

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES TORONTO

COURS SUPÉRIEUR DES ÉTUDES MILITAIRES 2

5 DÉCEMBRE 1999

Le développement des chefs pour faire face aux défis du niveau opérationnel

par le

Colonel Daniel Benjamin

This article was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfillment of one of the communication skills requirements of the Course of Studies. The article is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This article may not be released, quoted or copied except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.

Le présent article a été rédigé par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'article est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Il ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cet article sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.

Le développement des chefs pour faire face aux défis du niveau opérationnel

“L'expérience est une bonne école, mais les abrutis n'apprennent que par elle.”

Benjamin Franklin, 1743

“L'accomplissement professionnel, basé sur des études continues, et des études collectives aux Collèges, grade par grade et âge par âge - ce sont là les fleurons des commandants des armées futures, et le secret des victoires futures.”

Wiston Churchill, 1946

INTRODUCTION

Il y a à peine dix ans, les termes "*niveau opérationnel*" et "*spectre d'intensité des conflits*" n'étaient que des concepts embryonnaires au niveau de l'éducation professionnelle de nos militaires canadiens. Aujourd'hui, ils encadrent la grande majorité de nos livres de doctrine et plusieurs de nos chefs supérieurs ont pu les vivre de près grâce à leur participation en tant que joueurs clés au niveau des différentes interventions militaires multinationales aux quatre coins de la planète, que ce soit sous l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). Le vieux paradigme définissant les niveaux de guerre comme étant soit stratégique ou soit tactique est donc révolu, le niveau opérationnel s'y forgeant une place entre les deux. Nous avons changé notre doctrine pour en tenir compte mais avons-nous modifié le processus de développement professionnel de nos chefs en conséquence? Le niveau opérationnel a-t-il ses propres particularités et est-ce que nos chefs sont vraiment prêts à y faire face?

Cet article se veut une analyse du leadership au niveau opérationnel avec une emphase particulière sur le développement de nos chefs pour y faire face. Les théories du leadership et leur évolution vers un style transformationnel en cette fin du vingtième siècle seront mises en contexte avec les particularités du niveau opérationnel, nous permettant alors de bien identifier qui sont les chefs à ce niveau et quels sont les principaux défis qu'ils ont à faire face. Nous analyserons ensuite le delta entre les besoins et le niveau actuel de préparation avec comme but de démontrer que, malgré les pas de géants que nous avons pu faire au cours des dernières années afin de mieux développer nos chefs au niveau opérationnel, il y a encore place pour amélioration. Il est important de noter à ce stage-ci que les améliorations visées par cet article ne sont pas celles reliées à l'évaluation ou voir même la sélection de nos chefs au niveau opérationnel mais bel et bien celles reliées à leur développement. Les améliorations proposées seront donc orientées vers les quatre piliers du processus de développement professionnel de nos officiers qui sont l'expérience,

l'éducation, l'entraînement et le développement personnel, avec comme objectif de palier aux lacunes existantes et ainsi mieux préparer nos chefs pour faire face aux différents défis qui sont particuliers au niveau opérationnel.

LEADERSHIP

Tel que mentionné par James Burns¹: "*Le leadership est l'un des phénomènes des plus observés et des moins bien compris sur la planète.*" Il existe des milliers d'études et de livres à ce sujet mais Burns ainsi que d'autres auteurs de synthèse comme Stogdill, Bass, Yukl et Rost n'ont toujours pas réussi à en trouver une définition universelle. Ils reconnaissent qu'il s'agit d'un phénomène entre humains et qu'étant donné la nature évolutive de ceux-ci, il en va de même pour sa définition. La Figure 1 nous représente toutefois l'un des modèles les plus utilisés au niveau des organisations militaires, soit l'interface entre le chef, le subordonné et la situation. Le modèle se veut simpliste du premier coup d'œil mais la dynamique et la profondeur (3^e dimension) qui existent au sein de chacune des trois sphères en fait un phénomène des plus complexes. Le soldat, ce combattant, qu'il soit chef ou subordonné, n'est-il pas la machine la plus complexe du champ de bataille?...

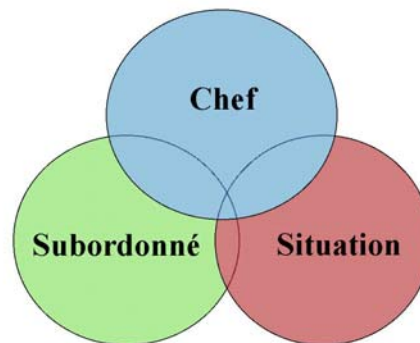


Figure 1 - Complexité du Leadership²

Malgré cette complexité, plusieurs auteurs s'attardent à faire la différence entre le leadership et la gestion, les deux étant complémentaires et essentiels pour tout grand chef d'entreprise, et s'entendent pour dire que la partie leadership évolue des plus rapidement vers l'une de transformation au lieu de transaction. Le leadership transactionnel se résume souvent comme étant une approche unilatérale où, par exemple, le chef récompense ou punit le subordonné dépendant de ses actions. Par ailleurs, le leadership transformationnel se veut un échange bilatéral entre le chef et le subordonné afin de créer un esprit d'équipe où règne un climat inspiratif, une stimulation intellectuelle et où les besoins individuels sont pris en compte très sérieusement. Pour plus de détails sur ces types de leadership, vous pouvez consulter les différents ouvrages de Bernard Bass qui se veut un chef de file dans le domaine.

La Force terrestre définit le leadership comme étant: "*l'art d'influencer les autres à faire de plein gré ce qu'il faut pour réaliser un objectif ou atteindre un but.*"³ Il s'agit d'une définition à caractère plus transactionnel que transformationnel quoiqu'elle est déjà mieux que la vieille définition de la Publication des Forces canadiennes PFC 131(1) qui se veut comme suit: "*l'art d'influencer le comportement humain en vue de l'accomplissement d'une mission de la façon voulue par le chef.*"⁴ Toutefois, le dernier énoncé sur l'avenir de la Défense vers une stratégie pour l'an 2020 indique clairement que les Forces canadiennes ont l'intention d'épouser l'approche du leadership transformationnel.⁵ Il faut donc s'attendre à des modifications à la définition du leadership au sein des Forces canadiennes vers l'une comme celle qui suit, tirée de Rost qui se veut un autre chef de file au niveau du leadership transformationnel: "*le leadership se veut une relation d'influence entre les chefs et les subordonnés qui s'attendent à un changement réel selon leurs intentions communes.*"⁶

Ceci dit, est-ce que le leadership est inné ou peut-il être enseigné et développé? Hughes, Ginnet et Curphy⁷ ainsi que bien d'autres auteurs rejettent le mythe comme quoi le leadership est inné et affirment que nous pouvons l'enseigner ainsi que le développer. Le Guide Noncom⁸ (1962) est tout aussi clair à cet effet: "*Le leadership n'est pas un trait naturel, quelque chose d'héréditaire comme la couleur des yeux ou des cheveux... Le leadership est une habilité qui peut être étudiée, apprise et perfectionnée par la pratique.*" Le développement du leadership pour un chef de file se veut un sujet des plus complexes qui fait l'objet de plusieurs recherches dans le monde. Ce n'est donc pas le but de cet article d'en dévoiler les moindres détails quoique vous êtes incité à vous référer aux œuvres de Hughes et al. (Leadership; Enhancing the lessons of experience) et plus particulièrement McCauley et al. (The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development) qui sont des plus pertinents. L'article de George Forsythe (The Preparation of Strategic Leaders) se veut aussi des plus révélateurs. Chose certaine, nonobstant les piliers du développement qui sont l'éducation, l'entraînement, l'expérience et le développement personnel, il est très important qu'une chef "*apprenne à apprendre*", et que pour bien faire, il se doit d'être exposé à des défis intellectuels qui vont au-delà de sa "*zone de confort.*"⁹ Pour ce faire, il est donc important de bien comprendre le niveau opérationnel et ses particularités.

NIVEAU OPÉRATIONNEL

Tel que mentionné à l'introduction, les termes "*niveau opérationnel*" et "*spectre d'intensité des conflits*" n'étaient que des concepts embryonnaires dans les années 1980. Ils ne faisaient donc pas partie de notre doctrine canadienne qui, durant cette période de Guerre Froide, ne préconisait que deux niveaux de guerre; le niveau stratégique et le niveau tactique. Ce concept est représenté par le Modèle A à la Figure 2 qui se veut une représentation graphique des différentes théories sur les niveaux de guerre. L'évolution de

la doctrine Américaine, renforcée des énormes succès lors de la Guerre du Golfe Persique, a grandement influencé notre doctrine canadienne au point où, tout comme eux et nos principaux Alliés de l'OTAN, nous reconnaissons l'existence du niveau opérationnel comme étant ce lien vital entre la stratégie et les opérations tactiques.¹⁰ Représenté traditionnellement par le Modèle C à la Figure 2, il s'agit du niveau où l'on transpose les objectifs stratégiques pour un théâtre d'opérations donné en des campagnes et/ou opérations majeures à être exécutées par nos forces militaires au travers de combats et engagements considérés comme tactiques. Nos doctrines préconisent que le niveau opérationnel se doit d'être l'épicentre de l'art opérationnel mais il faut faire attention de ne pas confondre les deux termes. Le premier se veut un encadrement vertical et le deuxième une façon de penser et de se battre afin d'optimiser notre pouvoir de combat par l'utilisation de concepts considérés comme manoeuvristes (approche indirecte, concentrant nos forces sur les faiblesses de l'ennemi et plus particulièrement son centre de gravité) au lieu d'attritionnistes (approche directe et confrontationnelle, exposant nos forces contre les forces de l'ennemi, négligeant ses faiblesses).

1. Niveau Stratégique

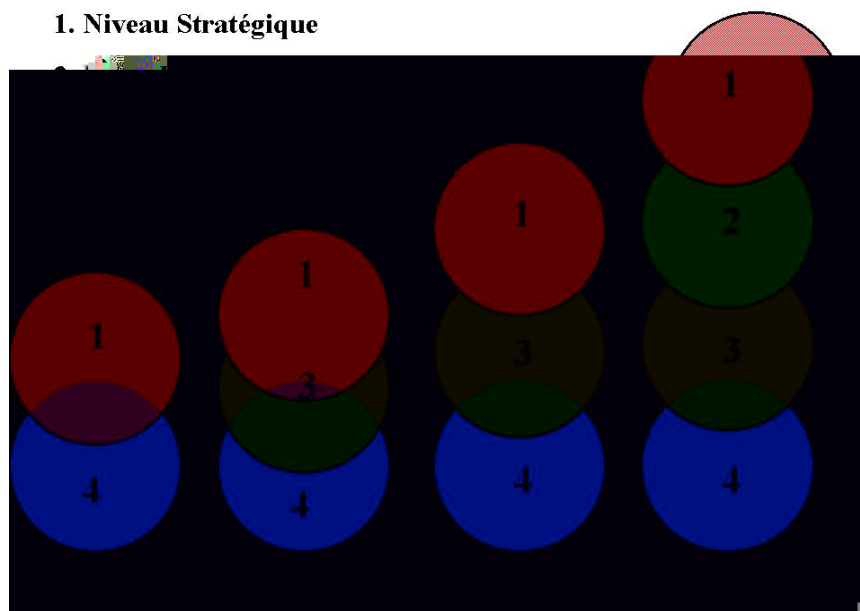


Figure 2 - Modèles théoriques des différents niveaux de guerre

Compte tenu des derniers développements technologiques et informationnels, il existe actuellement deux grandes écoles de pensée concernant le niveau opérationnel.¹¹ La première veut favoriser l'art opérationnel en distançant le niveau opérationnel du niveau stratégique par l'entremise d'un niveau intermédiaire, celui de théâtre, permettant ainsi au commandant opérationnel de se concentrer sur le plan de campagne et la synchronisation de ses Forces militaires qui deviennent des plus complexes par leur très haute technologie, leur rapidité d'action ainsi que leur caractère interarmé et interallié.¹² Cette école

de pensée est représentée par le Modèle D à la Figure 2 et se voudrait typique des guerres d'envergures comme la Deuxième Guerre Mondiale, la Guerre du Golfe et toute autre Grande Guerre.

La deuxième école de pensée préconise que cette même technologie rapproche le niveau tactique du niveau stratégique. En effet, des actions tactiques peuvent être directement reliés aux objectifs stratégiques et lorsque ces actions sont retransmises presque'en direct jusqu'au niveau stratégique grâce aux nouveaux moyens informationnels comme le CNN, nous nous retrouvons alors avec une forte compression du niveau opérationnel.¹³ Cette école de pensée est représentée par le Modèle B à la Figure 2 et se voudrait des plus présentes pour les conflits de moins grande intensité ou moins grande envergure comme, par exemple, les opérations de maintien de la paix et les opérations multinationales voulant mettre fin à un conflit spécifique. Mis en perspective avec le plein spectre d'intensité des conflits à la Figure 3, il s'agirait principalement des opérations autres que la guerre incluant celles avec les opérations de combat comme moyens militaires utilisés.

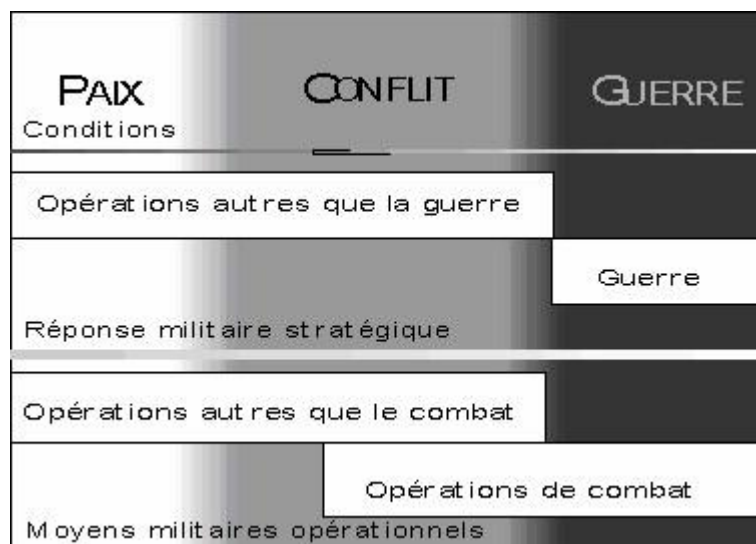


Figure 3 - Spectre d'intensité des conflits¹⁴

Certaines situations pourraient engendrer une compression tellement grande des trois niveaux que nous pourrions nous retrouver avec le Modèle A où le niveau opérationnel est totalement oublié ou contourné. L'auteur préconise que c'est possiblement le cas avec la nouvelle théorie des conflits asymétriques qui découleraient des menaces associées à la prolifération et miniaturisation des armes de destruction massive (ADM). Ce type de conflit est très bien couvert au sein du Rapport 99-2 de la Force terrestre canadienne (L'environnement de la sécurité de l'avenir).¹⁵ N'étant qu'une menace potentielle future, nous ne pouvons que spéculer sur son impact au niveau opérationnel. Malgré tout, nous pouvons nous attendre à ce que cette menace engendre une mondialisation des théâtres d'opérations ainsi qu'un lien direct entre les

niveaux tactique et stratégique afin de la contrer ou voir même l'éliminer. Par exemple, le Commandant en Chef d'une nation comme les États-Unis qui dirige directement les actions d'une unité de Forces Spéciales conceptualisée, équipée et entraînée à cet effet. Il s'agirait donc ni plus ni moins d'une extrapolation du concept d'aide au pouvoir civil mitigeant le niveau opérationnel tel que défini plus haut. N'ayant aucun impact sur le développement de nos chefs au niveau opérationnel, les conflits asymétriques ainsi que tout autre type d'intervention nous ramenant au Modèle A de la Figure 2 ne seront donc pas couverts par cet article. Les Modèles B, C et D demeurent toutefois critiques à cette étude et regardons leur validité par rapport aux intentions canadiennes en terme d'intervention face aux conflits plus conventionnels.

PARTICIPATION CANADIENNE AUX DIFFÉRENTS CONFLITS ARMÉS

Les développements des dernières décennies, tant militaires que socio-économiques, géopolitiques, technologiques et informationnels, font que nous vivons une mondialisation des marchés vers un village global où il est de plus en plus difficile d'isoler un conflit entre deux nations.¹⁶ L'union fait la force et ce principe fait que plusieurs nations ont avantage à s'unir, que ce soit de façon permanente ou temporaire, afin de faire face à un oppresseur de taille qui tente de menacer l'équilibre en place. Nous avons pu voir l'évolution de ce phénomène suite aux deux grandes guerres avec la création d'alliances qui, suite au démantèlement du Pacte de Varsovie, ont partagé la scène avec une série de plus en plus fréquentes de coalitions sous la tutelle de l'ONU afin de faire face à différentes menaces régionales.¹⁷

La participation canadienne à ces différentes alliances et coalitions fait partie de nos traditions et de nos valeurs sur la scène internationale.¹⁸ Compte tenu du contexte géopolitique actuel, il faut donc s'attendre à ce que le Canada continue d'intervenir militairement sur la scène mondiale, non pas comme seul intervenant mais bel et bien comme membre d'une coalition ou d'une alliance. Cette vision fait partie intégrante de notre Stratégie 2020¹⁹ et représente l'objectif D-04 du Ministère tel que publié dans le Guide de planification de la Défense 2000.²⁰ Cette vision s'applique au plein spectre des conflits et confirme le besoin de développer nos chefs au niveau opérationnel tel que représenté par les Modèles B à D de la Figure 2. De cette interface verticale, nous pouvons en déduire qu'il s'agit d'un contexte où nos chefs opérationnels se doivent de maîtriser les opérations tactiques tout en ayant une excellente compréhension des stratégies militaires que l'on retrouve dans un théâtre d'opérations. Ils doivent aussi avoir une bonne compréhension des différentes prérogatives nationales qui, une fois soudées sous forme de Coalition ou Alliance, se concrétisent en objectifs stratégiques. Par ailleurs, les expériences des dernières décennies démontrent clairement que plus le conflit est intense, plus il devient important d'y engager des efforts interarmes des mieux synchronisés (air, terre, mer, espace, forces spéciales et autres). Il faut donc

s'attendre à ce que nos chefs aient à œuvrer dans un théâtre où les opérations sont à la fois interalliées et interarmées, sans négliger l'interface qu'il peut y avoir avec les différentes organisations comme l'ONU et les Organisations non-gouvernementales.²¹ Qui sont alors ces chefs opérationnels dans un tel contexte?

LES CHEFS OPÉRATIONNELS DANS UN CONTEXTE MULTINATIONAL

Que ce soit pour une Alliance ou une Coalition, notre pratique nationale est d'établir un contingent canadien avec, en tête, un commandant qui en exerce le commandement opérationnel; pouvoir qui lui est normalement conféré par des termes de référence émisent par le Chef d'état-major de la Défense nationale (CEMD) via son commandant de commandement (stratégique), le Sous-chef d'état-major de la Défense nationale (SCEMD).²² Découlant d'un cadre législatif, cette autorité lui est conférée afin qu'il puisse diriger son contingent, en coordonner le travail et le contrôler²³. Sa marge de manœuvre n'est toutefois pas grande puisqu'il se doit d'agir d'interface entre le niveau stratégique, soit les intentions communes de la nation, et ses éléments au niveau tactique qui sont, plus souvent qu'autrement, sous le contrôle opérationnel (Con Op) du commandant de la Force multinationale. Le commandant du contingent canadien (aussi appelé commandant national) doit donc voir à ce que les prérogatives nationales ne soient pas usurpées et que le soutien et la protection des troupes canadiennes soient efficaces. D'un point de vue national, peu importe le grade de ce commandant et l'importance de la contribution militaire qu'il apporte à la Force multinationale, il exerce son commandement au niveau opérationnel.²⁴ Cette même approche est commune pour les autres nations qui participent à ce genre d'intervention multinationale.

Dans le contexte de cet article et des définitions qui sont données sur le leadership, que ce soit du style transactionnel ou transformationnel, il est évident qu'un commandant se doit d'être considéré comme un chef. Il va donc sans dire que le commandant de la Force multinationale ainsi que les différents commandants de contingents représentent les principaux chefs de file en terme de commandement au niveau opérationnel. Par ailleurs, l'aspect contrôle est aussi très important. Tel que décrit par Pigeau et McCann²⁵, le contrôle dépend du commandement mais s'en veut une prolongation en terme de gestion de risques par l'entremise de différentes structures et processus. Il s'agit ici du contrôle qui englobe les états-majors et qui, une fois inter-relié au leadership et à la prise de décision, complètent la triade du commandement. La bascule vers un leadership transformationnel permet aux joueurs clés comme le chef d'état-major ainsi que les principaux chefs de branches du QG multinationale d'exercer une certaine influence sur la prise de décision. Ils se doivent donc, pour le bénéfice de cet article, d'être aussi considérés comme des chefs au niveau opérationnel. Par ailleurs, une analyse des différentes missions jusqu'à ce jour démontre que la majorité de ces chefs sont au moins du rang de colonel,²⁶ à l'exception des plus petites missions qui impliquent parfois des lieutenant-colonels comme commandant de contingent et

principaux chefs de branches au QG multinational.²⁷ Quels sont alors les défis pour ces chefs qui ont à œuvrer au niveau opérationnel?

DÉFIS POUR LES CHEFS OPÉRATIONNELS

Tel que stipulé dans la PFC 300-1: "*Pendant les opérations interalliées, la chaîne de commandement doit être claire. Il y aura toujours une chaîne de commandement multinationale et une chaîne de commandement nationale.*"²⁸ Le commandement et contrôle dans un tel contexte devient donc des plus particuliers car le commandant de la Force multinationale se doit d'accomplir sa mission en convertissant les objectifs stratégiques de la coalition (ou alliance) en objectifs opérationnels alors que les différents commandants de contingent se doivent de répondre aux objectifs stratégiques de leur nation respective qui, plus souvent qu'autrement, limitent l'utilisation des troupes mises à la disposition de cette Force multinationale²⁹. Dans un monde idéal, il y aurait une harmonie totale de tous ces objectifs stratégiques et aucune limite face à l'utilisation des troupes contribuées par les différentes nations, permettant ainsi une intégration parfaite des commandements nationaux au sein de la Force et l'unité de commandement requise pour l'établissement d'une intention commune afin d'accomplir la mission (action coordonnée). Malheureusement, les expériences vécues jusqu'à ce jour nous démontrent que nous sommes très loin d'un monde idéal et qu'il sera pratiquement impossible de l'atteindre à moins d'un revirement majeur par rapport au contexte géopolitique actuel.

Nous nous retrouvons alors avec des chaînes de commandement parallèles au niveau opérationnel et tout un défi pour le commandant de la Force multinational qui doit réconcilier le tout vers une unité d'effort au lieu d'une unité de commandement. Il ne peut négliger les différentes chaînes de commandement nationales car elles se veulent une prolongation des politiques et lois de chaque nation respective qui participe à l'intervention, sans compter les valeurs, les intérêts, le bagage historique, le statut et voir même les croyances religieuses qui s'y rattachent. Les commandants nationaux se veulent l'autorité légitime pour ce qui est de la discipline des leurs troupes et ils se doivent de faire respecter les restrictions pouvant toucher leur emploi, que ce soit au niveau des règles d'engagements, des tâches opérationnelles ou bien des multiples facettes touchant leur protection.³⁰

Le leadership au niveau opérationnel se veut donc des plus particuliers car avant même de parler d'interface entre les chefs et les subordonnés, il doit s'établir un esprit d'équipe entre les chefs de file du QG multinationale et des différents contingents nationaux. Le commandant de la Force n'a normalement aucune autorité légitime sur les commandants de contingents et une approche transactionnelle de sa part

pourrait s'avérer des plus improductives, les commandants de contingent n'étant pas des subordonnés dans le pur sens du mot.³¹ La plupart des auteurs et des chefs opérationnels qui l'ont vécu décrivent cette dynamique de commandement et contrôle dans un contexte multinational comme étant du leadership par consensus.³² Il s'agit de l'essence même du leadership transformationnel où l'on doit retrouver une relation d'influence entre ces chefs afin de créer un esprit d'équipe où règne un climat inspirationnel, une stimulation intellectuelle et où les prérogatives de chaque nation se doivent d'être prises en compte très sérieusement avant même de pouvoir formuler des intentions communes et pouvoir en affecter les changements qui s'en suivent, c'est à dire l'accomplissement de la mission. Ceci ne veut pas dire pour autant que le leadership transactionnel n'a pas aussi sa place dans un tel contexte multinational. En effet, certaines nations sont menées par des régimes totalitaires depuis plusieurs décennies et leurs militaires ne réagissent que sous un leadership transactionnel des plus autoritaires. Leur contribution à une force d'intervention multinationale à prédominance démocratique devient donc des plus intéressante.³³ Nos chefs qui auront à œuvrer comme commandant de la Force, commandant de contingent, chef d'état-major ou voir même chef de branche au sein du QG multinational, doivent donc en être conscients et être prêts en conséquence, sachant quand utiliser un leadership transformationnel pour atteindre un consensus et un bon esprit d'équipe, et sachant quand utiliser un leadership transactionnel pour atteindre un compromis et assurer l'exécution d'une tâche critique et/ou urgente.

Selon les théories de Gary Yukl, un tel défi s'adresse directement au type de comportement qu'un chef doit démontrer afin d'être efficace de nos jours.³⁴ Yukl argumente toutefois qu'il n'y pas seulement ces caractéristiques de comportement qui sont importantes mais il y a aussi les attributs ainsi que les aptitudes du chef qui se doivent de compléter le tout. Plusieurs documents ont été publiés sur les attributs d'un chef qui varient grandement d'une situation à l'autre et nous pourrions facilement les consolider pour en faire une liste d'épicerie de plusieurs pages. L'auteur considère que ces attributs ont leur raison d'être mais que par expérience, en tant qu'ancien commandant du contingent canadien en République Centrafricaine, ces attributs n'ont que peu d'impact par rapport aux différentes aptitudes qu'un chef doit posséder afin de rencontrer les multiples défis au niveau opérationnel. Cet énoncé est renforcé par la publication du tout dernier FM 22-100: *Army Leadership*, qui inclue un chapitre avec plusieurs exemples de leadership au niveau opérationnel dans un contexte multinational et qui néglige les attributs du chef pour faire place à ses aptitudes techniques, conceptuelles et interpersonnelles.³⁵ Pigeau et McCann ont une approche similaire en mettant l'emphase sur les compétences du chef qu'ils considèrent comme physiques, intellectuelles, émotionnelles et interpersonnelles.³⁶ Par ailleurs, Yukl met l'emphase sur des aptitudes qui sont techniques, cognitives et interpersonnelles.³⁷ De par expérience, l'auteur préfère les aptitudes définies par Yukl et désire donc comparer les différents défis au niveau opérationnels par rapport à celles-ci.

Aptitudes Interpersonnelles

Tel que déjà mentionné, l'auteur a eu la chance d'œuvrer comme premier commandant du contingent canadien en République Centrafricaine. Il s'agissait d'une mission de l'ONU (MINURCA) d'environ 1300 militaires provenant de 10 nations dont la France, le Canada et huit nations Africaines. La mission était d'assurer la sécurité dans la ville de Bangui et ses environs alors que les Canadiens se devaient d'assurer les communications pour la Force. La mission était simple mais les prérogatives nationales ainsi que les enjeux stratégiques étaient tels que les actions tactiques de nos troupes étaient suivies de très près par nos autorités au niveau stratégique, compressant ainsi les niveaux stratégique, opérationnel et tactique et nous menant vers le Modèle B de la Figure 2. Une telle compression a nécessité une très bonne connaissance des enjeux stratégiques, voir même politiques, mais ce n'était pas là le plus gros défi. Le plus gros défi au niveau opérationnel était de pouvoir influencer le processus décisionnel au niveau de la Force par de bonnes relations interpersonnelles avec les autres commandants de contingent, le chef d'état-major ainsi que le commandant de la Force. L'interface entre ces chefs était clé au succès de la mission et il fallait bien comprendre les différences culturelles qui y régnaient afin de ne pas froisser personne et créer un bon esprit d'équipe. Étant vu comme un expert dans le domaine du maintien de la paix, l'auteur était aussi considéré comme un "*modèle*", rehaussant d'autant plus l'importance des bonnes relations interpersonnelles avec les autres chefs de la Force multinationale

Une analyse des leçons retenues des autres missions de ce genre confirme que cet état de fait y était tout aussi prédominant.³⁸ Par conséquent, nos chefs au niveau opérationnel se doivent d'être d'excellents communicateurs qui maîtrisent les atouts du dialogue soient; , savoir comment et quand parler, savoir écouter, savoir lire entre les lignes, savoir lire dans les pensées, et bien comprendre ce qui est dit autant que ce qui ne l'est pas. Ils doivent avoir du tact et être expert dans l'art de la persuasion. Ils doivent bien comprendre les dynamiques de groupes et savoir exploiter les techniques de négociation, de médiation, d'arbitrage et de conciliation en vue de bâtir un bon esprit équipe basé autant que possible sur le consensus au lieu du compromis. L'auteur considère que ces aptitudes sont d'autant plus critiques pour le commandant de la Force. Le FM 22-100 renforce cet énoncé en spécifiant que ce sont ces très grandes qualités interpersonnelles qui font qu'un Dwight Eisenhower aura plus de succès qu'un George Patton ou un "Joe Vinegar" Stilwell comme commandant d'une Force multinationale.³⁹

Aptitudes Techniques

Cette opération de Modèle B nous a aussi démontré que nos chefs se doivent d'avoir une très bonne compréhension des enjeux stratégiques, voir même politiques, associés au théâtre d'opérations. Cette compréhension est directement reliée aux aptitudes techniques associés au trois niveaux de guerre qui

peuvent paraître des plus simplistes pour cette opération de Modèle B mais qui sont définitivement des plus complexes pour les opérations d'envergures de Modèle D. Sans être des experts dans tout, nos chefs se doivent de bien connaître l'interface entre l'art stratégique, l'art opérationnel et des opérations tactiques. Au niveau stratégique, nos chefs doivent comprendre que les différentes nations qui participent à l'intervention n'ont probablement pas l'intention d'y abandonner leur souveraineté et qu'elles risquent d'y imposer leurs prérogatives par l'entremise de limitations touchant l'utilisation et le commandement et contrôle de leurs troupes respectives. Ces prérogatives peuvent avoir un impact très important sur la stratégie et les opérations militaires au sein du théâtre. Afin de créer un meilleur esprit d'équipe et protéger la cohésion de cet effort multinational, nos chefs se doivent d'avoir une bonne connaissance des facteurs qui sont derrière ces prérogatives nationales.

Au niveau opérationnel, nos chefs se doivent d'avoir de très bonnes aptitudes au niveau de l'art opérationnel et d'excellentes connaissances des outils qui en découlent comme le processus de planification opérationnel et les plans de campagne. Ils doivent comprendre les nuances doctrinaires qui peuvent exister d'une nation à l'autre tout en ayant une excellente idée des capacités opérationnelles qu'elles apportent et, plus particulièrement, comment le tout peut être harmonisé puis synchronisé dans un contexte interallié et interarmé. Cette dernière se veut tout un défi compte tenu de la très grande complexité des différents systèmes que nous retrouvons dans l'espace de bataille interarmé (*battlespace*) tel que démontré à la Figure 4.

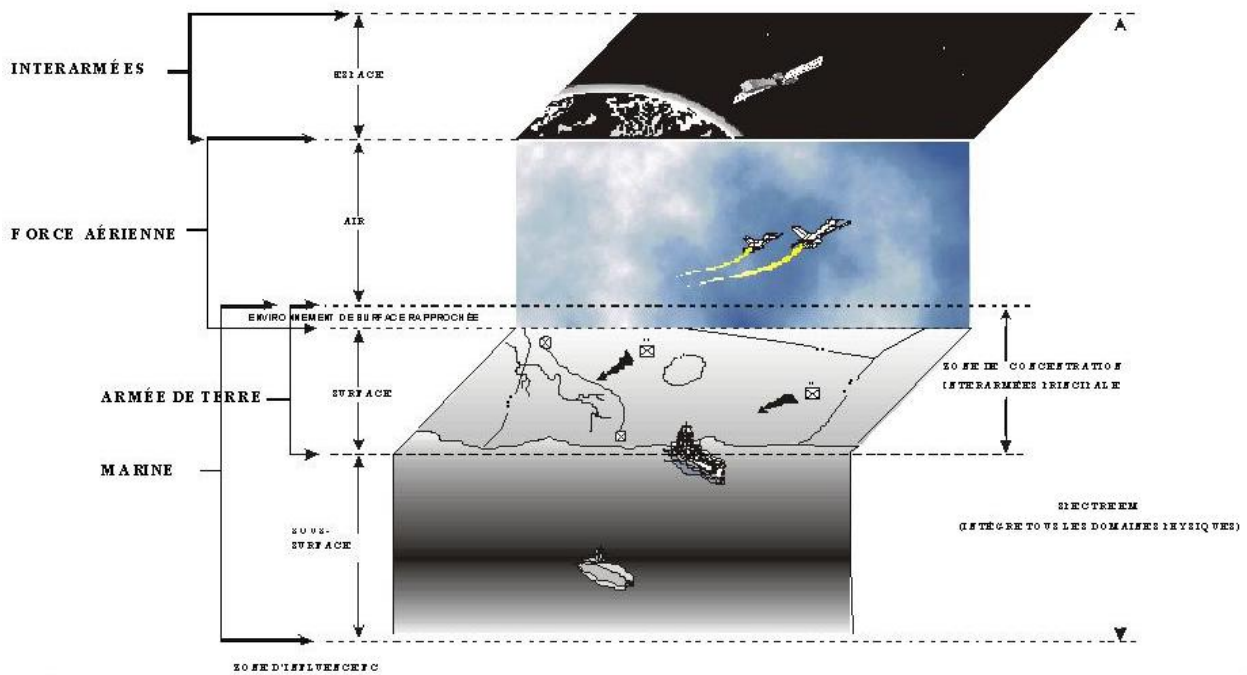


Figure 4 - L'espace de bataille interarmé, de l'espace à la sous-surface⁴⁰

Au niveau tactique, nos chefs se doivent de maîtriser les techniques, tactiques et procédures typiquement canadiennes, puis, tel que décrit par Silkett,⁴¹ être prêts à les adapter rapidement à ce contexte interallié qui n'est pas normalisé. En effet, les opérations tactiques varient grandement d'une nation à l'autre compte tenu de leur doctrine et capacités opérationnelles respectives, sans compter les incompatibilités qui peuvent surgir en terme de langage, de renseignements, d'équipement, de soutien logistique, de niveau d'entraînement, de commandement et contrôle, et autres.

Aptitudes Cognitives

Ces différentes complexités techniques que nous venons juste de décrire nous amènent immédiatement à l'évidence que nos chefs se doivent aussi d'avoir d'excellentes aptitudes cognitives. Du point de vue haute technologie, nos chefs doivent avoir l'intelligence nécessaire pour bien comprendre les capacités des nouvelles technologies et savoir en optimiser les effets au travers différents processus d'intégration et/ou de synchronisation afin d'en tirer un avantage militaire décisif. Par ailleurs, les incompatibilités au niveau des différents systèmes de combat des différentes forces en présence engendrent très souvent des problèmes des plus complexes. Nos chefs se doivent donc avoir des aptitudes à la résolution de problèmes pour éliminer ou contourner ces incompatibilités. Les différences doctrinaires demandent aussi à ce que nos chefs au niveau opérationnel puissent harmoniser le tout grâce à la formulation de nouveaux concepts ou voir même la création de nouvelles approches théoriques pouvant être adaptées au théâtre d'opérations en question. Finalement, de par leur interface avec le niveau stratégique, nos chefs opérationnels se doivent de posséder un esprit logique ainsi que de très grandes aptitudes analytiques afin de bien comprendre les objectifs stratégiques et les transformer en objectifs militaires dignes de l'art opérationnel. Ces aptitudes cognitives sont essentielles à la planification opérationnelle et plus particulièrement aux étapes critiques comme l'analyse de la mission, la vision de l'état final, la formulation des intentions du commandant et la conception du plan de campagne avec son centre de gravité, ses points décisifs et ses lignes d'opérations. Ce sont donc là de très grands défis pour nos chefs au niveau opérationnel. Sont-ils à la hauteur pour y faire face?

NOS CHEFS SONT-ILS À LA HAUTEUR DE CES DÉFIS?

La réputation des militaires canadiens sur la scène mondiale est exemplaire et nos officiers supérieurs sont des plus convoités pour occuper les postes clés au sein des interventions multinationales. Nous n'avons qu'à penser aux différents officiers supérieurs canadiens qui ont œuvré comme commandant de contingent ou voir même commandant des différentes Forces multinationales au cours des dernières années et qui se sont mérités médailles et louanges pour leur performance exceptionnelle. Nos généraux

comme Roméo Dallaire, Lewis MacKenzie, John Arch MacInnis et Pierre Daigle en sont des exemples typiques. Il serait donc très prétentieux de conclure que ces chefs n'étaient pas à la hauteur de la situation pour faire face aux différents défis du niveau opérationnel. Par ailleurs, il est tout aussi prétentieux de conclure qu'ils étaient prêts à y faire face à 100%. En effet, une analyse rapide de leur cheminement de carrière démontre qu'aucun d'entre-eux n'a pu profiter d'un cours formel de commandement et contrôle spécifique au niveau opérationnel dans un contexte interarmé et interallié comme nous venons de le voir ci-haut. Il faut donc en déduire que le succès qu'ils ont pu connaître au niveau opérationnel repose principalement sur l'expérience et le développement personnel qu'ils ont pu acquérir avant déploiement dans le théâtre d'opérations. Est-ce suffisant? Auraient-ils connu autant de succès dans une opération d'envergure comme la Guerre du Golfe? Se sentaient-ils prêts personnellement surtout que la majorité d'entre-eux n'ont eu que très peu de temps à se préparer entre leur nomination et leur prise de pouvoir en théâtre? L'auteur dirait que non!...⁴² Que ce soit un niveau opérationnel de Modèle B avec de l'ingérence stratégique dans les activités tactiques, ou que se soit un niveau opérationnel de Modèle D avec un espace de bataille interarmé et interallié des plus complexes, les aptitudes interpersonnelles, techniques et cognitives requises pour y faire face deviennent trop importantes et pointues pour ne baser le développement de nos chefs que sur l'expérience et un développement personnel sans structure.

Par ailleurs, nous n'avons pas à chercher loin pour identifier les problèmes de leadership au niveau des Forces canadiennes. En effet, nous n'avons qu'à consulter le rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie,⁴³ le rapport au Premier Ministre du Canada sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes⁴⁴ et le tout dernier rapport du Comité de surveillance des changements au sein du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes,⁴⁵ pour constater qu'il existe des lacunes de leadership à tous les niveaux, du niveau tactique au niveau stratégique. Le sommaire de ces différentes recommandations est détaillé à l'Annexe A.

Les différents rapports en question ont apporté beaucoup de changements au sein des Forces canadiennes en ce qui a trait au développement de nos chefs à tous les niveaux. Le plus gros changement associé aux aptitudes techniques et cognitives particulières au niveau opérationnel se veut l'implantation du nouveau Cours supérieur des études militaires (CSEM) qui se donne au Collège des Forces canadiennes de Toronto depuis l'automne 1998. Ce cours de 15 semaines a pour but de préparer les colonels à œuvrer dans des postes supérieurs de commandement et d'état-major au niveau opérationnel avec une emphase particulière sur les opérations interalliées et interarmées au travers du plein spectre d'intensité des conflits.⁴⁶ Ce cours n'en est qu'à sa deuxième itération et n'a donc pas eu encore le temps d'atteindre sa pleine maturité. Il se veut toutefois une très grande amélioration par rapport au passé où il n'y avait qu'un

vide total d'éducation formelle à ce niveau, et ce, malgré le fait que la tenue d'un tel cours était réclamée depuis 1969 avec le dépôt du rapport du major-général Rowley sur le développement des officiers. Il est tout aussi étonnant de constater que le major-général Rowley recommandait ce cours pour les lieutenant-colonels afin de mieux les préparer pour ces défis futurs.⁴⁷

Si la majorité de nos chefs au niveau opérationnel sont au moins du grade de colonel à l'exception, quelques fois, de lieutenant-colonels pour les plus petites missions, pourquoi alors donner le cours aux colonels? Le commandant du contingent canadien au Timor Oriental vient à peine de débiter sa mission, n'aurait-il pas été préférable qu'il ait déjà complété le CSEM avant d'assumer ses nouvelles fonctions? Le mot préparer n'incite-t-il pas des prépositions comme "*avant*" au lieu de "*pendant*" ou "*après*"? Favorise-t-on vraiment la présence des officiers de plusieurs nations afin de donner une meilleure perspective interalliée aux candidats? Si les sessions d'études stratégiques des différentes régions du monde sont importantes à ce niveau mais que nos futurs chefs opérationnels sont trop occupés pour y participer selon le format actuel, pourquoi alors ne font-elles pas partie intégrante du CSEM? Est-il pertinent d'utiliser le Cours de commandement et d'état-major (CCE) pour préparer nos officiers du grade de major en vue d'occuper des postes de chef au niveau opérationnel (majoritairement colonels et plus) de cinq à dix ans plus tard? Le fait d'amalgamer le CSEM avec le cours au niveau stratégique (Cours des études de sécurité nationale (CESN)) ne serait-il pas un retour vers l'arrière, soit un manque de compréhension des particularités du niveau opérationnel et un pragmatisme envers le Modèle A des niveaux de guerre? Ces questions tourmentent les différents stagiaires du CSEM 2 et nous indiquent que malgré les changements apportés par un tel cours, il y a encore place pour amélioration. Spécifique à l'éducation, le même argument est probablement tout aussi valable pour les autres piliers du développement professionnel de nos chefs. Regardons alors ce processus de développement de nos chefs et comment nous pourrions l'améliorer compte tenu des principes élaborés ci-haut et des multiples défis que nos chefs auront à faire face au niveau opérationnel.

UN DÉVELOPPEMENT AMÉLIORÉ POUR NOS CHEFS OPÉRATIONNELS

Tel que cité par Benjamin Franklin: "*L'expérience est une bonne école, mais les abrutis n'apprennent que par elle.*" L'expérience a donc son importance mais elle se doit d'être complétée par d'autres mécanismes de développement. Le développement professionnel de nos officiers se veut un processus géré à travers une norme générale de spécification dont le fondement repose sur quatre piliers, l'éducation, l'entraînement, l'expérience et le développement professionnel.⁴⁸ Le processus est sous-divisé en quatre phases de développement, la Phase 1 (DP-1) pour les officiers entrants en phase de qualification dans leur métier respectif, la Phase 2 (DP-2) pour les officiers qualifiés jusqu'au grade de capitaine inclusivement, la Phase 3 (DP-3) pour les majors et lieutenant-colonels et la Phase 4 (DP-4) pour les colonels et plus.

Bien entendu, ce ne sont pas tous les officiers qui ont le potentiel ou la chance de devenir chef au niveau opérationnel, ce phénomène en étant un d'évaluation et de sélection et non de développement. Tel que précisé en introduction, les aspects d'évaluation et de sélection se veulent des sujets de thèses séparés et ne seront donc pas couverts en détail au sein de cet article. Malgré ceci, il faut reconnaître que tous nos chefs se doivent de cheminer au travers de ce processus de développement, processus qui se veut donc des plus importants. Ce processus a fait ses preuves et se veut des plus viables pour autant qu'il demeure à la fine pointe des changements qui nous entourent, voir même être un pas en avant afin d'en influencer les résultats. La structure est bonne sauf que les questions ci-haut nous amènent à réfléchir à savoir si les lieutenant-colonels ne devraient pas avoir leur propre phase de développement. Le rationnel est que nous sommes en pleine période de décroissance, que plusieurs responsabilités leurs sont dévolues et que plusieurs formations sont maintenant commandées par des colonels au lieu des généraux. Nonobstant cette réflexion, regardons ce qui peut être fait au niveau des quatre piliers.

Expérience

Même si l'expérience ne se veut pas un fin en soi en terme de développement, elle n'en demeure pas moins le pilier principal. Comparant le temps au travail par rapport au temps en classe pour toute une carrière (après DP-1), le rapport Rowley préconise un ratio d'environ 80-20. D'autres auteurs comme Napolitano et Henderson diminuent le ratio jusqu'à 70-30 mais pas plus bas.⁴⁹ Nos chefs devraient donc passer au moins 70% de leur carrière dans des positions clés de développement avec une emphase particulière envers les positions de commandement, les positions d'états-majors interarmées et les positions à l'extérieur du pays dans un contexte interallié. Ce type d'expérience est requis pour amener une plus grande profondeur en terme de leadership et une plus grande compréhension des particularités que l'on retrouve au niveau des opérations interalliées et interarmées, soit l'essence même des aptitudes interpersonnelles, techniques et cognitives requises à ce niveau.

Éducation

L'éducation se veut le deuxième pilier en importance en terme de développement. Il s'agit ici des cours formels donnés par les Forces canadiennes et non les cours du soir que les individus prennent à titre de développement personnel. Tel que décrit par la citation de Winston Churchill en tout début de document, il s'agit d'un processus continu, grade par grade et âge par âge, qui s'échelonne tout le long d'une carrière et qui se veut essentiel au succès de nos chefs futurs. L'évolution des cours de DP-1 à DP-3 se veut donc une base essentielle à la bonne préparation de nos chefs, et compte tenu des défis qu'ils auront à

rencontrer, il devient très important d'y retrouver une base solide en terme d'opérations tactiques et probablement encore plus important d'y retrouver l'essence du leadership transformationnel qui lui aussi évolue avec le niveau des responsabilités. Il serait d'ailleurs des plus avantageux d'y retrouver des modules de développement qui sont spécifiques aux qualités interpersonnelles décrites plus tôt.⁵⁰

La pierre angulaire de cette préparation académique se veut toutefois le Cours supérieur des études militaires, le CSEM. En tant que stagiaire sur le CSEM 2, l'auteur considère qu'il s'agit d'un très bon cours. Il est en pleine évolution mais après mûre réflexion suite aux questions posées plus tôt, il serait possible de l'améliorer encore plus. Par exemple, le cours devrait surtout s'adresser aux lieutenant-colonels seniors avec une plus grande emphase sur l'art opérationnel ainsi que la pratique du processus de planification opérationnel dans un contexte interallié et interarmé. Il est important d'y maintenir la préparation d'un essai de 5000 à 7000 mots mais le deuxième essai devrait faire place à d'autres études de cas et/ou un troisième exercice de simulation au niveau opérationnel avec, cette fois-ci, l'aide d'ordinateurs et de logiciels développés à cet effet. Il serait d'ailleurs des plus profitables si l'exercice final du CSEM pourrait être synchronisé avec celui du cours de commandement et d'état-major (CCE) qui se tient dans le même complexe. Un tel jumelage combinerait ainsi plus de matière grise, d'expérience et de puissance de production pour faire face à des scénarios des plus complexes qui amèneraient tous et chacun bien au-delà de leur zone de confort. Les stagiaires pour qui l'accréditation envers des études post-graduées est importante pourraient alors compléter le deuxième essai à titre de choix personnel sur leur propre temps ("*élective*"), signifiant que le cours ne doit pas être surchargé au point de départ. De plus, le cours devrait comprendre un aperçu stratégique des différentes régions du monde avec un plus grand apport d'officiers internationaux, soit comme stagiaire ou soit comme conférencier, afin d'introduire une plus grande saveur "*interalliée*" dans ce processus d'apprentissage.

Ce sont là quelques suggestions qui ne peuvent qu'améliorer la préparation de nos chefs au niveau opérationnel qui, contrairement aux observations du comité de surveillance des changements au sein du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes,⁵¹ a sa raison d'être et peut être dissocié du niveau stratégique actuellement couvert par le Cours des études de sécurité nationale (CESN). Par ailleurs, ce serait une erreur que d'inclure le curriculum du CSEM avec celui du CCE car ces majors manquent d'expérience et n'ont pas encore commandé une unité majeure de leur service respectif. Il serait donc prématuré d'utiliser le CCE pour former des majors au commandement une formation dans un contexte interarmé et interallié. Tel que proposé par le major-général Rowley, le CSEM devrait s'adresser aux lieutenant-colonels seniors, être centré sur le niveau opérationnel et être dissocié du niveau stratégique. Passons maintenant au troisième pilier du développement, l'entraînement.

Entraînement

L'entraînement individuel et collectif se veut une sous-facette de l'expérience et de l'éducation. Que ce soit dans un domaine ou dans l'autre, nous avons vu que pour qu'un individu évolue rapidement au niveau de son apprentissage, il se doit d'être exposé à des défis intellectuels qui vont au-delà de sa "*zone de confort*." Nos chefs se doivent donc d'être exposés à de l'entraînement individuel et collectif des plus exigeants, tant du niveau intellectuel que physique. Cet entraînement doit couvrir le plein spectre d'intensité de conflits au travers d'exercices réels et simulés, passant de scénarios simples à des scénarios des plus complexes afin de forcer la note au-delà de cette dite "*zone de confort*". Par ailleurs, cette gamme d'exercices devrait favoriser les opérations interarmées et interalliées, ce qui serait une tâche idéale pour le nouveau QG de la Force Interarmée (JTF HQ) à chapeauter. Cette organisation pourrait même profiter de l'occasion pour évaluer nos chefs qui y participent avec un bon système de rétroaction afin de les aider dans leur apprentissage. Passons maintenant au dernier pilier et non le moindre, le développement personnel.

Développement Personnel

Ce type de développement est en quelque sorte le crémage sur le gâteau qui, selon les circonstances, peut s'avérer des plus importants. Le cas du général Dwight Eisenhower en est un exemple typique alors qu'il fut propulsé de grade de lieutenant-colonel à celui de général-commandant de l'Armée en moins de quatre ans durant la Deuxième Guerre Mondiale.⁵² Plusieurs auteurs dont George Forsythe attribuent ce succès non pas à sa performance au combat mais bel et bien à son développement personnel avant la Guerre, développement caractérisé par une approche disciplinée envers des études pertinentes sur le leadership et beaucoup de réflexions.⁵³ Nos futurs chefs devraient donc profiter des quelques temps libres qu'ils ont pour améliorer leurs connaissances au niveau de l'environnement stratégique ainsi que des particularités et valeurs des différentes cultures et religions qui nous entourent.

Ils devraient aussi approfondir leurs connaissances au niveau du leadership transformationnel et tenter de développer ces qualités interpersonnelles qui sont si importantes au niveau opérationnel dans un contexte interallié et interarmé. Contrairement au quotient intellectuel, ce sont des qualités et traits qui peuvent être développés par plusieurs moyens tel que proposé dans plusieurs des ouvrages de référence dans ce domaine.⁵⁴ Cette évolution peut se faire par soi-même en utilisant des outils comme l'évaluation 360° de Bernard Bass et Bruce Avolio (MLQ)⁵⁵ qui est orientée vers les différents styles de leadership, dont celui transformationnel, et qui pourrait être complétée à tous les cinq ans tout au moins.

Le développement personnel pourrait toutefois profiter d'une approche plus structurée au travers d'un système de parrainage par des officiers généraux (à la retraite ou non) qui auraient déjà vécu des expériences concrètes de leadership au niveau opérationnel. Ce système est de plus en plus utilisé dans le secteur privé et se veut un point clé pour le développement des chefs au niveau de l'Armée américaine.⁵⁶ Un tel système peut favoriser le passage d'expertise et ainsi sauvegarder cette mémoire corporative qui risque de s'évaporer suite au départ des officiers seniors des plus expérimentés. De par expérience, le système de parrainage pour les cours CSEM et CESN se veut des plus productifs et ce genre de succès devrait d'être exporté vers les autres facettes du développement de nos chefs, incluant le développement personnel. Le but ici n'est pas de créer un "*fan club*" mais bel et bien d'assurer un bon transfert des connaissances tout en guidant les subordonnés dans tous les facettes de leur développement en tant que futur chef opérationnel et stratégique. Une telle approche peut toutefois devenir un couteau à deux tranchants si elle est mal appliquée, créant deux classes de chefs, ceux qui sont parrainés et ceux qui ne le sont pas. Il faut donc se pencher sur la question et en analyser tous les avantages et désavantages. Ce n'est pas le but de cet article mais il s'agit ici d'un autre très bon sujet de thèse.

CONCLUSIONS

Nous avons pu voir que le niveau opérationnel se veut des plus palpables en cette fin du vingtième siècle et que plusieurs de nos chefs ont pu l'expérimenter de par leur participation à différentes interventions militaires multinationales à l'extérieur du pays. Compte tenu de nos valeurs et du contexte géopolitique actuel, il faut s'attendre à ce que le Canada continue d'intervenir sur la scène mondiale en tant que membre d'une coalition ou d'une alliance. Il s'agit plus souvent qu'autrement d'un contexte où le niveau opérationnel se concrétise par un théâtre d'opérations qui est à la fois interallié et interarmé et dont les principaux chefs sont le commandant de la Force, les commandants de différents contingents nationaux ainsi que les principaux officiers d'état-major du QG multinational dont le chef d'état-major et ses chefs de branches. Les défis associés à ces postes sont multiples et complexes, passant d'une bonne connaissance des enjeux stratégiques à la maîtrise des opérations tactiques, sans oublier la réconciliation du tout par l'élaboration et l'exécution d'un plan de campagne digne des principes de l'art opérationnel dans un contexte interallié et interarmé. Un leadership de style transformationnel se veut donc un très grand atout devant un tel contexte multiculturel où les problèmes d'interopérabilité peuvent être très importants, sans oublier les divergences qui peuvent exister en terme de doctrine, langage, équipement, renseignements, soutien logistique, niveau d'entraînement, commandement et contrôle, et autres.

La réputation des militaires canadiens sur la scène mondiale est exemplaire et nos officiers supérieurs sont des plus convoités pour occuper les postes clés au sein des interventions multinationales. Il serait donc très prétentieux de conclure que nos chefs ne sont pas à la hauteur de la situation pour faire face aux différents défis du niveau opérationnel. Par ailleurs, il est tout aussi prétentieux de conclure qu'ils sont prêts à y faire face à 100%. En fait, les différents rapports sur la Somalie et le leadership au sein des Forces canadiennes ont fait la lumière sur plusieurs lacunes dans ce domaine et ont engendré plusieurs mesures palliatives afin de les corriger. Une analyse des défis au niveau opérationnel par rapport aux nouvelles mesures qui sont en place indique toutefois qu'il y a encore place pour amélioration au niveau des quatre piliers du processus de développement professionnel de nos chefs, soit l'expérience, l'éducation, l'entraînement et le développement professionnel.

Par exemple, nos futurs chefs devraient passer au moins 70% de leur de leur carrière dans des positions clés de développement avec une emphase particulière envers les positions de commandement, les positions d'états-majors interarmées et les positions à l'extérieur du pays dans un contexte interallié. Le nouveau Cours supérieur des études militaires pourrait être amélioré en se réalignant sur les lieutenant-colonels seniors comme groupe cible et en diminuant la pondération académique en faveur de plus d'emphase sur l'art opérationnel ainsi que la pratique du processus de planification opérationnel dans un contexte interarmé et interallié. Nos chefs devraient être exposés à de l'entraînement individuel et collectif des plus exigeants, tant du niveau intellectuel que physique, afin de les faire sortir de leur zone de confort et ainsi améliorer leur apprentissage. Finalement, nos chefs pourraient être mieux guidés au niveau de leur développement personnel, que ce soit par l'entremise d'un système de parrainage ou autre, afin qu'ils puissent approfondir leurs connaissances au niveau du leadership transformationnel et développent ces qualités interpersonnelles qui sont si importantes au niveau opérationnel dans un contexte interallié et interarmé. Tout ceci pour démontrer que nous avons fait des pas de géants dans le domaine de la préparation de nos chefs au niveau opérationnel mais qu'il y a encore place pour amélioration.

NOTES

¹ James Burns. Leadership. Harper & Row, New York, 1978, p 2.

² Lcol Peter Bradley. Exposé au CSEM 2, CFC Toronto, le 13 octobre 1999.

³ Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-300-003/FP-001 Le Commandement. Ottawa, 21 juillet 1997, p 7.

⁴ Canada. Ministère de la Défense nationale. PFC 131(1): Manuel du chef subalterne. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, 1973, p 4-1.

-
- ⁵ Canada. Ministère de la Défense nationale. Façonner l'avenir de la Défense canadienne: une stratégie pour l'an 2020. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, juin 1999, p 3.
- ⁶ Traduction de la définition de Joseph Rost, un des disciples de Bernard Bass, dans Leadership for the Twenty-First Century. New York, Praeger, 1991, p 102.
- ⁷ Richard Hughes, Robert Ginnett and Gordon Murphy. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Irwin/McGraw-Hill, 2nd Ed, Boston, 1996, p 26.
- ⁸ United States. Department of the Army. FM 22-100: Army Leadership. Washington, Aug 1999, p 2-10.
- ⁹ George Forsythe. "The Preparation of Strategic Leaders." Parameters, US Army War College Quaterly, Spring 1992, pp 42-43 and Huges et al. p 44-51.
- ¹⁰ Tiré des différents livres de doctrine tels le B-GG-005-004/FP-000 Doctrine interarmée des Forces canadiennes (Ottawa, 6 avril 1995, article 108) et le JP-03-0, Doctrine for Joint Operations (US Joint Doctrine, Washington, Feb 1995, p II-2).
- ¹¹ Synthèse des différents articles publiés par B. McKercher et M. Hennessy dans The Operational Art; Developments in the Theories of War (Praeger, Westport, 1996) avec emphase sur celui de David Glantz intitulé The Intellectual Dimension of Soviet Operational Art, pp 125-146.
- ¹² Andrew Leslie. "Theatre Level Warfare: The Missing Link?" Seminar paper for the Advanced Military Studies Course #2, Canadian Forces College, Toronto, November 1999, p 1.
- ¹³ David Jablonsky. "US Military Doctrine and the Revolution in Military Affairs." Parameters, Autumn 1994, pp 18-36.
- ¹⁴ Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-300-001/FP-001 Force terrestre, volume 1, Conduite des Opérations terrestres – Doctrine opérationnelle de l'Armée de terre. Ottawa, 15 sept 1996, p 4.
- ¹⁵ Ibid, chap 2 et chap 7.
- ¹⁶ Canada. Ministère de la Défense nationale. Guide de planification de la Défense 2000. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, 5 août 1999, pp ii & 1-1.
- ¹⁷ Tiré de l'introduction du document électronique United Nations Peace-Keeping - Current & Past Missions, DDLR du Centre les leçons retenues de l'Armée, v.9, avril 1999.
- ¹⁸ Ibid, p 9-2.
- ¹⁹ Canada. Ministère de la Défense nationale. Façonner l'avenir de la Défense canadienne: une stratégie pour l'an 2020. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, juin 1999, p 3.
- ²⁰ Guide de planification de la Défense 2000, p 2-3.
- ²¹ Canada. Ministère de la Défense nationale. Rapport No 99-2 - L'environnement de sécurité de l'avenir. Direction - Concepts stratégiques (Opérations terrestres), Kingston, Ontario, août 1999, p 20.
- ²² Canada. Ministère de la Défense nationale. Instructions du SCEMD 1-95 – Opérations des Nations Unies - Instructions aux Commandants. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, février 1996, articles 212 à 215.
- ²³ B-GL-300-001/FP-001, p 3-2.
- ²⁴ Ibid, p 9-5.
- ²⁵ Ross Pigeau et Carol McCann. "Clarifying the Concepts of Control and of Command." Proceedings of the 1999 Command and Control Research and Technology Symposium. Newport, RI: US Naval War College, June 1999, p A-4/16.

²⁶ La phrase devrait aussi inclure les rangs de la marine équivalents (ex. capitaine de vaisseau) mais pour raisons de clarté littéraire, les rangs de la marine seront assujettis à ceux des deux autres services.

²⁷ Tirés des différents rapports post-opérationnels du Dépôt des données sur les leçons retenues, CD-ROM Cj10.02 0 0 10.02 372.894

-
- ⁴⁴ L'Honorable Douglas M. Young. Ministre de la Défense nationale. Rapport au Premier Ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes. Ottawa, 25 mars 1997.
- ⁴⁵ Rapport d'étape 1999 du Comité de surveillance des changements au sein de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Ministère de la Ottawa, juin 1999, chap 5.
- ⁴⁶ Syllabus du CSEM 2, Collège des Forces canadiennes, Toronto, 1999, p 1-1/8.
- ⁴⁷ MGen R Rowley. Report of the Officer Development Board. Department of National Defence, Ottawa, 1969, p 249.
- ⁴⁸ LGen B. Morton, Report of the Officer Development Review Board 1995. Department of National Defence, Ottawa, 1995.
- ⁴⁹ Rowley, p 365 puis Carole Napolitano et Linda Henderson The Leadership Odyssey: a self-development guide to new skills for new times, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, p 211.
- ⁵⁰ Voir le chapitre 7 du FM 22-100 pour plus de détails à ce sujet.
- ⁵¹ Rapport d'étape 1999 du Comité de surveillance, pp 48-49.
- ⁵² Forsythe, p 38.
- ⁵³ Ibid, p 48.
- ⁵⁴ Voir les exercices et autres moyens proposés par Bennis et Goldsmith (Learning to Lead: a workbook on becoming a leader. Addison-Wesley, Updated edition, Reading, Massachusetts, 1997), Napolitano et Henderson (The Leadership Odyssey: a self-development guide to new skills for new times) ainsi que les diverses suggestions de Hugues, Ginnett et Curphy (Leadership: Enhancing the Lessons of Experience) puis McCauley, Moxley et Velsor (The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development).
- ⁵⁵ Il s'agit du Multifactor Leadership Questionnaire de Bernard Bass et Bruce Avolio, une outil d'évaluation à 360° sur les différents styles de leadership, dont celui transformationnel, qui est administré à tous les stagiaires du CSEM.
- ⁵⁶ L'auteur parraine par exemple des ingénieurs juniors membres de l'Ordre des Ingénieurs du Québec alors que le FM 22-100 dédie une section complète au parrainage, tant du niveau stratégique (p. 7-23) que du niveau organisationnel (p. 6-26). D'autres auteurs comme Walter Ulmer ("Military Leadership into the 21st Century: Another Bridge Too Far?" Parameters, Spring 1998, pp 4-25) et Deborah Reisweber ("Battle Command: Will We Have It When We Need It?") Military Review, Vol 77, No 5, Sept/Oct 1997, pp 49-58) préconisent la même chose.

BIBLIOGRAPHIE

Bass, Bernard. "Leading in the Army After Next." Military Review, Vol 78, No 2, Mar/Apr 1998, pp 46-57.

Bennis, Warren and Goldsmith, Joan. Learning to Lead: a workbook on becoming a leader. Addison-Wesley, Updated edition, Reading, Massachusetts, 1997.

Benjamin, Daniel. "L'unité de commandement, un rêve ou une réalité?" Collège des Forces canadiennes, Toronto, CSEM 2, 5 novembre 1999.

Bullock, H.E. "Peace by Committee, Command and Control Issues in Multinational Peace Enforcement Operations." Air University, Maxwell AFB, Feb 1995.

Burns, James. Leadership. Harper & Row, New York, 1978.

Calvin, Gen John. "What's the Matter with Being a Strategist?" Parameters, US Army War College Quaterly, Summer 1995, pp 161-168.

Canada. Centre des leçons retenues de l'Armée. Dépôt des données sur les leçons retenues. CD-ROM DDLR du Centre des leçons retenues de l'Armée (CLRA), Kingston, Ontario, Version 9, avril 1999.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-300-001/FP-001 Force terrestre, volume 1, Conduite des Opérations terrestres – Doctrine opérationnelle de l'Armée de terre. Ottawa, 15 septembre 1996.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-300-003/FP-001 Le Commandement. Ottawa, 21 juillet 1997.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GG-005-004/FP-000 Doctrine interarmée des Forces canadiennes. Ottawa, 6 avril 1995.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Instructions du SCEMD 1-95 – Opérations des Nations Unies - Instructions aux Commandants. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, février 1996.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Façonner l'avenir de la défense canadienne: une stratégie pour l'an 2020. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, juin 1999.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Guide de planification de la Défense 2000. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, 5 août 1999.

Canada. Ministère de la Défense nationale. PFC 131(1): Manuel du chef subalterne. Quartier Général de la Défense nationale, Ottawa, 1973.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Rapport d'étape 1999, Comité de surveillance des changements au sein de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Ottawa, juin 1999.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Rapport No 99-2 - L'environnement de sécurité de l'avenir. Direction - Concepts stratégiques (Opérations terrestres), Fort Frontenac, Kingston, Ontario, août 1999.

Cohen, MGen William. "Battle Leadership Examples from the Field." Military Review, Vol 79, No 3, May-June 1999, pp 82-87.

Dallaire, MGen Romeo. "Future War and the Development of Agile Leadership." Notes for CSC 24, Canadian Forces College Toronto, 24 Oct 1997.

Desbarats, Peter, Rutherford, Robert et Létourneau, Gilles. "Un Héritage Déshonoré - Les leçons de l'affaire Somalienne." Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie. Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, Ottawa, 1997.

Evraire, R.J. General and senior officer professional development in the Canadian Forces. Queen's University, Kingston, Ontario, 1988.

Forsythe, George. "The Preparation of Strategic Leaders." Parameters, Spring 1992, pp 38-49.

Frigon, Normand and Jackson, Harry. The Leader: Developing the skills & personal qualities you need to lead effectively. Amacon, New York, 1996.

Haché, Lcol M.W. "The nature of the Operational Level Environment and the Requirement to Focus on Operational Level Leadership Development." Canadian Forces College Toronto, AMSC 1, 1998.

Hughes, Richard, Ginnett, Robert and Curphy, Gordon. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Irwin/McGraw-Hill, 2nd Ed, Boston, 1996.

Jablonsky, David. "US Military Doctrine and the Revolution in Military Affairs." Parameters, Autumn 1994, pp 18-36.

Keithly, David and Ferris, Stephen. "Auftragstaktik, or Directive Control, in Joint and Combined Operations." Parameters, US Army War College Quaterly, Autumn 1999, pp 118-133.

Kenny, Steven. "Professional Military Education and the Emerging Revolution in Military Affairs." Airpower Journal, Fall 1996, pp 50-64.

Leslie, Andrew. "Theatre Level Warfare: The Missing Link?" Seminar paper for the Advanced Military Studies Course #2, Canadian Forces College, Toronto, November 1999.

MacInnis, MGen John A. "Lessons from UNPROFOR : peacekeeping from a force commander's perspective." in The new peacekeeping partnership. Alex Morrison, Stephanie Blair, and James Kiras. Cornwallis Park: Pearson Peacekeeping Press, 1995.

Maurer, M. "Coalition Command and Control: Key Considerations." National Defense University, Washington, DC, May 1996.

McCauley, Cynthia, Moxley, Russ and Velsor, Ellen Van. The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998.

McKercher, B. et Hennessy, M. The Operational Art: Developments in the Theories of War Praeger, Westport, 1996.

Meyer, Gen Edward. "Leadership: A Return to Basics." Military Review, Vol 77, No 1, Jan/Feb 1997, pp 58-61.

Morton, B. Report of the Officer Development Review Board 1995. Department of National Defence, Ottawa, 1995.

Napolitano, Carole and Henderson, Linda. The Leadership Odyssey: a self-development guide to new skills for new times. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

Nye, Roger. The Patton Mind, the professional development of an extraordinary leader. Avery Publishing Group Inc. New York, 1993.

Pigeau, Ross and Carol McCann. "Clarifying the Concepts of Control and of Command." Proceedings of the 1999 Command and Control Research and Technology Symposium. Newport, RI: US Naval War College, June 1999.

Reimer, Gen Dennis. "Leadership for the 21st Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule." Military Review, Vol 77, No 1, Jan/Feb 1997, pp 47-51.

Reimer, Gen Dennis. "Developing Great Leaders in Turbulent Times." Military Review, Vol 78, No 1, Jan/Feb 1998, pp 5-12.

Reisweber, Deborah. "Battle Command: Will We Have It When We Need It?" Military Review, Vol 77, No 5, Sept/Oct 1997, pp 49-58.

Ridgway, Matthew B. "Troop leadership at the operational level: the Eighth Army in Korea." Military Review. Vol 70, No 4, April 1990, pp 57-68.

Rost, Joseph. Leadership for the Twenty-First Century. New York, Praeger, 1991.

Rost, Joseph. "Moving from Individual to Relationship: A Postindustrial Paradigm of Leadership." The Journal of Leadership Studies, 1997, Vol 4, No. 4, pp 3-16.

Rowley, R. Report of the Officer Development Board. Department of National Defence, Ottawa, 1969.

Silkett, Wayne. "Alliance and Coalition Warfare." Parameters, Summer 1993, pp 74-85.

Slim, Field Marshal Sir William. "Higher Command in War." Military Review. Vol 70, No 5, May 1990, pp 10-21.

Tornow, Walter, London, Manuel and CCL Associates. Maximizing the value of 360 degree feedback. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998.

Ulmer, Walter. "Military Leadership into the 21st Century: Another Bridge Too Far?" Parameters, Spring 1998, pp 4-25.

United States. Department of the Army. FM 22-100: Army Leadership. Washington, DC, Aug 1999.

United States. JP-03-0, Doctrine for Joint Operations. US Joint Doctrine, Washington, Feb 1995.

United States. Department of the Army. FM 100-5, Operations. US Army, Fort Monroe, 14 June 1993.

Van Creveld, Martin. Command in War. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985, pp 1-275.

Wishart, LGen Leonard. "Leader Development and Command and Control". Military Review. Vol 77, No 1, Jan/Feb 1997, pp 62-65.

Young, L'Honorable Douglas M. Rapport au Premier Ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes. Ministre de la Défense nationale, Ottawa, 25 mars 1997.

Yukl, Gary. "Introduction: The Nature of Leadership." Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989, p 1-11.

Yukl, Gary. "Leadership Competencies Required for the New Army and Approaches for Developing Them." taken from Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-First-Century Army and Other Top-Performing Organizations. James Hunt, George Dodge and Leonard Wong. Jai Press, Stamford, 1999.

Zaccaro, Stephen. Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration. U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences, Oct 1996, pp. xvii-xxviii.

**SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS SUR LE LEADERSHIP TEL QUE CONSOLIDÉ
PAR LE COMITÉ DE SURVEILLANCE DES CHANGEMENTS AU SEIN DU MDN ET DES FC¹**

MDN 9: Produire, d'ici le 1er juin, un énoncé officiel des valeurs et des convictions à intégrer dans tous les programmes de recrutement et d'instruction, les activités de perfectionnement professionnel et les exercices d'évaluation du rendement des membres des Forces canadiennes à tous les niveaux.

MDN 10: Modifier les politiques, à compter de 1997, de façon à exiger un diplôme universitaire pour l'obtention d'une commission d'officier, à la seule exception des officiers sortis du rang.

MDN 11: Entreprendre cette année un examen du Programme de perfectionnement professionnel des officiers et des méthodes d'enseignement afin d'en vérifier la pertinence, étant donné que pratiquement tous les officiers détiendront à l'avenir un diplôme universitaire.

MDN 12: Entreprendre immédiatement un examen approfondi du programme de premier cycle du Collège militaire royal. Cela garantira que chaque diplômé aura reçu une formation offrant une solide base en sciences et en sciences humaines et mettant un accent spécial sur le développement des valeurs, de l'éthique et des qualités de chef dont les officiers ont besoin pour assumer leurs responsabilités et servir leur pays.

MDN 13: Accroître le nombre de professeurs militaires au Collège militaire royal. Les élèves-officiers auront ainsi de meilleurs contacts avec des officiers chevronnés tout au long de l'année scolaire, et l'importance de l'éducation permanente et des études supérieures sera mise en valeur.

MDN 14: Intensifier les programmes actuels de coopération entre le Collège militaire royal et les établissements civils d'enseignement supérieur, de manière à permettre une plus grande interaction des élèves-officiers et de leurs homologues civils. On aura recours au télé-enseignement et aux techniques vidéo pour faciliter les échanges.

MDN 15: Veiller à ce que le Conseil d'administration, qui témoignera d'un équilibre dans sa composition pour ce qui est de la représentation géographique et de celle des sexes, et des no 1-021-0016-0071-999 les et les

p204.84001

MDN 20: Offrir à compter de 1999 un cours de six mois, davantage axé sur la stratégie, aux officiers destinés au grade de général ou détenant déjà ce grade ou l'équivalent dans la Marine depuis peu de temps; ce cours portera principalement sur le leadership pour les cadres de direction, les opérations stratégiques et la gestion des ressources.

MDN 21: Donner suite, plus tard au cours de l'année, aux recommandations que présentera le Conseil du perfectionnement professionnel des militaires du rang, nouvellement créé et présidé par l'adjudant-chef des Forces canadiennes, relativement aux besoins en formation des militaires du rang des Forces canadiennes.

MDN 22: Faire passer la durée de l'instruction élémentaire de huit à dix semaines, à partir de janvier 1998, de sorte que les nouvelles recrues comprennent mieux l'éthique, les responsabilités, les traditions et les valeurs auxquelles elles doivent souscrire et qu'elles doivent défendre en tant que Canadiens portant l'uniforme.

MDN 31: Officialiser la formation préalable à l'exercice du commandement dans tous les services afin de garantir que les connaissances des candidats éventuels sont à jour dans des domaines comme le droit militaire, les droits de la personne, les affaires publiques, les responsabilités juridiques, la gestion des ressources, l'équité en matière d'emploi et l'éthique.

Som 15.1: Que le chef d'état-major de la Défense adopte, en fonction des qualités fondamentales du leadership militaire, des autres attributs nécessaires et des facteurs de rendement établis au chapitre 15 du présent rapport, des critères formels visant à définir le leadership qui s'impose dans les Forces canadiennes et à orienter la sélection, la formation, le perfectionnement et l'évaluation des chefs.

Som 15.2: Que les qualités fondamentales et les autres attributs nécessaires définis au chapitre 15 du présent rapport entrent en compte dans le choix des officiers à promouvoir à un grade d'officier général. Ces qualités fondamentales sont l'intégrité, le courage, la loyauté, l'altruisme et l'autodiscipline. Les autres attributs nécessaires sont le dévouement, les connaissances, l'intelligence, la persévérance, l'esprit de décision, le jugement et la résistance physique.

Som 15.3: Que le chef d'état-major de la Défense adopte, en ce qui concerne l'obligation de rendre compte des personnes qui occupent des postes de chef au sein des Forces canadiennes, des critères officiels qui soient inspirés des principes établis au chapitre 16 du présent rapport et structurés selon les rubriques suivantes : obligation de rendre compte, responsabilité, supervision, délégation, sanctions et connaissances.

Som 15.4: Que les Forces armées canadiennes se mobilisent pour améliorer le leadership à tous les niveaux en veillant à ce que l'on adopte et respecte les principes contenus dans les conclusions et les recommandations de notre Commission concernant la présélection, la sélection, la promotion et la supervision du personnel; la prestation d'une formation militaire de base et d'une formation continue; l'autodiscipline et l'application de la discipline à tous les grades; la chaîne de commandement, l'état de préparation opérationnelle et la planification des missions; les principes et les méthodes exposés tout au long du présent rapport en ce qui a trait à l'obligation de rendre compte.