigade mécanisé du Canada
G1G	guerre de première génération
G2G	guerre de deuxième génération
G3G	guerre de troisième génération
G4G	guerre de quatrième génération
ACD	Académie canadienne de la Défense
adj	adjudant
Adj FD	Adjudant de la Force de défense
BINTER	<i>Pembinaan Territorial</i> , ou renforcement des capacités territoriales
BRIC	le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine
CBRN	chimique, biologique, radiologique et nucléaire
CEO	cours élémentaire d'officier
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CEMG	chef d'état-major général
CLIP(X)	courage, loyauté, initiative, intégrité, poursuite de l'excellence, facteur X
cmdt	commandant d'unité
CMR	Collège militaire royal du Canada
élof	élève-officier
EOC	environnement opérationnel contemporain
É.-U.	États-Unis
FC	Forces canadiennes

Glossaire

gén X	génération X
gén Y	génération Y
GPS	système de positionnement global
IE	intelligence émotionnelle
IED	dispositif explosif de circonstance
IMLA	International Military Leadership Association
INTERFET	Force internationale au Timor-Oriental
LS	langue seconde
min DN	ministre de la Défense nationale
NZ	Nouvelle-Zélande
NZDF	Force de défense de la Nouvelle-Zélande
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODPB	Organisation de la défense des Pays-Bas
ONG	organisation non gouvernementale
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
partenaires IIIM	partenaires interarmées, interorganisationnels, intergouvernementaux et multinationaux
PESC	politique étrangère et de sécurité commune
PFC	planification fondée sur les capacités
PFOR	Programme de formation des officiers de la Force régulière
PIB	produit intérieur brut
PML	psychologie militaire et leadership

POPA	période d'orientation des élôf de première année
PP	perfectionnement professionnel
QI	quotient intellectuel
RAP	rapport d'appréciation du personnel
RNZAF	Royal New Zealand Air Force
RNZN	Royal New Zealand Navy
s/off	sous-officier (NCO)
SAF	Forces armées de Singapour
SN	service national (NS)
TIC	technologies de l'information et de la communication (ICT)
TCR	transport en commun rapide (MRT)
TNI	<i>Tentara Nasional Indonesia</i> , ou Forces de défense indonésiennes
UAV	véhicule aérien sans pilote (UAV)
UE	Union européenne (EU) United States Air Force Academy (USAFA) détachement de protection des navires (VPD)
VICA	volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté (VUCA)

INDEX

- 4^e Groupe-brigade mécanisé du Canada 38
- accompagnement 155-157
- adaptabilité 14, **43 notes**, 151, 203, 220
- aéronef téléguidé 13, 200
- Afghanistan viii, 11, 12, 14, **23 notes**, 31, 34, 37-39, 46, 126, **139 notes**, 143, 145, 190, 216, 218, 219
- al-Qaida 32, 48, 105, 143
- Allard, Jean Victot 36, 40
- Alliance du Nord 143, 144
- ambiguïté 41, 119, 120, 135, 151, 167, 178, 179
- analyse comportementale rationnelle-émotive (REBA) 156, 157
- anomie 81, 82, **101 notes**
- anti-intellectualisme 26-29, 31, 34
- appartenance militaire 81, 82
- architecture de commandement 60, 61, 72
- Armée nationale afghane 145
- aspects sociaux du leadership (SAoL) 190, 193, 194
- autoleadership 89, 193, 209
- authenticité 192
- autogestion 151, 153-158
- autorité 50, 57, 59, 64, 65, 78, 80, 83, 111, 116, 119, 126, 130, 131, 142, 176-178, 180, 181, 196, 203, 206
- autorité découlant du rôle 83
- autorité méritée personnellement 83
- Banque mondiale 128, **138 notes**
- Baril, Général Maurice 29, 39, **42 notes**, **44 notes**
- barrières d'habitants, ou *Pagar Betis* 51
- Bass, Bernard 180, **187 notes**, 192, **210 notes**, **211 notes**
- biotechnologie 197
- bloc communiste 103
- Bosnie 190, 219
- Boyd, Colonel John 37, **44 notes**
- BRIC 195, 196
- Burns, James 76, 101 *notes*
- Burrows, Brigadier Ian 78, **101 notes**
- Cadre de leadership de l'Armée de terre (ALF) 75, 79, 80, 82, 83, 85-87, 90, 94, 98, 99
- capital humain 73, 80, 104, 220
- Centre de formation territoriale 53
- Centre de leadership de l'Armée de terre de la Nouvelle-Zélande 75, 217
- centre de gravité 48, 77, 99
- Centre de leadership de l'Armée de terre (ALC) 92, 217
- cérémonie de remise des insignes 170, 172
- Chandler, Alfred 121, **138 notes**
- changement intentionnel 157
- charisme 79, 192, 208
- chef guerrier 37, 64
- chefs de clan 107-109, 111
- chefs qui savent s'adapter 154
- chimique, biologique, radiologique et nucléaire 31
- Chine 123, 124, 126, 128-130, 133, 134, 195, 215
- clan Kadhafi 104
- Clausewitz 40
- coalition vii, 65, 70, 104, 107, 108, 130, 143-145, 203
- coefficient de capital marginal 129
- cognitive 17, 85, 154, 155, 160
- Comité olympique 146

Index

- commandants militaires de région touristique 53
- commandement 32, 39, **42 notes**, 50-53, **55 notes**, 59-61, 64, 66, 72, 77, 83, 88, 89, 99, 101, 113, 133, 143, 145, 146, 162-165, 178-181, 184, 204, 216, 217, 220
- Commission Staal 191, 193
- communication non verbale 107, 108, 210
- complexité v, 26, 31, 41, 81, 85, 88, 89, 103, 105, 108, 118, **138 notes**, 146, 151
- composantes stratégiques 51
- connaissances culturelles 111
- conflit des cultures* 204
- conscience de soi 79, 83, 84
- contre-insurrection 11
- contre le terrorisme 46
- Cosgrove, Général Peter 142, **148 notes**, **149 notes**
- Cotton, Sandy 27, 28, **41 notes**
- courage 79, 175, 192
- Cowan, John 37, **44 notes**, 163, 165, **185 notes**
- crise financière 104, 109, 115-117, 125-130, 136, 137
- Croix de Victoria 147, **149 notes**
- culture 12, 17, 19, 26, 27, 29, 30, 38, 57-60, 63, 68, 72, 76, 77, 84, 88, 92-94, 98-100, 107, 110, 117, 120, 128, 164, 170, 171, 173, 193, 201, 219
- culture du leadership 57-60, 63, 68, 72, 86, 88, 100
- culture organisationnelle 92-94, 98, 175
- culturelles 29, 36, 38, 59, 110, 111, 113, 116, 119, 121, 137, 144, 200, 208
- cyberespace 197
- Darul Islam 51
- De l'incompétence militaire : une essai psychologique* 28, **41 notes**
- de Saxe, Herman Maurice 27
- défense i, v, vii, **23 notes**, 29-31, 35, **42-44 notes**, 49-51, **54 notes**, **55 notes**, 58, 59, 61-68, 70, 72, 73, **74 notes**, 76, 77, 86, 92, 94, 98-101, 110, 115, 119, 123-125, 127, 130-132, 136, **139 notes**, 141-144, 146-148, **149 notes**, 152, 153, 158, **159 notes**, 164, 184-187, 189-191, 193, 194, 198, 202, 203, 205-207, 211, **213 notes**, 216, 217, 219
- détachements de protection des navires 201
- dette brute du gouvernement fédéral 127
- développement du capital humain 152
- différences d'âge 2, 5, 19
- différences générationnelles vii, 1-3, 5, 6, 8, 9, 18-20
- dilemmes d'ordre moral 39
- Dili 142
- diriger les capacités 90
- discipline personnelle 183, 184
- dispositifs explosifs de circonstance 32
- Dixon, Norman 28, **41 notes**
- droits de la personne 196
- DuBrin, Andrew J. 161, 183, 184, **188 notes**
- économie de la sécurité 115-117, 125, 131, 133-136, 215, 219
- économie de réseaux 196
- économies 36, 115, 124, 126, 127, 129, 135, 195, 196
- éducation 25-28, 30, 34-38, 41, **42-44 notes**, 91, 92, 94, 99, **101 notes**, 104, 161, 163, 164, 168, 184, **185 notes**, 206, 220
- effet CNN 33
- Ellis, Albert 155, 156, **160 notes**
- empathie 6, 7, 16, 17, 52, 192, 209, 210
- encadrement 84, 194
- environnement de sécurité de l'avenir 136
- équilibre travail/vie personnelle 81, 152
- équipe de leadership 89, 90
- esprit de subordination 60, 62, 63, 68, 193, 218
- estime de soi 3, 6-9, 15, 17, 19
- ethnocentrisme 145

- éthos 35, 60, 64, 83, 87, 100, 175
- évaluations intergénérationnelles 2
- évaluations informelles qui tiennent compte des générations 19
- Evraire, Lieutenant-général R.J. 29, 42
- Facebook 8, 199, 205
- fiabilité 77, 107
- Force internationale d'assistance à la sécurité 37
- Forces armées de libération du Timor oriental (FALINTIL) 142
- forces coalisées 109
- Foursquare 197
- Gates, Robert 115, 123, **139 notes**
- Generation Me 5, **21 notes**, **22 notes**, **24 notes**
- génération X 152
- génération Y 152-155, 157, 158
- Goh Keng Swee 152, **159 notes**
- Goleman, Daniel 208, **213 notes**
- Golfe d'Aden 151
- Granatstein, Jack 30, **42 notes**
- guerre asymétrique 11, 12, 16, 46, 48, **54 notes**
- guerre classique v, 46
- guerre de l'information 197
- guerre économique 137
- guerre froide v, 27, 39, 45, 103, 115, 131
- guerre non conventionnelle 46
- guerre paradoxale 45, 47
- guérilla 32, 50
- Haycock, professeur Ron 34, **43 notes**
- Heifetz, Ronald 66, 67, **73 notes**, **74 notes**
- Howard, sir Michael 28, 37, **41 notes**, **44 notes**
- Hyves 199, 205
- immigrants numériques* 198
- incertitude viii, 31, 48, 58, 119, 132, 135, 151, 153, 154, 167
- Index des perceptions de la corruption de Transparency International 129
- individualisme 9, 15, 16
- influence viii, 29, 33, 53, 59, 63-66, 83, 107, 112, 113, 118, 125, 142, 143, 166, 178, 180-182, **187 notes**, 194, 196, 210, 219
- innovation sociale 196
- instruction viii, 18, 19, 25, 30-32, 34-37, **41 notes**, **43 notes**, 75 79, 80, 90, 91, 93, 99, **101 notes**, 111, 141, 145, 147, 152, 156, 158, 162, 163, 169, 170, 179, 183, 184, 193, 194, 199, 205, 218
- insurrection 47, 48
- intelligence 28, 30 **42 notes**, **44 notes**, 114, **138 notes**, 166, 183, 208-210, **213 notes**
- intelligence émotionnelle 183, 208-210, **213 notes**
- intelligence interpersonnelle 208
- intelligence sociale 209
- Iraq 14, **23 notes**, 38, 46, 108, 126, **139 notes**, **159 notes**, 190, 197, 219
- Jeffrey, Lieutenant-général M.K. **42 notes**
- Jeux olympiques de Sydney 145
- Jurong (île) 151
- Kandahar 38, 145
- kandaks 145
- Kemanunggalan TNI-Rakyat* 50
- Last, David 35, **43 notes**, 168, **185 notes**
- Leadership Board (Conseil de leadership de la Défense) 94

Index

- leadership contextuel 141, 145, 147
leadership de soutien 141, 145, 147
leadership engagé 81, 82, 99, 180, **187 notes**
leadership éthique 141, 144, 147, 163
leadership fondé sur les relations 193, 207, 208
leadership indirect 65
leadership inspirant 141, 147
leadership personnel 141, 143, 147
leadership relationnel 141-143, 147, 190
leadership sans réponses faciles 66, 71
leadership stratégique 58, 66, 72, 89
leadership transactionnel 176
leadership transformationnel 76, 180, 183, 189-192, 194
Legault, Albert 30, **42 notes**
Leslie, Lieutenant-général Andrew 37, 38
Lewin, Kurt 123
Lind, William 45, **54 notes**
lutte au terrorisme 146, 203
lutte contre la piraterie 151
- Marshall, Andrew 120-122, **138 notes**
médias sociaux 196, 197, 204
mémoire collective 71
mentorat 94, 141, 145, 161, 183, 184, 193, 217
mener en restant dans l'ombre 57, 65
métier des armes vii, 34, 36, 40, 167, 169, 199
Military Studies Institute 80, **101 notes**
Millennials (post-boomer) 8, **22-24 notes**
miniaturisation 197
mode d'explication 154-158
modèle de leadership axé sur l'action 79
modèle de leadership fonctionnel 79
modèle des transitions du leadership 89
modèle généraliste 72
- mondialisation 26, 32, 45, 46, 48, 52, 129, 135, 196
Morton, Desmond 30, **42 notes**
- Naisbitt, John 46
nanotechnologie 197
narcissisme 6, 8, 15, 16
Nasution, Général 50, **54 notes**
natifs numériques 198
nouvelle économie de la sécurité 115-117, 125, 131, 133-136, 215, 219
- Okros, Alan 180, 187
omniprésence 154
opération Enduring Freedom 11, 218
opération *New Dawn* 11
opérations d'imposition de la paix 190
opérations de maintien de la paix 11, 77, 217
opérations d'information 11, 33
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) 36, 126-130
Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) 38, 105, 115, 118, 123, **137 notes**, 190, 202
ouverture 14, 31, 32, 111
- paradoxe mondial 46
pays v-ix, 1, 2, 9, 10, 16, 19, 32, 33, 37, **44 notes**, 45-51, 54, 77, 103-106, 108-110, **113 notes**, 115, 117-119, 121, 122, 124-131, 133-135, 137, **139 notes**, 147, 152, 153, 176, 195, 196, 198, 201-203, 208, 218, 219
- perfectionnement professionnel 5, 25, 27, 30, 31, **39 notes**, **44 notes**, 63, 68, 70, 72, 110, 112, 194
permanence 154, 156
Petraeus, Général David 38, 40, 41, **44 notes**
planification fondée sur les capacités 131, 132
polycentrisme 111

- pouvoir 13, 35, 46, 47, 49, 51, 54, 57, 65-67, 77, 95, 106, 110, 112, 113, 125, 126, 132, 133, 135, **159 notes**, 162, 166, 180, 189, 200, 203-205, 208-210, 215, 216
- pouvoir moral 47, 49, 51, 54
- pouvoir physique 49, 51
- Prabowo, Lieutenant-général Johanes Suryo 46, **54 notes**
- prêche par l'exemple 143
- prise des décisions fondées sur l'éthique 220
- printemps arabe 116, 137
- produit intérieur brut (PIB) 127-129, **139 notes**, 196
- profession des armes **23 notes**, 165, 166, **185 notes**, **186 notes**
- Province de Kandahar 38
- psychologie de l'accompagnement 155
- psychothérapie rationnelle émotive (REBT) 155
- puissance 7, 11, 45-47, 49, 53, 112, 118, 121, 123-126, 128, 198, 208
- puissance économique 124, 126
- puissance nationale globale 128
- rapport d'appréciation du personnel (RAP) 30, **42 notes**
- reconstruction 203
- relations institutionnelles 108
- relations personnelles 108
- renforcement des capacités territoriales, ou *Pembinaan territorial* ou *Binter* 49-51, **54 notes**, **55 notes**
- République des États-Unis d'Indonésie 50, 52
- resilience **159 notes**
- Robb, John 48, **54 notes**
- robotique 197
- rotation des emplois 68, 111, 141
- Scales, Major-général Robert H. 36
- Seconde guerre mondiale 9, 50, 127
- séparatisme 49, 52
- Service national (Singapore) 152, **159 notes**
- Singer, Peter 197, **212 notes**
- socialisation 153, 169-171, 173, 175, 179, **186 notes**
- Somalie 164, 185
- souci de l'autre 194
- souplesse comportementale 155
- souplesse du moi 17
- source de détermination interne 7, 154
- sous-officier 28, 60, 79, 89, 94, 95, **101 notes**, 146, 162, 179
- stéréotype 2, 3, 8, 19, **21 notes**, 96
- structure de commandement parallèle 60
- Sun Tzu 45, 117, 118, 120, **137 notes**, **138 notes**
- système de défense totale, ou *Pertahanan Semesta* 50
- système de positionnement global (GPS) 13
- systèmes complexes et adaptables (CAS) 105, 111, 112
- Taiwan 129, 133-135
- taliban viii, 38, 144, 145
- Tarin Kowt 145
- terrain d'entente 107
- test qui sert à évaluer le degré d'optimisme 154
- terminus de transport en commun rapide Orchard 151
- terrorisme 32, 46-48, 146, 203
- théorie de l'apprentissage social 181
- théorie de l'identité sociale 3
- théorie de la complexité 105, 108
- théorie des changements intentionnels de Boyatzis 157
- théorie du leadership situationnel 79

Index

toile sémantique 197

Twenge, Jean 5, 6, 18, **21-24 notes**

Twitter 199

Une armée en un 18

Union européenne (UE) 104, 128, 129, **139 notes**, 198, 200

Union soviétique 122, 131, **138 notes**

unité avec la population 50

US Joint Chiefs of Staff (instance collégiale des chefs d'état-major des États-Unis) 118

valeurs fondamentales 154, 175, 176, 192, 196

véhicule aérien sans pilote 200

Vietnam **138 notes**, 148

Vietnam du Sud 148

Vision du leadership 189, 191, 192

Volatilité 151

Wehrkreise 50

WhatsApp 199

Withers, Général Ramsey 164, 165, **184 notes**, **185 notes**

Yelp 197



PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE