

AU-DELÀ DE LA TRANSFORMATION :

MODÈLE STRATÉGIQUE
D'EMPLOI DES
PM 1/DES ADJUC



AU-DELÀ DE LA TRANSFORMATION :

MODÈLE STRATÉGIQUE
D'EMPLOI DES PM 1/DES ADJUC

Tous droits réservés © 2011 Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.

Produit pour le Chef du Développement des Forces
par le Bureau de publications de la 17^e Escadre
WPO30734

Image sur la couverture : Cplc Colin A. Aiken, Imagerie de la 17^e Escadre

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Au-delà de la transformation : Modèle stratégique d'emploi des pm 1/des adjuc.

"Réalisé pour le Chef du Développement des Forces par le Bureau de publications de la 17^e Escadre".

Comprend des réf. bibliogr.

Également disponible sur l'Internet.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

ISBN 978-1-100-54040-5

No de cat.: D2-289/2011

1. Canada--Forces armées--Sous-officiers--Promotions. 2. Canada--Forces armées--Maîtres--Sélection et nomination. 3. Canada--Forces armées--Adjutants--Sélection et nomination. 4. Canada--Forces armées--Maîtres--Formation. 5. Canada--Forces armées--Adjutants--Formation. 6. Canada--Forces armées--Personnel--Direction. I. Canada. Forces armées canadiennes. Escadre, 17^e II. Canada. Chef du développement des Forces III. Titre: Beyond transformation : the CPO1/CWO Strategic Employment Model. IV. Titre: Modèle stratégique d'emploi des pm 1/des adjuc.

UA600 B49 2012

355.3'38

C2011-980159-0F

Imprimé au Canada.



Chief of the Defence Staff

Chef d'état-major de la Défense

National Defence
Headquarters
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Quartier général de
la Défense nationale
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Le 26 août 2011

Liste de diffusion

MODÈLE STRATÉGIQUE D'EMPLOI DES PM 1/DES ADJUC

Dans le cadre de mon engagement continu à l'égard de la transformation des Forces canadiennes (FC), je suis heureux de présenter le document *Au-delà de la transformation : Modèle stratégique d'emploi des pm 1/des adjuc*. Ce modèle constitue une approche novatrice et bien adaptée pour la mise sur pied, la formation, l'emploi et le maintien en puissance des effectifs des pm 1 et des adjuc futurs. De plus, ce modèle table sur les succès passés et propose un processus plus exhaustif qui permettra de mieux répondre aux impératifs opérationnels et institutionnels des FC.

Les pm 1/adjuc constituent un ensemble de connaissances et d'expertise professionnelle important au sein des Forces canadiennes. Pour cette raison, j'estime qu'ils doivent jouer un rôle phare au cours de la période de transformation permanente. Tout en jouant un rôle de cointendants des traditions, des normes et de l'éthos des FC, ils devront également faire preuve de leadership lorsqu'ils feront face à l'incertitude et à la complexité des difficultés que devront surmonter les FC dans le futur.

Ce modèle servira à orienter la formation, le perfectionnement professionnel, la gestion de carrière et la planification de la relève des pm 1/ des adjuc afin de créer un bassin de plus en plus important de militaires du rang supérieurs jouissant d'une grande visibilité sur le plan stratégique. Ce modèle fournira également les modules nécessaires pour la mise sur pied, la formation et le maintien en puissance des effectifs des pm 1/ des adjuc futurs pour qu'ils puissent occuper des postes clés/des postes équivalant à des nominations supérieures. Enfin, mentionnons que ce modèle reflète le caractère évolutif de la transformation, et qu'il mérite que tous les intervenants appuient pleinement sa mise en œuvre.

W.J. Natynczyk
Général



AVANT-PROPOS

J'ai le plaisir, au nom du Chef d'état-major de la Défense (CEMD), de présenter le document *Au-delà de la transformation : Modèle stratégique d'emploi des pm 1/des adjuc* au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC).

Ce document vise à offrir une vision et une orientation stratégiques aux communautés d'intérêts et de pratique qui façonnent le perfectionnement professionnel (PP) de nos premiers maîtres de 1^{re} classe et de nos adjudants-chefs (pm 1/adjuc). Ce modèle vise également à orienter les processus de recrutement au-delà du niveau tactique, jusqu'aux postes clés et aux nominations supérieures (PC/NS).

Jusqu'à maintenant, le modèle d'emploi actuel nous a été fort utile. Cela dit, pour relever les défis propres à l'environnement stratégique futur, il faudra faire preuve d'innovation, de cohésion et d'un leadership adaptatif. Puisque les opérations militaires sont de plus en plus perfectionnées et complexes et qu'on assiste à une augmentation exceptionnelle du nombre de militaires du rang (MR) possédant un niveau de scolarité élevé et beaucoup d'expérience, il faudra adopter de nouvelles approches. En proposant un modèle durable et progressif pour orienter la mise au point de produits d'instruction, le PP et la gestion de carrière, les FC consolideront leurs équipes de commandement/de leadership supérieur et s'assureront que les pm 1/adjuc nommés pour occuper ces postes essentiels seront bien préparés pour apporter des contributions importantes et immédiates.

Le document *Au-delà de la transformation : Modèle stratégique d'emploi des pm 1/des adjuc* aidera également ceux et celles qui participent directement au PP et à la planification de la relève des MR supérieurs à formuler des politiques et à établir des pratiques liées à la mise sur pied, à la formation, à l'emploi et au maintien en puissance des effectifs de pm 1/adjuc. J'encourage également tous les membres de l'Équipe de la Défense à consulter ce document pour toujours être au fait du PP systématique de nos pm 1/adjuc PC/NS futurs.

L'histoire nous rappelle que l'efficacité de toute force combattante dépend souvent de l'expérience, de la perspicacité et de la créativité de ses militaires du rang supérieur. En tâchant de trouver la meilleure façon

de préparer et d'habiliter ces membres de l'équipe du MDN/des FC tant appréciés, nous pouvons nous assurer que nous demeurons une force militaire du XXI^e siècle des plus agiles.



J.A.R. Cleroux

Premier maître de 1^{re} classe

Adjudant-chef des Forces canadiennes

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	1
1.1	Contexte	
1.2	But	
1.3	Défi	
1.4	Hypothèses	
1.5	Contraintes	
2	L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE FUTUR.	7
2.1	L'environnement opérationnel futur	
2.2	Approche globale aux opérations	
2.3	Le leadership des FC aux trois niveaux	
2.4	Équipe de commandement/de leadership supérieur	
3	LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	15
3.1	Favoriser une culture de commandement et de leadership commune	
3.2	Assurer la gestion des compétences professionnelles des pm 1/adjuc	
3.3	Apporter une contribution importante au leadership institutionnel et opérationnel des FC	
3.4	Améliorer les perspectives de carrière des MR en leur accordant une plus grande marge de manœuvre	
3.5	Appuyer le perfectionnement professionnel des pm 1/adjuc au niveau stratégique	
4	LES PM 1/ADJUC AU NIVEAU STRATÉGIQUE	23
4.1	État actuel	
4.2	Lacunes	
4.3	Implications	
5	LE MODÈLE PROGRESSIF	29
5.1	Mise sur pied (identification précoce)	
5.2	Développement (mentorat, éducation, formation)	
5.3	Emploi (gestion de carrière, occasions multiples)	
5.4	Maintien en puissance	
5.5	Sélection, nomination et transition	

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

6	RECOMMANDATIONS	37
7	SOMMAIRE DES DÉDUCTIONS.....	39
8	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE.....	41
9	GLOSSAIRE.....	43
10	LISTE D'ACRONYMES.....	45
11	NOTES EN FIN DE TEXTE.....	47

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Le modèle progressif	3
FIGURE 2	La relation du modèle des domaines	8
FIGURE 3	Le modèle progressif défini	30
FIGURE 4	Le modèle progressif – Première étape	31
FIGURE 5	Le modèle progressif – Deuxième étape	32
FIGURE 6	Le modèle progressif – Troisième étape	33
FIGURE 7	Le modèle progressif – Quatrième étape	35

1 INTRODUCTION



PHOTO : Cpl Shilo Adamson, Caméra de combat des Forces canadiennes

Tout comme les Forces canadiennes continuent de faire l'objet d'une transformation globale, il doit en être de même des rôles et des responsabilités des premiers maîtres de 1^{re} classe/des adjudants-chefs, les gardiens de la profession des armes au Canada. L'environnement opérationnel de plus en plus complexe exige que les FC redéfinissent et élargissent les rôles au « niveau stratégique » des pm 1/adjudc choisis afin d'optimiser leur contribution au leadership opérationnel et institutionnel.

Pour être en mesure de remplir ces rôles, le développement des pm 1/ des adjudc devra se faire systématiquement, au fil du temps, et ces derniers devront être employés précisément au sein d'un modèle qui assurera la coordination entre les exigences institutionnelles et opérationnelles de l'environnement de défense et de sécurité de demain.

1.1 Contexte

Les forces ennemies ont mis au point des méthodes asymétriques et perfectionnées conçues pour contourner nos obligations juridiques et neutraliser nos capacités. La plupart, voire la totalité, des opérations des FC futures exigeront des approches disciplinaires globales. Dans presque tous les cas, ces approches comprendront des coalitions multinationales, d'autres ministères et des organisations non gouvernementales (ONG).

Les FC devront donc se doter d'un leadership, à tous les niveaux, capable de comprendre, de s'adapter et de s'imposer malgré la complexité des opérations. L'innovation, l'agilité et la pensée critique continueront d'être des qualités essentielles que doivent posséder les dirigeants des FC. Les FC doivent agir. La nouvelle réalité est beaucoup moins prévisible que celle du passé. *Servir avec honneur* décrit le changement de paradigme dans cette direction; « [...] **l'incertitude, l'ambiguïté et la complexité caractériseront de plus en plus la plupart des opérations dans tous les types d'environnement [...]** »¹.

Le corps des pm 1/adjuc possède énormément d'expérience, de sagesse, de professionnalisme, d'intégrité ainsi qu'un sens de l'éthique considérable. Ces compétences de base ont bien servi les FC par le passé et doivent donc demeurer primordiales aux niveaux opérationnel et tactique. Les rôles d'un capitaine d'armes de navire, d'un sergent-major régimentaire (SMR) d'unité ou d'un adjuc d'escadron demeureront en grande partie inchangés, et ils doivent être considérés comme des rôles fondamentaux. Pour mener les opérations des FC futures, il faudra compter sur des dirigeants institutionnels ainsi que sur des dirigeants opérationnels possédant une meilleure connaissance de la situation, un ensemble de compétences cognitives améliorées et une meilleure compréhension du contexte au niveau stratégique. Dans cette nouvelle réalité stratégique, les pm 1/adjuc constituent une source incroyable de capacités essentielles et de capacités potentielles supplémentaires. Les FC doivent adopter une approche systématique et adaptable pour **mettre sur pied, former, employer et maintenir en puissance** leurs effectifs de pm 1/adjuc de manière à atteindre le niveau d'emploi stratégique. L'exploitation efficace de ce potentiel latent permettra de créer un facteur de multiplication de la force institutionnelle et opérationnelle pour les trois niveaux de leadership des FC.

DÉDUCTION: L'innovation, l'agilité et la pensée critique constituent des éléments qui seront de plus en plus essentiels dans le cadre des stratégies opérationnelles des FC.

DÉDUCTION: Les FC doivent adopter une approche systématique et adaptable pour mettre sur pied, former, employer et maintenir en puissance leurs effectifs de pm 1/adjuc de manière à atteindre le niveau d'emploi stratégique.

ayant des habiletés améliorées liées à la pensée critique a progressé. Ces nouveaux outils deviendront des éléments essentiels pour atteindre un niveau maximal d'efficacité institutionnelle et opérationnelle. Pour atteindre les états finaux désirés des FC, il est crucial de comprendre le contexte stratégique et d'établir de quelle façon il est interprété aux niveaux opérationnel et tactique. Les pm 1/adjud doivent agir comme intermédiaires pour le commandant entre ces deux réalités, qui sont souvent aux antipodes l'une de l'autre. Les implications stratégiques des décisions prises au niveau tactique sont devenues à ce point importantes qu'on ne peut tout simplement plus maintenir le *statu quo*.

En effet, les décisions et les mesures prises par les matelots de 1^{re} classe/caporaux et militaires de grade supérieur et leurs subordonnés ont souvent des conséquences jusqu'aux niveaux politique et stratégique, le caractère changeant des opérations ayant tendance à accroître les rôles et les responsabilités des MR².

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada

Tout comme les innovations technologiques ont révolutionné les dernières décennies, les caractéristiques démographiques, les mouvements migratoires humains, les capacités militaires émergentes, le pouvoir de persuasion des médias, l'informatique omniprésente, les nanotechnologies ainsi que d'autres facteurs révolutionneront les décennies à venir et complexifieront davantage les opérations militaires. Ces nouveaux facteurs entraîneront une surveillance accrue et influenceront la façon dont les FC recrutent, maintiennent en poste, forment, éduquent et emploient leurs effectifs. De plus, tous ces facteurs transformeront notre planification des opérations, façonneront notre perception et influenceront la façon dont nous menons à bien nos missions. Les pm 1/adjud doivent posséder les ensembles de compétences améliorées décrits précédemment, y compris une responsabilité accrue, afin de mobiliser avec efficacité les trois niveaux de leadership. Ils doivent être les « yeux et les oreilles » du commandant à l'échelle de la sphère de commandement pour mesurer « l'atmosphère », établir la réalité de terrain et offrir des conseils francs à tous les niveaux de la chaîne de commandement.

DÉDUCTION: Les implications stratégiques des décisions prises au niveau tactique sont devenues à ce point importantes qu'on ne peut tout simplement plus maintenir le *statu quo*.

1.4 Hypothèses

Les hypothèses invoquées dans le présent document reflètent les niveaux déclarés de la transformation des FC désirée. Ces déductions découlent de diverses publications ministérielles qui ont été présentées comme stratégie d'atténuation pour s'attaquer aux défis précédemment et pour promouvoir l'évolution des responsabilités liées au leadership. La doctrine de leadership des FC résume quelques unes de ces exigences de la façon suivante :

Trois concepts sous tendent le leadership partagé :

- *les fonctions essentielles du leadership devraient être partagées à divers degrés avec les leaders de niveaux équivalents et subordonnés;*
- *l'aptitude au leadership chez les officiers, les adjudants et les sous-officiers, jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique, devrait être pleinement développée et exploitée;*
- *on devrait donner à tous les membres des FC l'occasion de développer cette aptitude latente et de s'en servir³.*

Par conséquent, le MSE des pm 1/adjud suppose ce qui suit :

- Puisque les opérations des FC deviendront de plus en plus complexes, les rôles des pm 1/adjud devront être élargis et englober une plus grande marge de manœuvre pour le compte des commandants.
- Les opérations des FC continueront de prendre appui sur le droit canadien et international ainsi que sur les directives du gouvernement du Canada. Il sera donc d'autant plus important que les pm 1/adjud s'assurent que les opérations sont menées conformément aux principes qui orientent la profession des armes au Canada.
- Les opérations des FC seront de plus en plus souvent menées dans le contexte d'une approche globale du gouvernement du Canada et, par conséquent, les pm 1/adjud devront être familiers avec les répercussions de cette approche.
- Les pm 1/adjud doivent avoir une meilleure compréhension du contexte stratégique afin de renforcer des normes d'éthique rigoureuses à l'échelle des FC.

- o Les technologies en constante évolution permettront de produire des capacités militaires de plus en plus complexes; par conséquent, l'effectif devra posséder des compétences techniques d'un niveau équivalent. Les pm 1/adjuc doivent être au fait de ces progrès en tout temps et offrir des recommandations aux commandants concernant leur mise en œuvre.
- o Les changements apportés à la formation créent constamment un décalage entre les techniques, les tactiques et les procédures et les besoins opérationnels. Les pm 1/adjuc doivent mettre à profit leur vaste expérience pour s'assurer que les FC demeurent à l'avant-garde en ce qui a trait à l'application des leçons retenues.

1.5 Contraintes

L'élaboration du *modèle progressif* et d'un plan pour sa mise en œuvre doit être entreprise en dépit des contraintes suivantes :

- o Les pm 1/adjuc doivent assurer la gestion de la profession des armes tout en demeurant des experts techniques dans leur discipline des FC respective.
- o Le MSE des pm 1/adjuc doit permettre aux pm 1/adjuc futurs d'avoir une plus grande autonomie afin d'accroître leur contribution au leadership institutionnel et opérationnel des FC.
- o Le MSE des pm 1/adjuc doit faire en sorte que le perfectionnement professionnel des pm 1/adjuc tienne compte des technologies militaires et des capacités émergentes des FC.
- o Le MSE des pm 1/adjuc doit intégrer les initiatives de PP des pm 1/adjuc existantes et les assimiler au *modèle progressif*.
- o Le *modèle progressif* doit être durable et en constante évolution.
- o Le *modèle progressif* doit inclure la Force régulière ainsi que la Force de réserve.

2 L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE FUTUR



PHOTO : Cplc Samantha Crowe

L'environnement stratégique futur décrit la réalité mondiale en constante évolution dans laquelle le gouvernement du Canada (GC) emploiera ses instruments de pouvoir et d'influence nationaux dans un avenir prévisible et au delà. Le document intitulé *L'environnement de la sécurité future 2008-2030 Partie 1 : Tendances actuelles et émergentes* (ESF) ⁴ présente certains des facteurs qui, une fois réunis, traduiront cette nouvelle réalité. Ces facteurs comprennent entre autres des alliances politiques, les écarts et l'interdépendance économiques, la sécurité mondiale, les responsabilités et les opérations militaires, la disponibilité des ressources, les défis en matière d'environnement, les préoccupations relatives à la santé, les progrès scientifiques et technologiques ainsi que d'autres tendances émergentes. C'est dans ce contexte que les FC mèneront des opérations et ce sont là certains des facteurs qui établiront les conditions, les contraintes et les objectifs liés à la réussite opérationnelle.

Tout dans notre société laisse entrevoir un degré plus élevé de complexité, ce qui ne veut pas nécessairement dire que tout sera plus compliqué [...]
[Traduction]

Ross Pigeau, Ph. D, RDCC Toronto

2.1 L'environnement opérationnel futur

L'environnement opérationnel futur représente la façon dont les facteurs décrits dans la section précédente pourraient, une fois réunis, influencer la conduite des opérations ou des missions des FC. Ces facteurs façonneront l'établissement d'éléments comme des plans de campagne, des règles d'engagement et des restrictions relatives à la participation pour chaque mission distincte. Selon le *Concept cadre intégré*, les trois domaines traditionnels, soit la mer, la terre et l'air, se sont élargis de manière à inclure les domaines spatial, virtuel et humain.

Ces trois domaines supplémentaires sont en passe de devenir de véritables espaces de combat⁵. Compte tenu de l'évolution du concept traditionnel de conduite de la guerre, les FC doivent expressément développer un effectif à l'esprit novateur, agile mentalement et capable de faire preuve d'un esprit critique à plusieurs niveaux dans des environnements opérationnels dynamiques et très complexes. Le Canada génère systématiquement des retombées à l'échelle mondiale qui ne sont pas proportionnelles à sa taille. C'est en très grande partie grâce aux FC que le Canada dispose d'une telle capacité. Pour être en mesure de poursuivre leur transformation, les FC doivent constamment élaborer des stratégies pour s'assurer que nous pouvons continuer à « jouer dans la cour des grands. »

Un environnement de sécurité de plus en plus complexe, il faut mettre en place des approches globales, intégrées, adaptatives et réseautées en vue de réaliser l'intention du pays.

Concept cadre intégré (CCI)

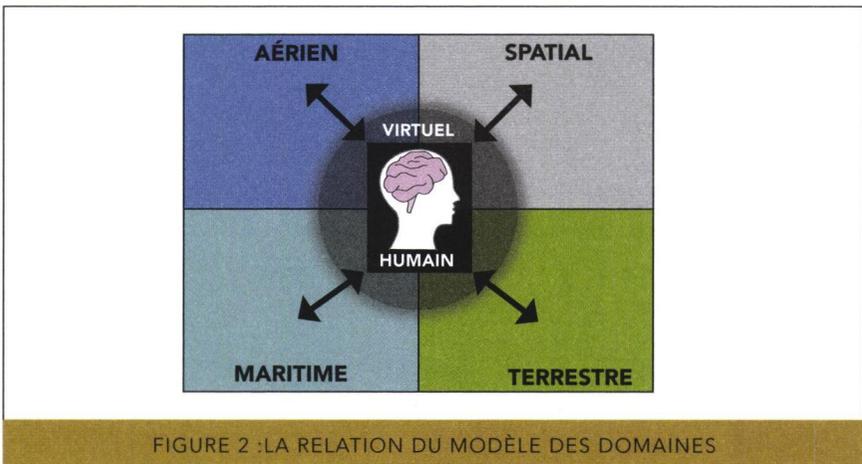


FIGURE 2 : LA RELATION DU MODÈLE DES DOMAINES

2.2 Approche globale aux opérations

La demande pour que les FC défendent le Canada et l'Amérique du Nord et qu'elles contribuent à la paix et à la sécurité nationales demeure inchangée et non négociable. La Stratégie de défense *Le Canada d'abord*⁶ (SDCD) expose les attentes du gouvernement du Canada en matière de défense, établit les orientations pour les opérations des FC et met en lumière les rôles et les objectifs établis pour les FC.

En janvier 2010, les FC ont offert de l'aide humanitaire et du secours aux sinistrés en Haïti, en plus d'être présentes aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, de lutter contre la piraterie au large de la Corne de l'Afrique, de participer à des mesures anti insurrectionnelles importantes en Afghanistan et de mener des tâches de base au pays, le tout, simultanément. Chacune de ces missions comprenait un éventail de conditions variées et mettait à contribution d'autres ministères, notre partenaire de défense continentale et, dans certains cas, diverses coalitions internationales. Il s'agit de la nouvelle définition de la réalité stratégique canadienne. Les opérations militaires contemporaines et futures seront de plus en plus souvent entreprises dans le contexte de cette approche globale pangouvernementale.

Le Groupe propose l'adoption d'une stratégie canadienne nouvelle et plus globale pour l'Afghanistan — une stratégie qui honore les sacrifices déjà consentis par les Canadiens...

Groupe consultatif indépendant sur l'avenir de la mission canadienne en Afghanistan

DEDUCTION: Les opérations militaires contemporaines et futures seront de plus en plus souvent entreprises dans le contexte de cette approche globale pangouvernementale.

2.3 Le leadership des FC à trois niveaux

Il existe trois niveaux de leadership définis au sein des FC : les niveaux tactique, opérationnel et stratégique. Chacun de ces niveaux nécessite une préparation, un PP et des compétences bien définis. Ces éléments ne sont pas censés être des composantes individuelles isolées pratiquées à un niveau donné, mais plutôt le résultat cumulatif de la formation, de l'éducation, des expériences et des leçons retenues à chaque niveau et

appliquées au niveau suivant. Tout comme des modules, les composantes de chaque niveau constituent des éléments essentiels de la fondation requise pour passer au niveau suivant.

Le niveau tactique est le niveau le plus connu. Il englobe le groupe le plus important de dirigeants des FC. C'est à ce niveau que nos dirigeants « se font la main ». Même si, sur le plan technique, il s'agit du niveau inférieur, c'est sans doute le niveau le plus difficile, en raison de la nouvelle réalité stratégique. C'est à ce niveau que le concept d'*équipe de commandement* est le plus évident, le plus facilement discernable et le plus essentiel. Les décisions prises par ces équipes de commandement supposent des pertes de vies potentielles dans le « brouillard de la guerre » omniprésent. De plus, on s'attend à ce que nos dirigeants les moins expérimentés comprennent clairement l'intention implicite du commandement et qu'ils la traduisent en une action tactique explicite. Ce paradoxe est décrit dans la doctrine des FC : *Voilà pourquoi la philosophie de commandement de mission adoptée par les FC prône explicitement la nécessité de laisser aux subordonnés la plus grande liberté d'action possible compte tenu de l'intention du commandant*⁷. Les enjeux sont souvent plus importants et plus immédiats. Les pm 1/adjuc constituent un intermédiaire essentiel entre l'intention opérationnelle et la décision tactique.

Au niveau opérationnel, les dirigeants reçoivent généralement des conseils sous la forme d'éléments comme des directives de mise en œuvre stratégique (DMS). Il leur incombe ensuite de transformer cette intention stratégique en plans opérationnels. Le fait que le poste de chef de mission soit normalement occupé par un diplomate chevronné, ou son équivalent, rend les choses un peu plus aisées. Par conséquent, les commandants opérationnels peuvent se préoccuper principalement des aspects militaires de la mission, malgré leur participation à une approche globale. Les pm 1/adjuc sont en règle générale plus à l'aise à ce niveau, puisque ce dernier constitue une progression plus directe à partir du niveau tactique. Cela dit, les pm 1/adjuc au niveau opérationnel bénéficieraient aussi grandement d'une meilleure connaissance des implications stratégiques à ce niveau.

Au niveau stratégique, les dirigeants des FC collaborent directement avec le gouvernement au niveau national en ce qui a trait à tous les aspects touchant les FC. Ce niveau représente le lien entre la politique nationale et l'utilisation judicieuse des forces armées pour l'atteinte des objectifs pour servir les intérêts nationaux. Les priorités du gouvernement sont établies

dans des documents cadres de haut niveau comme la SDCD. Il incombe ensuite à nos dirigeants stratégiques d'établir les conditions que les FC doivent remplir pour respecter ces priorités. En règle générale, on note des lacunes quant à la préparation officielle des membres des équipes de leadership à ce niveau.

Il existe une sorte de refus de l'échec lors de la formation en cours d'emploi. Lorsqu'il a invoqué le Programme de leadership à l'intention des cadres supérieurs donné au Collège des Forces canadiennes (CFC), le Vam (à la retraite) Ron Buck a affirmé ce qui suit : [Traduction] « [...] Les FC produisent des dirigeants exceptionnels aux niveaux opérationnel et tactique, mais la préparation de nos officiers supérieurs est insuffisante au niveau du leadership stratégique ». Le MSE visant les pm 1/adjuc porte spécifiquement sur les pm 1/adjuc à ce niveau. Toutefois, afin d'aider tout pm 1/adjuc à atteindre le niveau d'emploi stratégique, le modèle progressif doit comprendre tous les pm 1/adjuc aux niveaux opérationnel et stratégique pour assurer la création d'un bassin suffisant de candidats dont la préparation a été effectuée graduellement.

« [...] les FC produisent des dirigeants exceptionnels aux niveaux opérationnel et tactique, mais la préparation de nos officiers supérieurs est insuffisante au niveau du leadership stratégique. »

Vice-amiral (à la retraite) Ron Buck, ancien VCEMD

2.4 Équipe de commandement/de leadership supérieur

Le concept d'équipe de commandement des FC se définit généralement comme [Traduction] « un ensemble distinct composé d'au moins deux personnes qui se sont engagées, avec dynamisme, de façon interdépendante et avec souplesse, à atteindre une mission/un but/un objectif commun et important, à qui l'on a confié des fonctions ou des rôles précis, et dont la durée de vie en tant que membre est limitée »⁸. Cette description s'applique très bien aux niveaux opérationnel et tactique. Toutefois, au niveau stratégique, il vaut mieux utiliser l'expression *équipe de leadership supérieur*.

La compréhension et l'application de ce concept dépendent largement du contexte de l'environnement, de la branche, du métier ou de la communauté de pratique. Cela dit, l'équipe de commandement est

d'emblée reconnue comme la combinaison d'un commandant et d'un pm 1 ou d'un adjuc. Chacun est le membre supérieur de son corps respectif (officier/MR), et leurs sphères d'influence individuelles et leur éventail de compétences précis sont fusionnés pour former le niveau de leadership final de leur organisation. Même si, en pratique, cette prémisse est bonne, elle s'applique essentiellement au niveau tactique ou au niveau opérationnel.

Le niveau stratégique est plutôt différent. À ce niveau, l'équipe de commandement évolue pour devenir une *équipe de leadership supérieur*. Elle comprend le commandant qui noue le dialogue avec des intervenants du niveau politique pour établir la marche à suivre afin que les priorités nationales représentent l'excellence institutionnelle. Le commandant peut compter sur des équipes de commandement de plusieurs niveaux opérationnel et tactique pour les transformer en pratiques exemplaires opérationnelles. L'excellence institutionnelle, pour sa part, est beaucoup plus ambiguë et difficile à définir. C'est là que le ou les commandants du niveau stratégique doivent dépendre de leurs pm 1/adjuc les plus chevronnés et expérimentés pour avoir une compréhension générale de ce contexte stratégique et suffisamment de responsabilités accrues pour évaluer de façon indépendante ses implications.

Les pm 1/adjuc doivent avoir une compréhension tout aussi globale de l'influence qu'aura ce contexte stratégique sur les niveaux opérationnel et tactique. Ils doivent alors contribuer au cycle décisionnel du commandant. À cette fin, ils collaborent avec un réseau élargi de pm 1/adjuc des trois niveaux pour mettre à profit leur expertise professionnelle, leurs connaissances techniques et leur expérience opérationnelle afin de recommander des plans d'action potentiels. Le nombre de pm 1/d'adjuc qui jouent réellement un rôle à ce niveau doit être établi avec soin.

Même si le concept d'équipe de commandement peut être élaboré et mis en œuvre jusqu'au niveau du peloton ou du détachement, la responsabilité finale incombe aux niveaux les plus élevés décrits précédemment. Voici un extrait du *Précis de leadership militaire* :

L'élaboration et la mise en œuvre du concept aux plus bas niveaux serviront à présenter et à faire connaître l'utilité et l'efficacité de cette approche aux officiers et aux MR les moins expérimentés. Elles permettront également de consolider, tôt et de façon progressive, la confiance à l'égard des points forts et des capacités de chaque membre des forces. L'état final est

atteint lorsque les officiers et les MR forment une équipe de commandement de plus haut niveau, qui sait exactement ce que chacun apporte à l'équipe et qui peut donc tirer parti de chacun de ses membres⁹. [Traduction]

DÉDUCTION: Le concept d'équipe de commandement/de leadership des FC doit être officialisé dans la doctrine et appuyé par les dirigeants supérieurs afin de démontrer l'évolution de la confiance accordée au corps des MR et d'appuyer le *modèle progressif* des pm 1/adjuc au niveau stratégique.

3 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES



PHOTO : Cpl Johanie Maheu, Service d'imagerie de la Formation, Halifax, N.-É.

Cinq objectifs stratégiques (OS) ont été établis à l'appui du *modèle progressif*.

- *Favoriser une culture de commandement et de leadership commune*
- *Assurer la gestion des compétences professionnelles des pm 1/adjuc*
- *Apporter une importante contribution au leadership institutionnel et opérationnel des FC*
- *Améliorer les perspectives de carrière des MR en leur accordant une plus grande marge de manœuvre*
- *Appuyer le perfectionnement professionnel des pm 1/adjuc au niveau stratégique*

Chaque OS appuie le but ultime et consolide les exigences institutionnelles et opérationnelles du modèle. Le modèle, à son tour, doit appuyer l'impératif opérationnel des FC. Ces OS ne sont pas censés être normatifs ou décrire (**le comment**). Ils visent plutôt à cibler et à décrire chaque exigence liée à la composante (**l'objet**) et à démontrer son soutien à l'égard de l'objectif (**le pourquoi**). Il vaut mieux laisser aux communautés d'intérêt et de pratique le soin de s'occuper du **comment**.

Enfin, la liste des composantes qui appuient chaque OS n'est pas définitive. En fait, elle est censée susciter des discussions et orienter l'établissement des listes d'exigences définitives. Une fois établies, les exigences seraient incluses à un plan de mise en œuvre.

3.1 Favoriser une culture de commandement et de leadership commune

Au cours des vingt dernières années, les FC ont établi un répertoire imposant de leçons retenues d'une grande utilité. Ces leçons ont été acquises à un tempo opérationnel rapide et à un coût très élevé. Elles ont également confirmé l'importance et l'efficacité des équipes de commandement et de leadership d'officiers/de MR des FC. Les FC ne doivent pas simplement communiquer l'utilité et l'emploi de cette approche de façon anecdotique. Ces leçons doivent être intégrées dans la doctrine des FC afin de subsister au roulement de personnel et de constituer une référence durable sur laquelle on s'appuiera plutôt que d'obliger les générations futures à apprendre de nouveau ces leçons importantes lorsque le rythme des opérations ralentit. Afin de favoriser une culture de commandement et de leadership commune, les FC doivent :

- o établir et favoriser une confiance inébranlable à l'égard des capacités de chaque corps;
- o favoriser une compréhension commune des points forts de chaque corps;
- o saisir les occasions pour établir un PP commun;
- o favoriser un discours ouvert, continu et franc entre les corps;
- o développer une vision de collaboration pour les FC futures et procéder à sa concrétisation;
- o employer des officiers et des MR en fonction de leurs connaissances et non en fonction de leur grade;
- o enseigner le commandement de mission et l'intention implicite par rapport à l'intention explicite;
- o présenter et encourager cette culture commune tôt et souvent.

3.2 Assurer la gestion des compétences professionnelles des pm 1/adjuc

Ce modèle est fondé sur l'idée voulant que les officiers doivent toujours être des officiers, et que les MR doivent toujours être des MR. Chaque corps a ses rôles essentiels, ses responsabilités et une identité qui lui est propre ainsi qu'un effectif fier et professionnel. Ce modèle reconnaît que le concept des officiers/des MR canadiens est très fort et qu'il devait toujours en être ainsi. Afin que les pm 1/les adjuc puissent être nommés à des postes clés¹⁰ et à des postes correspondant à des nominations supérieures¹¹, ils doivent d'abord maîtriser et illustrer les compétences professionnelles des pm 1/adjuc. Même si ce sujet a suscité des discussions fréquentes et passionnées, les éléments suivants constituent, selon ce modèle, les compétences de base que les pm 1/adjuc doivent posséder :

- o faire preuve de loyauté et favoriser la loyauté à tous les niveaux de la chaîne de commandement;
- o préparer les membres des FC en vue de l'application judicieuse de la force gérée;
- o promouvoir la forme physique et donner l'exemple;
- o atteindre et promouvoir l'excellence technique et tactique;
- o maîtriser l'autodiscipline et imposer la discipline de groupe;
- o incarner les normes d'éthique des FC;
- o faire preuve de courage et de conviction;
- o préserver les coutumes et les traditions des FC et de la profession des armes;
- o maintenir un vaste réseau de ressources humaines;
- o promouvoir et influencer le moral;
- o protéger et améliorer le prestige et le professionnalisme du corps des MR :
- o communiquer efficacement;
- o diriger le changement institutionnel.

3.3 Apporter une contribution importante au leadership institutionnel et opérationnel des FC

Aux fins du présent modèle, le concept d'*équipe de commandement* future des FC de l'avenir a été défini comme l'ensemble des compétences et des sphères d'influence fusionnées d'un commandant et d'un pm 1/adjud aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique. Les *équipes de leadership* des FC ont été décrites comme les équipes qui existent au niveau stratégique. Par conséquent, on sera en présence d'officiers et de MR, de tous les niveaux, dont les niveaux intellectuels et émotionnels seront équivalents¹², mais qui ne seront pas tenus d'avoir les mêmes équivalences sur le plan de la scolarité. Afin d'atteindre ces objectifs, l'institution doit :

- o transférer des responsabilités de l'équipe de leadership/de commandement aux pm 1/adjud PC/NS;
- o faire preuve d'une intention de commandement commune et d'un objectif commun;
- o optimiser les perspectives pour les pm 1/adjud d'offrir une réalité de terrain franche et exacte;
- o faire reconnaître et accepter le concept par la direction supérieure des FC;
- o tirer parti des connaissances communes des pm 1/adjud;
- o tirer parti des compétences de l'équipe des MR/officiers en tant que multiplicateur de force;
- o contribuer aux concepts et les transformer en politiques et en techniques, tactiques et procédures (TTP) efficaces;
- o communiquer et replacer dans son contexte l'intention stratégique;
- o améliorer les capacités des pm 1/adjud d'appuyer le cycle décisionnel et d'y contribuer;
- o permettre aux pm 1/adjud d'exercer et d'exploiter l'autorité considérable qui leur est conférée;
- o fournir la connaissance de la situation propre aux MR à l'équipe de commandement.

3.4 Améliorer les perspectives de carrière des MR en leur accordant une plus grande marge de manoeuvre

Les composantes de cet OS sont peut-être les plus controversées et les plus difficiles à concilier. Le modèle progressif cible la nécessité d'adopter une approche évolutive et mûrement réfléchie afin de mettre sur pied, de former, d'employer et de maintenir en puissance les effectifs de pm 1/adjuc PC/NS futurs. Les experts en la matière (EM) et les communautés d'intérêt et de pratique doivent être consultés tôt et sur une base continue pour s'assurer que des initiatives parallèles sont prises en compte, et qu'un plan de mise en œuvre réaliste est conçu. Afin de soutenir cet OS, les FC doivent :

- o cibler et enseigner les compétences des pm 1/adjuc qui permettent l'emploi global des FC à ce grade;
- o favoriser les échanges avec OUTCAN, les forces armées alliées ou les positions intergouvernementales afin d'acquérir une perspective plus large;
- o créer des cheminements de carrière multiples, ce qui favorise l'acquisition de connaissances au-delà des métiers;
- o prôner l'avancement professionnel axé sur les connaissances plutôt que l'avancement professionnel axé sur les compétences;
- o revoir et/ou redéfinir tous les groupes professionnels (TGP)/le contrôle du tableau de dotation de base (CTDB) et les descriptions des exigences militaires fondamentales (DEMF);
- o employer les pm 1/adjuc PC/NS et les pm 1/adjuc futurs en fonction de leurs connaissances et de leurs compétences;
- o favoriser les occasions pour la progression latérale aux niveaux opérationnel et stratégique;
- o continuer d'être à l'affût de toute occasion d'intégration (officiers sortis du rang);
- o combiner la planification de la relève avec un plan de carrière « axé sur les membres des FC » et des études militaires;
- o créer des occasions d'emploi/de formation qui offrent une exposition progressive et continue aux niveaux opérationnel et stratégique;

- o transformer le système de gestion de carrière en un système d'orientation professionnelle qui permet d'accroître la marge de manœuvre, de promouvoir la stabilité familiale et de favoriser la conservation du personnel.

3.5 Appuyer le perfectionnement professionnel des pm 1/adjud au niveau stratégique

Les documents *l'officier en 2020*¹³ et *Le corps des MR en 2020*¹⁴ plaident en faveur de la transformation des FC en une organisation d'apprentissage. Le perfectionnement professionnel ciblé pour chaque corps ainsi que le PP spécifique et commun pour les deux corps permettront d'atteindre cet état final. De plus, le PP progressif et évolutif facilitera la mise en œuvre de ce modèle et d'autres modèles institutionnels des FC. Pour demeurer novatrices, agiles et favoriser l'esprit critique, les FC doivent :

- o élaborer des stratégies conçues pour favoriser la pensée critique chez les MR;
- o améliorer les programmes agréés militaires de niveau postsecondaire destinés aux MR;
- o élargir l'apprentissage virtuel autonome grâce à un outil Web virtuel convivial et accessible tous les jours 24 heures sur 24;
- o concevoir un PP progressif commun pour les officiers/les MR et procéder à sa mise en œuvre;
- o améliorer les aptitudes de communication orale et écrite des MR;
- o favoriser un engagement à l'égard de l'apprentissage grâce à la reconnaissance des apprentissages/de l'expérience antérieures;
- o simplifier et synchroniser les occasions d'éducation militaire;
- o mettre en œuvre des écrits des MR mandatés (essais, documents militaires, documents techniques, rapports, notes documentaires);
- o assurer des modules pour les occasions de formation continue, y compris l'enseignement des langues secondes, sans pénalités;
- o cibler des secteurs pour l'intégration des FC dans les nouveaux environnements;

- o demeurer à la fine pointe de la technologie de l'information et de l'analyse des leçons retenues.

DÉDUCTION: Les experts en la matière (EM) et les communautés d'intérêt et de pratique doivent être consultés tôt et sur une base continue pour assurer la mise en œuvre réussie de ce concept.

4 LES PM 1/ADJUC AU NIVEAU STRATÉGIQUE



Selon le MSE des pm 1/adjuc, les pm 1/adjuc PC/NS futurs devront être novateurs et agiles et ils devront posséder des aptitudes pour la pensée critique. Ils devront jouer un rôle important au sein des équipes de commandement/de leadership supérieur futures des FC dès leur nomination en participant au cycle décisionnel qui transforme le contexte stratégique en efficacité opérationnelle et tactique. Il a été établi que cette transition ne doit pas être effectuée au détriment des compétences de base très efficaces des pm 1/adjuc axées sur l'expérience. Certains éléments nuisent à la capacité des FC d'atteindre ces objectifs, notamment le rythme des opérations, l'impératif opérationnel, le manque de formation, les priorités concurrentes, les initiatives parallèles isolées et la confusion liée à la transformation.

Il est possible que cet état actuel ne change pas à court terme : il est même possible qu'il devienne plus complexe avec le temps. Cela dit, nous réalisons que le statu quo n'est plus acceptable. Des documents comme *l'officier en 2020* et *Le corps des MR en 2020* ont été rédigés il y a dix ans, et même si certains progrès ont été accomplis, une grande partie de ces ouvrages n'a toujours pas été mise en œuvre. Les FC doivent donc redoubler d'efforts pour devenir une institution d'apprentissage. En renouvelant leur engagement d'investir dans les pm 1/adjuc, les FC

peuvent lentement passer d'un statut d'organisme axé sur des règles au statut d'organisme axé sur des règles et des valeurs. Ceci permettra à la direction supérieure de mener des opérations avec confiance en sachant que tous les membres comprennent les implications stratégiques de leurs actions. L'évolution du modèle d'emploi actuel doit d'abord viser les pm 1/adjuc, puisqu'ils représentent les intermédiaires grâce auxquels le plus grand nombre d'employés des FC, tant les officiers que les MR, peuvent être mobilisés et influencés.

4.1 État actuel

Même si les FC possèdent actuellement des pm 1/adjuc PC/NS très compétents, le système qui assure leur perfectionnement professionnel, leur nomination et leur transition vers divers postes est loin d'être optimal. Il existe des écarts entre les commandements d'armée, les branches et les métiers quant à la période de temps requise pour qu'un pm 1/adjuc devienne admissible pour occuper un poste au-delà du niveau tactique.

Cette situation signifie que les pm 1/adjuc dont la progression est ralentie par les exigences liées à l'identification de la structure des groupes professionnels militaires (ID SGPM) ont beaucoup moins d'occasions d'être promu à des PC ou à des postes équivalant à des NS.

En règle générale, dans les métiers qui assurent un avancement beaucoup plus rapide dans les grades, plus un membre atteint le grade de pm 1/adjuc rapidement, plus le modèle actuel comporte des restrictions. Des iniquités existent également quant au nombre d'occasions d'emploi qui exposent les pm 1/adjuc et un nombre limité de pm 2/adjum aux niveaux stratégique et opérationnel avant la nomination à des PC/NS. Bien qu'il existe d'importantes lacunes quant à la capacité du personnel à ces niveaux, il existe peu de mécanismes qui permettent à des pm 2/adjum ou à des pm 1/adjuc qualifiés d'occuper ces postes. Enfin, l'approche actuelle manque de souplesse. Les pm 1/adjuc, que ce soit au niveau stratégique, opérationnel ou tactique, nécessitent un certain niveau de stabilité dans leur carrière afin de concilier leurs besoins personnels, comme leurs impératifs familiaux, avec les exigences des FC.

4.2 Lacunes

Dans un proche avenir, l'évolution des relations entre les officiers et les MR ainsi que de leurs rôles respectifs sera vraisemblablement caractérisée par des changements dans la division des responsabilités et un chevauchement accru des compétences générales et spécialisées. À l'avenir, les changements pourraient être profonds et forcer une réorganisation plus fondamentale des deux corps.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada

Cette citation résume bien l'écart qui existe entre l'état actuel et l'état futur désiré, tout en semblant indiquer par inadvertance les défis qui se posent entre la conception et la réalisation. Ce concept a été rédigé en sachant bien que certains croiront toujours que « *ce qui est suffisant maintenant sera toujours suffisant* ». Toutefois, comme on l'a indiqué plus tôt, les changements qui ont des répercussions sur la façon dont les FC mènent leurs opérations ne peuvent plus être ignorés. Tout comme nous avons mis du temps à réagir à la suite de la guerre froide, nous risquons également de réagir défavorablement pendant l'évolution stratégique actuelle. L'écart au chapitre des connaissances entre les officiers et les MR s'érode rapidement en raison de l'arrivée de l'ère de la technologie où le savoir n'est accessible qu'en un clic de souris.

L'écart technologique entre les guerriers de la guerre froide, qui constituent une minorité de plus en plus faible au sein des FC, et les jeunes de l'ère numérique, qui représentent l'avenir des FC, est en train de s'élargir. Il existe un écart grandissant entre le temps requis pour que les FC se préparent à faire face à de nouvelles menaces et le temps nécessaire pour que ces menaces se manifestent. Il existe également un fossé entre le besoin de formation et le besoin d'éducation. La formation permet de réagir aux menaces connues alors que l'éducation permet d'avoir l'intelligence, la souplesse et l'agilité nécessaires pour reconnaître, analyser et neutraliser les menaces futures.

Il existe un écart quant à l'assimilation de l'information entre les subordonnées de la nouvelle « génération Y », qui communiquent dans le cyberspace virtuel, et leurs dirigeants aux niveaux stratégique et opérationnel. Enfin, il existe un fossé entre les habiletés et l'emploi. La réussite de ce concept dépendra directement du niveau de soutien qui sera offert par les officiers supérieurs et les adjudants supérieurs.

DÉDUCTION: Alors que la capacité des FC à élaborer des stratégies d'atténuation pour combler l'écart entre l'état actuel et l'état désiré s'accroît légèrement, les facteurs qui élargissent cet écart augmentent de façon exponentielle.

La réussite de ce concept dépendra directement du niveau de soutien qui sera offert par les officiers supérieurs et les adjudants supérieurs

4.3 Implications

Les FC doivent constamment faire face à des priorités urgentes, variées et parfois difficiles à concilier. Les attentes des Canadiennes et des Canadiens envers leurs forces armées sont, à juste titre, élevées et, bien entendu, il n'y a aucune place pour les compromis. Les FC désirent certifier aux Canadiennes et aux Canadiens que notre plus grand engagement est celui que nous avons pris envers les jeunes femmes et les jeunes hommes qui servent dans nos rangs avec dévouement.

Le présent concept appuie ce contrat fondamental en reconnaissant les pm 1/adjud comme l'instrument grâce auquel le plus grand nombre possible de membres des FC peut être influencé positivement, sans égard au grade. Afin d'habiliter ses membres, les FC doivent d'abord consolider les fondations sur lesquelles les compétences de base des pm 1/adjud sont développées. Cette tâche doit d'abord être accomplie au niveau stratégique pour ensuite être réalisée aux niveaux opérationnel et tactique. La réalisation de ce concept suppose les implications suivantes pour les FC :

- o les MR doivent faire le nécessaire pour que les FC les reconnaissent comme des professionnels au sein de la profession des armes;
- o le développement des pm 1/adjud PC/NS futurs exige un modèle rigoureux, adaptable, bien conçu et progressif;
- o la mise en œuvre du modèle progressif exigera l'engagement et l'appui des dirigeants supérieurs des FC;
- o la mise en œuvre exigera également une application universelle et uniforme à l'échelle des FC;

- o les pm 1/adjuc PC/NS sont et continueront d'être la force motrice pour l'information, la modification et l'adaptation réussies de ce modèle;
- o ce concept consolidera les équipes de commandement/de leadership futures des FC à tous les niveaux en agissant comme un multiplicateur de force tant pour le leadership institutionnel que pour le leadership opérationnel;
- o les FC doivent analyser et mettre en œuvre le transfert de certaines responsabilités liées au leadership à leurs pm 1/adjuc PC/NS, signalant un engagement à l'égard de ce modèle;
- o les FC doivent concevoir et présenter des programmes d'éducation à l'intention des militaires, précisément les MR, programmes qui favorisent la pensée critique, appuient le cycle décisionnel et aident à transformer le contexte stratégique en excellence opérationnelle.

5 LE MODÈLE PROGRESSIF

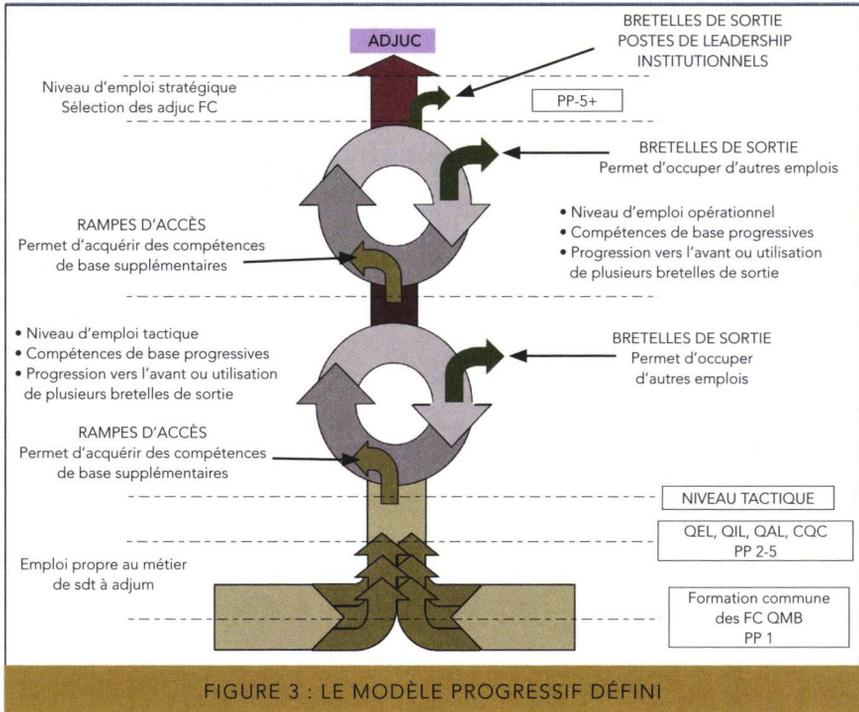


PHOTO : Cpl David Cribb

Le graphique suivant offre une représentation visuelle d'un *modèle progressif* pour le perfectionnement professionnel des pm 1/adjud en fonction d'une perspective progressive, souple et globale. L'élaboration du concept a également été entreprise en fonction d'une perspective opérationnelle et institutionnelle. L'orientation stratégique fournie était très large, ce qui a permis à l'Équipe d'analyse des capacités intégrées (EACI) de disposer d'une grande marge de manœuvre quant aux éléments qui devaient être analysés, aux raisons pour lesquelles ils étaient importants pour le concept et aux motifs pour lesquels ils peuvent avoir une influence sur les FC.

Le *modèle progressif* constitue une approche bien conçue, complète, rigoureuse et adaptable pour la mise sur pied, la formation, l'emploi et le maintien en puissance des effectifs de pm 1/adjud, de la nomination initiale à la transition et tout au cours de leur avancement. De plus, ce modèle permet d'établir un équilibre entre les besoins du membre des FC, tout au cours de sa progression, et les impératifs opérationnels des FC. Enfin, le concept tient compte de la nécessité d'instaurer une plus grande souplesse dans le perfectionnement professionnel des pm 1/adjud,

ce qui permettra d'offrir un plus grand nombre d'options pour l'emploi, l'exposition à l'ensemble des FC, la progression latérale et d'autres métiers. Ce modèle dépeint ce concept comme une autoroute qui comprend des voies d'accès, des rampes d'accès, des voies rapides, des échangeurs et des bretelles de sortie. Chaque aspect de ce modèle est décrit dans la section suivante.

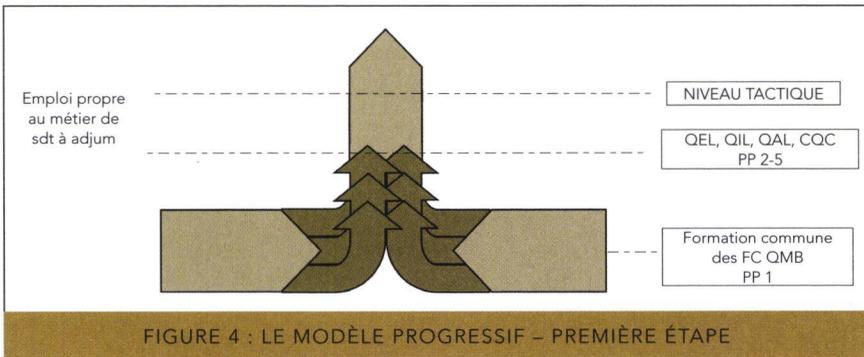


5.1 Mise sur pied (identification rapide)

Même si le présent modèle vise le perfectionnement professionnel des pm 1/adjud, ces derniers ont également un rôle important à jouer dans la mise en œuvre et la gestion réussite du concept. L'identification rapide des MR qui démontrent un potentiel exceptionnel serait la responsabilité des capitaines d'armes de navire, des SMR d'unité et des adjudants chefs d'escadron. Ces pm 1/adjud au niveau tactique, qui sont aux premières lignes des opérations, de l'évaluation, de la formation et du perfectionnement professionnel des MR, collaboreront avec des gestionnaires de carrière (conseillers d'orientation professionnelle) et les MR ciblés afin d'établir ensemble un schéma de carrière. Le pm 1/adjud se mettrait alors à la recherche d'un mentor compétent pour le MR choisi et prendrait les dispositions nécessaires pour mettre ces deux personnes en

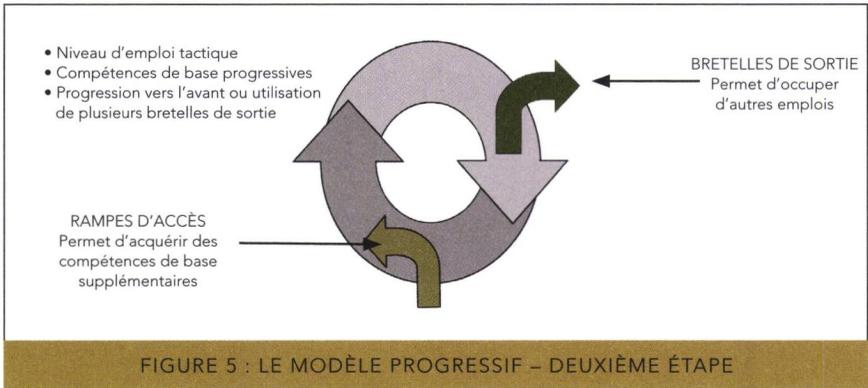
contact. Ce groupe se réunirait pour discuter des attentes, des ambitions, des exigences, du potentiel et des objectifs personnels du membre en question afin de donner un aperçu des étapes requises pour mettre en œuvre un plan.

La présente section du modèle montre l'entrée sur l'autoroute du PP grâce aux voies d'accès qui représentent la Qualification militaire de base, la formation propre aux métiers, les niveaux intermédiaires de la formation sur le leadership et l'emploi propre aux métiers au niveau tactique, de matelot de 3^e classe/soldat à premier maître de 2^e classe/adjudant-maître. À ce niveau, l'expertise tactique et technique est développée et perfectionnée, ce qui permet d'établir les fondations des compétences de base des MR. De plus, la connaissance du contexte stratégique pourrait être intégrée progressivement au programme des cours de leadership.



5.2 Développement (mentorat, éducation, formation)

C'est à cette étape qu'il y aurait lieu de solliciter les services de mentors compétents ayant une expérience sur le plan opérationnel et, idéalement, sur le plan stratégique, pour conseiller les MR sur les possibilités de formation, les occasions d'emploi et les stratégies d'avancement. Voici une citation tirée du document *Le précis de leadership militaire* : [Traduction] « Si le mentorat est idéal pour répondre aux besoins uniques de chaque personne, on pourrait en conclure que le mentorat devrait être appuyé par toute organisation »¹⁵. La relation mentor/mentoré serait également essentielle pour faire connaître les implications stratégiques grâce à des discussions portant sur des exemples réels de dilemmes moraux ou éthiques, notamment, dans un contexte opérationnel ou disciplinaire.



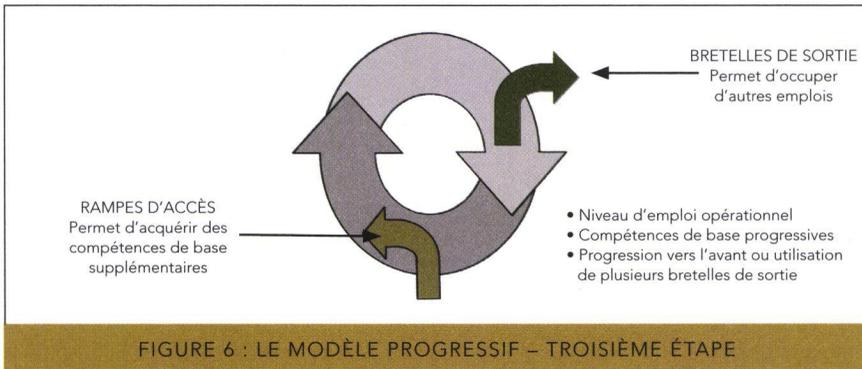
La prochaine étape du modèle reflète l'emploi des pm 1/adjud au niveau tactique où le capitaine d'armes, le SMR ou l'adjud d'unité acquerra une expérience précieuse à l'égard de ses compétences de base. Sur l'autoroute du perfectionnement professionnel, ils effectueraient leurs fonctions principales, en s'engageant dans le premier échangeur où ils auraient également l'occasion d'acquérir une formation supplémentaire ou encore des préalables liés au perfectionnement pour pouvoir passer au niveau suivant.

L'écart entre les taux d'avancement des grades de certains métiers pourrait signifier que c'est à ce stade que s'arrête la progression des pm 1/adjud. Cela dit, ceci ne signifie pas qu'ils ne sont plus utiles pour les FC. En fait, lorsque leur emploi au niveau tactique est terminé et qu'il leur est impossible de passer aux niveaux suivants, les pm 1/adjud deviennent des ressources précieuses pour les FC. Il faut donc créer des occasions d'emploi variées pour tirer profit de ce bassin d'employés exceptionnel fort d'une expérience pratique. Le modèle désigne ces occasions comme des bretelles de sortie ou d'autres emplois. Il peut s'agir d'affectations pour OUTCAN, d'analyse des leçons retenues sur le développement des capacités, la doctrine ou le concept, ou encore toute autre capacité du personnel qui bénéficierait du recrutement de pm 1/d'adjud.

5.3 Emploi (gestion de carrière, occasions multiples)

Les FC sont organisées et optimisées pour l'emploi au niveau tactique, ce qui est logique et nécessaire puisque c'est à ce niveau que nous menons nos activités principales. Cela dit, la majorité des activités des FC ne mettent pas en jeu nos capacités de combat de base. Elles comprennent toutefois

l'évaluation de menaces, l'élaboration de techniques, de tactiques et de procédures (TTP), le développement de capacités et de mesures de dissuasion ainsi que l'élaboration de stratégies de formation pour préparer nos membres afin qu'ils puissent assumer leurs rôles principaux. Ce sont là certains des impératifs institutionnels qui permettent de s'assurer que les FC demeurent bien formées, bien équipées, bien disciplinées et bien préparées. Puisque les pm 1/adjuc sont les gardiens des traditions et des coutumes qui font de nous des forces armées, il semblerait logique qu'ils participent de près à l'évolution de notre profession et de nos forces. Les responsabilités de l'état-major, pour lesquelles nous ne disposons pas de capacités suffisantes, concordent naturellement avec l'expérience et les connaissances des pm 1/adjuc. D'autres possibilités d'emploi éventuelles ont été proposées plus tôt dans le présent concept. Cela dit, il vaut mieux laisser à des EM comme le Chef du personnel militaire (CPM) le soin de développer ces occasions.



Cette prochaine étape du modèle décrit l'avancement vers le niveau d'emploi opérationnel. Les pm 1/adjuc employés à ce niveau ont dû acquérir une formation supplémentaire ainsi que des préalables liés au perfectionnement pour atteindre à ce niveau. Il s'agit du deuxième échangeur routier où les pm 1/adjuc sont d'abord choisis pour occuper des postes clés. Une fois de plus, il est possible qu'il n'y ait pas suffisamment de temps ou d'occasions qui se présentent pour qu'ils puissent passer à un niveau supérieur. Toutefois, les autres types d'emplois devraient être les mêmes que ceux présentés au niveau précédent. Il y aurait également des préalables supplémentaires liés au perfectionnement à acquérir à ce niveau, pour passer au niveau suivant.

5.4 Maintien en puissance

Le maintien en puissance d'un large bassin de candidats admissibles potentiels à partir duquel on peut choisir des pm 1/adjud PC/NS est essentiel pour le *modèle progressif* et les FC. Les modifications apportées à l'éducation et à la formation sont des composantes centrales au maintien en puissance des personnes visées et du modèle en soi. Il existe de nombreux exemples qui démontrent comment les occasions d'éducation et de formation des officiers et des MR sont amalgamées à l'échelle des FC pour atteindre des buts précis. Les ouvrages *Stratégie de défense 2010*, *l'officier en 2020*, *Le corps des MR en 2020* et *Servir avec honneur* préconisent tous un corps des MR professionnel et la nécessité pour les FC de se transformer en une organisation d'apprentissage.

Des initiatives comme le programme d'acquisition des connaissances (PAC), le programme de leadership à l'intention des cadres supérieurs, le Cours d'officier de logistique – Niveau avancé (COLNA), le cours d'adjudant technicien ainsi que le cours du Collège d'état-major et de commandement sont tous des exemples d'initiatives qui visaient à répondre à ce besoin, mais qui n'ont pas permis d'atteindre cet objectif. Le Collège des Forces canadiennes (CFC) affirme qu'au cours d'une carrière de plus de 20 ans, les FC investissent environ l'équivalent de 180 jours d'éducation dans leurs MR. Cette période doit être prolongée et améliorée pour jeter les bases de la transformation des FC en une institution d'apprentissage du XXI^e siècle.

Afin de s'adapter efficacement à l'environnement extérieur, la profession devra sans cesse améliorer sa compréhension et sa connaissance des nouveaux types de conflits...

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada

À titre de profession reconnue, les FC ont la capacité d'élaborer leurs propres programmes d'études, normes et certifications. Les Centres d'excellence comme le CPM, la DAI, le CPPMR et le CFC doivent élaborer des programmes éducatifs précis pour mieux former les MR afin qu'ils puissent adopter une pensée critique et acquérir une compréhension plus large de l'environnement stratégique.

Il ne doit pas s'agir simplement de modifications apportées aux programmes d'études destinés aux officiers; ces programmes d'études doivent être axés exclusivement sur les MR et conçus expressément pour eux, tout en appuyant le *modèle progressif*. Le corps des MR doit

également assumer une énorme responsabilité quant à la propriété de l'idée voulant qu'ils soient eux mêmes des professionnels au sein de la profession des armes. Les MR doivent appuyer l'idée d'écrits professionnels et d'opinions professionnelles sur des sujets liés à leur métier et participer activement à l'évolution de leur propre perfectionnement professionnel. Les niveaux d'éducation des recrues et, bien entendu, de l'ensemble de notre corps des MR ont augmenté de façon spectaculaire. Les établissements d'enseignement des FC doivent façonner le potentiel créé par ces niveaux d'éducation et le transformer en contexte militaire qui appuie l'art opérationnel.

5.5 Sélection, nomination et transition

Le *modèle progressif* est conçu pour permettre la sélection, la nomination et la transition des pm 1/adjuc PC/NS futurs. En adoptant un concept qui est basé sur une série rigoureuse d'exigences progressives, ce modèle permettra de s'assurer qu'il y aura, aux niveaux opérationnel et stratégique, un bassin important à partir duquel on pourra choisir chaque pm 1/adjuc PC/NS. En plaçant une partie du fardeau sur chaque personne, et l'autre, sur les FC, le modèle garantit un contrat mutuellement avantageux pour les deux parties. Il permet également de s'assurer que seuls les candidats les plus forts et les mieux préparés pourront un jour être choisis pour occuper ces postes.

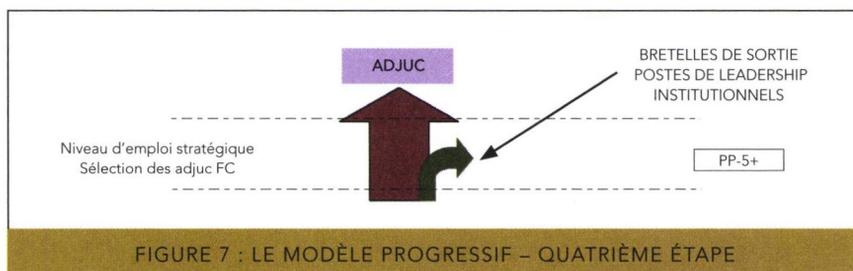


FIGURE 7 : LE MODÈLE PROGRESSIF – QUATRIÈME ÉTAPE

La dernière étape de ce modèle représente l'avancement au niveau stratégique. La section sur le maintien en puissance met en relief le besoin de synchroniser les nombreuses initiatives non coordonnées conçues pour promouvoir l'éducation des MR pour diverses raisons précises. Il faut donc élaborer de façon systématique une approche évolutive et adaptable qui conçoit et régit les exigences en matière d'éducation au niveau des grades successifs. De plus, il serait peut être nécessaire de concevoir un

cours général destiné aux MR au niveau PP 5 qui permettrait de préparer de manière satisfaisante les pm 1/adjuc en vue de nominations au niveau stratégique.

DEDUCTION: Les exigences du *modèle progressif* ne peuvent être satisfaites par la prestation d'un seul cours ou d'un seul module de formation. Ce modèle est conçu pour permettre aux membres de satisfaire aux exigences progressivement et d'acquérir des capacités et de l'expérience graduellement.

6 RECOMMANDATIONS

L'analyse du présent concept a permis de mettre en évidence les nombreux efforts déployés isolément pour répondre à des besoins précis, combler les lacunes au chapitre des capacités du personnel ou interpréter les recommandations issues de diverses initiatives de transformation. Ces efforts, bien qu'ils soient bien intentionnés, répondent à certaines exigences du corps des MR futur, mais non pas à l'ensemble de ces dernières. Un thème subsiste tout au long de ces efforts, soit le besoin d'améliorer le système actuel de perfectionnement professionnel des MR. Pour appuyer le perfectionnement professionnel des pm 1/adjuc PC/NS, les recommandations suivantes découlent du présent concept :

- o Afin de répondre aux attentes liées à la transformation, les FC doivent adopter une approche détaillée visant le perfectionnement professionnel des pm 1/adjuc;
- o Les FC doivent élaborer des programmes d'études militaires professionnelles destinés précisément aux MR;
- o Les MR doivent faire le nécessaire pour que l'on reconnaisse qu'ils sont des professionnels au sein de la profession des armes;
- o Le contexte stratégique doit être inclus dans la formation et l'éducation sur le leadership de niveau intermédiaire;
- o Les FC doivent adapter le modèle progressif pour le perfectionnement professionnel des pm 1/adjuc PC/NS;
- o Les FC doivent créer des occasions supplémentaires pour l'emploi aux niveaux stratégique et opérationnel d'un nombre limité de pm 2/adjuc et de pm 1/adjuc qui démontrent qu'ils ont le potentiel pour occuper des PC/NS;
- o Les FC doivent établir un programme de formation commun pour les officiers/les MR à des moments prédéterminés dans leur carrière respective afin de consolider le concept d'équipe de commandement/ de leadership;

- o Les FC doivent créer un plus grand nombre d'occasions pour que les pm 1/aduc puissent occuper des emplois novateurs ou d'autres emplois, ce qui sera avantageux tant pour les membres que pour les FC;
- o Les FC doivent élaborer un modèle de perfectionnement professionnel plus flexible qui établit un équilibre entre les besoins individuels et les impératifs opérationnels et institutionnels des FC;
- o Les FC doivent étudier la possibilité de transférer certaines responsabilités liées au leadership aux pm 1/adjuc.

7 SOMMAIRE DES DÉDUCTIONS

DÉDUCTION : L'innovation, l'agilité et la pensée critique constituent des éléments qui seront de plus en plus essentiels dans le cadre des stratégies opérationnelles des FC.

DÉDUCTION : Les FC doivent adopter une approche systématique et adaptable pour mettre sur pied, former, employer et maintenir en puissance leurs effectifs de pm 1/adjud de manière à atteindre le niveau d'emploi stratégique.

DÉDUCTION : Les implications stratégiques des décisions prises au niveau tactique sont devenues à ce point importantes qu'on ne peut tout simplement plus maintenir le statu quo.

DÉDUCTION : Les opérations militaires contemporaines et futures seront de plus en plus souvent entreprises dans le contexte de cette approche globale pangouvernementale.

DÉDUCTION : Le concept d'équipe de commandement/de leadership des FC doit être officialisé dans la doctrine et appuyé par les dirigeants supérieurs afin de démontrer l'évolution de la confiance accordée au corps des MR et d'appuyer le *modèle progressif* des pm 1/adjud au niveau stratégique.

DÉDUCTION : Les experts en la matière (EM) et les communautés d'intérêt et de pratique doivent être consultés tôt et sur une base continue pour assurer la mise en œuvre réussie de ce concept.

DÉDUCTION : Alors que la capacité des FC à élaborer des stratégies d'atténuation pour combler l'écart entre l'état actuel et l'état désiré s'accroît légèrement, les facteurs qui élargissent cet écart augmentent de façon exponentielle.

DÉDUCTION : Les exigences du *modèle progressif* ne peuvent être satisfaites par la prestation d'un seul cours ou d'un seul module de formation. Ce modèle est conçu pour permettre aux membres de satisfaire aux exigences progressivement et d'acquérir des capacités et de l'expérience graduellement.

8 DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Documents du ministère de la Défense nationale

- Gouvernement du Canada. *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2008.
- . *Le leadership militaire canadien au XXI^e siècle (l'officier en 2020)*, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2001.
- . *Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020* – Kingston, Académie canadienne de la Défense, 1999.
- . *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut du Leadership des Forces canadiennes, 2003. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfli-ilfc/doc/dwh-fra.pdf> [consulté le 31 mars 2009].
- . *Manuel des abréviations – ministère de la Défense nationale et les forces canadiennes*, Chef d'état-major de l'Armée de terre.
- . *Concept cadre intégré (ébauche)*, Ottawa, Chef – Développement des Forces, 2008.
- . *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut du Leadership des Forces canadiennes, 2007.
- . *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut du Leadership des Forces canadiennes, 2005.
- . *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut du Leadership des Forces canadiennes, 2007.
- . *Le militaire du rang des Forces canadiennes au XXI^e siècle (Le corps des MR en 2020)*, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2003.

- . *A Concept for Development Period 5: The CF Officer Professional Development System*, ébauche, Lgén (à la retraite) M. K. Jeffery, septembre 2008.
 - . *L'environnement de la sécurité future 2008-2030. Partie 1 : Tendances actuelles et émergentes*, Ottawa, Chef – Développement des forces, 2009.
 - . *Le précis de leadership militaire*, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2008.
- Krulak, Charles C. « The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War », *Marines Magazine*, janvier 1999.

9 GLOSSAIRE

TERM	USAGE	ORIGINE
Adaptatif	En mesure de répondre au changement et aux défis de manière positive; qui possède les signes distinctifs suivants : intelligence, résilience, robustesse, souplesse, agilité, capacité de réaction et endurance. [Traduction]	CCI
Commander	Exercer avec créativité son autorité légitime de manière à ce que la mission soit accomplie de façon légale, avec professionnalisme et éthique. [Traduction]	Canada (ébauche du CDF)
Concept d'intégration	Concepts élaborés en tenant compte des rapports collectifs dans un ensemble de conditions précis. [Traduction]	CCI
Cyberespace	Fait référence aux interactions sociales qui ont lieu dans le monde virtuel à l'aide de matériel. [Traduction]	CCI
Domaine	Endroits précis dans l'environnement stratégique où les éléments de pouvoir et d'influence nationaux sont exercés : mer, terre, air, espace, cyberespace et domaine humain. [Traduction]	CCI
Ensemble de conditions	Conditions (circonstances) établies par les missions assignées dans la SDCD et le niveau d'attentes du GC. [Traduction]	CCI
Environnement de sécurité futur	Extrapolation des tendances et des chocs dans le futur. Les tendances comprennent les tendances économiques/sociales, environnementales/liées aux ressources, géopolitiques, liées aux sciences/aux technologies, et militaires/liées à la sécurité. [Traduction]	Canada (CDF)
Environnement stratégique	Environnement où les éléments de pouvoir et d'influence sont exercés. [Traduction]	CCI
Global	Bien comprendre l'environnement stratégique; avoir une définition précise du problème et avoir fixé des objectifs adaptés; avoir la capacité d'appliquer une approche pluridisciplinaire.	CCI

Niveau stratégique	<p>Niveau auquel un pays ou un groupe de pays fixe des objectifs de sécurité à l'échelon national ou multinational et déploie des ressources nationales, notamment militaires, pour les atteindre.</p> <p>Le niveau stratégique est le niveau de guerre où une nation, souvent à titre de membre d'un groupe de nations, établit des orientations et des objectifs stratégiques nationaux ou multinationaux (alliance ou coalition) et crée et utilise des ressources nationales pour atteindre ces objectifs. [Traduction]</p>	<p>OTAN</p> <p>Joint Operations 3-0¹⁶</p>
Niveau tactique	<p>Le niveau tactique est axé sur la planification et l'exécution des batailles, des engagements et des activités pour atteindre les objectifs militaires assignés aux unités tactiques ou aux forces opérationnelles. [Traduction]</p>	<p>Joint Operations 3-0¹⁷</p>
Stratégique	<p>Plan conçu pour atteindre un but à long terme bien précis. Art de planifier et de diriger des activités militaires au cours d'une guerre ou d'une bataille. Souvent opposé à tactique. [Traduction]</p>	<p><i>Oxford Dictionary</i></p>
Tactique	<p>Qui est effectué ou planifié pour atteindre un objectif militaire. Qui est planifié pour atteindre une fin au delà de l'action immédiate. [Traduction]</p>	<p><i>Oxford Dictionary</i>¹⁸</p>
Tactique (nom)	<p>Menace ou utilisation de tout type de forces armées. [Traduction]</p> <p>Action ou stratégie planifiée avec soin pour atteindre une fin précise. Art de disposer des forces armées afin de mener une bataille et d'organiser des opérations, précisément au contact de l'ennemi. [Traduction]</p> <p>Art de disposer les forces navales, terrestres et aériennes en contact réel avec l'ennemi. [Traduction]</p>	<p><i>Oxford Dictionary</i>¹⁹</p> <p>Canada²⁰</p>

10 LISTE D'ACRONYMES

ACRONYME	SIGNIFICATION
ACD	Académie canadienne de la Défense
adjuc	Adjudant-chef
adjum	Adjudant-maître
AG	Approche globale
AM	Autres ministères
CCI	<i>Concept cadre intégré</i>
CDF	Chef – Développement des Forces
CFC	Collège des Forces canadiennes
COLNA	Cours d'officier de logistique – Niveau avancé
CPM	Chef du personnel militaire
CPPMR	Centre de perfectionnement professionnel des militaires du rang
CQC	Cours de qualification de capitaine
CTDB	Contrôle du tableau de dotation de base
DAFS	Directeur – Analyse de la sécurité future
DEMF	Descriptions des exigences militaires fondamentales
DMS	Directive de mise en œuvre stratégique
EACI	Équipe d'analyse des capacités intégrées
EM	Expert en la matière
ESF	<i>L'environnement de la sécurité future 2008-2030 Partie 1 : Tendances actuelles et émergentes</i>
FC	Forces canadiennes
GC	Gouvernement du Canada
ID SGPM	Identification de la structure des groupes professionnels militaires
ILFC	Institut de leadership des Forces canadiennes

MDN	Ministère de la Défense nationale
MR	Militaire du rang
MSE	Modèle stratégique d'emploi
NS	Nomination supérieure
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectif stratégique
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
OUTCAN	Hors-Canada
PAC	Programmes d'acquisition des connaissances
PC	Poste clé
PLCS	Programme de leadership à l'intention des cadres supérieurs
pm 1	Premier maître de 1 ^{re} classe
pm 2	Premier maître de 2 ^e classe
PP	Perfectionnement professionnel
PP	Période de perfectionnement
QAL	Qualification avancée en leadership
QIL	Qualification intermédiaire en leadership
QEL	Qualification élémentaire en leadership
QMB	Qualification militaire de base
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
s/off	Sous-officier
SDCD	<i>Stratégie de défense Le Canada d'abord</i>
SMR	Sergent-major régimentaire
SP	Sécurité publique Canada
TGP	Tous les groupes professionnels
TTP	Tactiques, techniques et procédures

11 NOTES EN FIN DE TEXTE

1 *Servir avec honneur, La profession des armes au Canada*, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2003, p. 77.

2 *Idem*, p. 66.

3 *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, p. 11.

4 *L'environnement de la sécurité future 2008-2030 Partie 1 : Tendances actuelles et émergentes*, Ottawa, Chef – Développement des forces, 2009.

5 *Concept cadre intégré (ébauche)*, Ottawa, Chef – Développement des Forces, 2008.

6 Gouvernement du Canada, *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2008.

7 *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, p. 12.

8 Salas, T.L. Dickinson, S. Converse, et S.I. Tannenbaum, « Towards an Understanding of Team Performance and Training ». Dans R.W. Swezey et E. Salas (éd.), *Teams: Their Training and Performance*, Northwood, New Jersey, Ablex Publishing, 1992, p. 3-29.

9 Bernd Horn et Dr. Robert W. Walker (éd.), *Le précis de leadership militaire*, Toronto, Dundurn Press, 2008, p. 387.

10 Définition : Les postes clé de pm 1 et d'adjuc ont normalement une portée qui englobe plusieurs composantes ou qui s'étend à l'échelle des Forces canadiennes. Les militaires sélectionnés pour occuper ces postes doivent posséder des ensembles de compétences précis, des qualités professionnelles définies et une expérience de travail certaine. Ces postes présentent des caractéristiques propres à l'exercice du leadership ou liées aux fonctions d'état-major et sont utilisés pour développer et gérer des

pm 1/adjud. Ce sont des postes qui ne sont pas confinés à un ID SGPM (TCE) en particulier. Quand ils sont définis comme englobant plus d'une composante, ces postes ne sont associés qu'à un uniforme distinctif pour les trois éléments (UDE); Directeur – Nominations supérieures, Chef du personnel militaire, QGND, Ottawa.

11 Définition : Les postes de cadres supérieurs pour les pm 1/adjud font partie intégrante de l'équipe de commandement supérieur ou au niveau de formation supérieur des FC. Les mentors et dirigeants de l'institution ayant une influence à l'ampleur et à la portée accrues, les membres du personnel nommés pour ces postes doivent posséder des compétences particulières qui sont en règle générale acquises dans le cadre d'une expérience tactique et opérationnelle dans l'armée respective. Le personnel occupant ces postes agit en qualité de conseiller d'extrême confiance auprès des commandants les plus haut gradés des FC et, pour remplir ce rôle, le personnel choisi doit posséder un éventail diversifié de compétences, de savoir-faire, de qualités et d'habiletés. Ces postes d'influence accrue exigent des dirigeants visionnaires qui sont des gestionnaires du changement et des leaders de leaders, qui sont les confidents de la plupart des officiers les plus haut gradés. Ces postes supérieurs exigent des leaders institutionnels modèles qui comprennent leur rôle de gardiens du corps de MR et de cointendants de la profession des armes. Ces postes sont axées sur les RH au niveau stratégique et sont, par conséquent, post-traditionnels, au-delà du niveau tactique et ne sont pas des postes de premier échelon de pm 1/adjud. Ces postes non techniques n'ont pas de rapport avec le MOSID et leurs titulaires n'assument pas de fonctions d'officier d'état-major; Directeur – Nominations supérieures, Chef du personnel militaire, QGND, Ottawa.

12 *The Emotionally Intelligent Workplace*, Cary Charniss and Daniel Goleman, Jossey-Bass Business and Management Series, 2001.

13 *Le leadership militaire canadien au XXI^e siècle (l'officier en 2020)*, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2001.

14 *Le militaire du rang des Forces canadiennes au XXI^e siècle (Le corps des MR en 2020)*, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2003.

15 Bernd Horn et Robert W. Walker (éd.), *Le précis de leadership militaire*, Toronto, Dundurn Press, 2008, p. 387.

16 Government of United States of America, *Doctrine for Joint Operations 3-0*, Washington, DC, Joint Chiefs of Staff, 2001.

- 17 *Joint Operations 3.0*, chapitre 2, section 2, « Levels of War ».
- 18 *Concise Oxford Dictionary*, Oxford, Oxford University Press, 1990.
- 19 *Concise Oxford Dictionary*, Oxford, Oxford University Press, 1990.
- 20 Gouvernement du Canada, *Manuel des abréviations – ministère de la Défense nationale et les forces canadiennes*, Chef d'état-major de l'Armée de terre.